

INFORME ESPECIAL

La India ya es nuestro sexto cliente, pero su potencial es gigante. También puede ser fuente de financiamiento y tecnología.

Transformación digital

Cómo cobrar más rápido y mejor, gracias a la tecnología

Ambiente

Elegir proveedores sanos, por convicción y conveniencia

º13

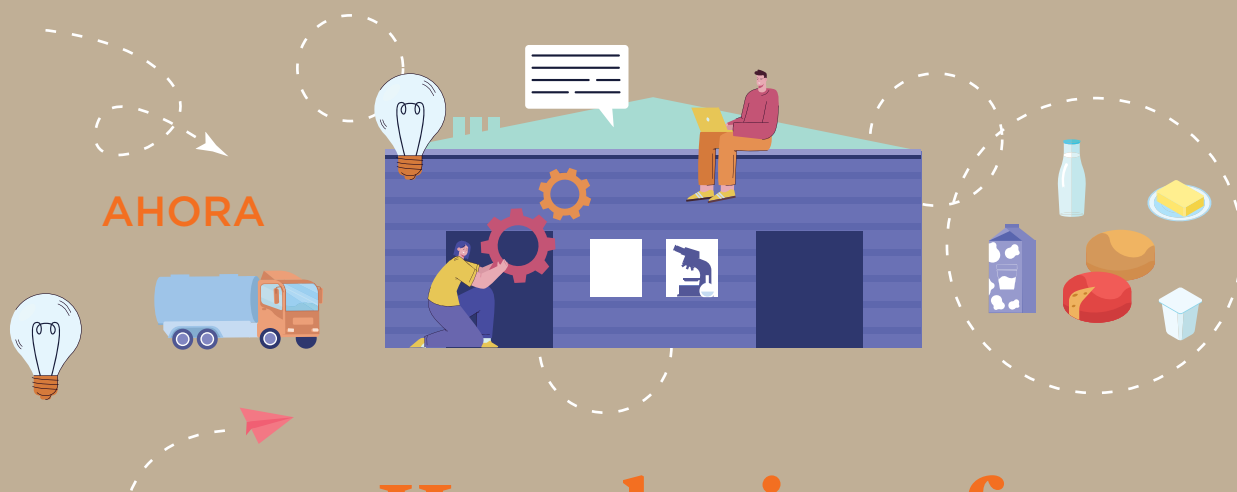
INNOVACIÓN

para Pymes y Emprendimientos

ANTES



AHORA



Hay alguien afuera

La Innovación Abierta pasó a ser obligatoria en las grandes empresas, que deben abrirse a emprendedores y científicos para no quedarse atrás en el cambio tecnológico. Pymes que ya se sumaron y expertos que revelan las principales estrategias.

Tu cuenta corriente sin cargo

Accedé a tu cuenta corriente a través de nuestra web con un beneficio exclusivo del 1 de junio al 31 de diciembre de 2024.



BONIFICACIÓN 100% por 6 meses
del mantenimiento de cuenta
y paquete empresa.

Tenés 6 meses sin cargo y la posibilidad de mantener la bonificación por 6 meses más.

Tarifas mensuales vigentes sin bonificación

> Personas jurídicas \$18.000

> Personas humanas \$5.513



PROMOCIÓN VÁLIDA EN LA REPÚBLICA ARGENTINA. PARA MÁS INFORMACIÓN, CONDICIONES O LIMITACIONES APLICABLES, CONSULTÁ EN [BNA.COM.AR](https://bna.com.ar). BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA - BARTOLOMÉ MITRE 326, CABA - CUIT 30-50001091-2.

bna.com.ar
0810 666 4444

Seguinos en     



La transformación a través de la innovación abierta

Por Carla Goglia
Directora Ejecutiva
Fundación Empretec

En el dinámico mundo de los negocios, la capacidad de innovar no es solo una ventaja competitiva, sino ya una necesidad imperiosa. La innovación abierta, con su enfoque colaborativo y horizontal, se ha consolidado como el paradigma contemporáneo para el desarrollo empresarial y la transformación digital. Este modelo, que se aleja del tradicional secretismo y se inclina hacia el intercambio y la colaboración, redefine cómo corporaciones, startups, y el sistema científico y tecnológico interactúan y co-crean valor.

La innovación abierta se basa en la premisa de que las ideas y recursos útiles no se limitan a los confines de una empresa. Al contrario, se encuentran dispersos en un ecosistema más amplio que incluye a otras empresas, instituciones del ecosistema emprendedor tanto públicas como privadas, centros de investigación, aceleradoras y hasta fondos de inversión. Este enfoque permite llegar a soluciones más robustas, complejas y adaptables.

Casos emblemáticos de éxito muestran cómo la colaboración entre grandes corporaciones y startups, junto con el apoyo de incubadoras y estrategias de financiamiento adecuadas, pueden llevar a resultados extraordinarios. Por ejemplo, empresas tecnológicas han co-desarrollado productos con startups innovadoras, aprovechando las capacidades ágiles y creativas de las más pequeñas, mientras les brindan acceso a recursos, financiamiento y mercados.

Para aventurarse en la innovación abierta, es crucial considerar algunas herramientas y estrategias, ya sea desde el punto de vista de una gran corporación que está

avanzando en un nuevo desafío, como si se tratase de una startup que comienza con sus primeras pruebas, investigaciones y propuestas.

Por mencionar solo algunas, se puede empezar por pensar en alianzas estratégicas donde los roles y expectativas queden claramente definidos, por medio de acuerdos de colaboración transparentes y específicos. Adaptar metodologías ágiles que permitan iterar rápidamente sobre prototipos y ajustar soluciones según el feedback recibido de nuestro público target. Explorar alternativas de financiamiento como el crowdfunding, o participar en programas de financiamiento que incentiven la colaboración entre empresas y el sector académico.

Asimismo, la relación con las incubadoras muchas veces es crucial para materializar ideas innovadoras. Junto con las aceleradoras, suelen ofrecer acceso a herramientas, asociaciones, alianzas y a posibilidades de inversión, que brindan el apoyo necesario para despegar y crecer.

Fundación Empretec está comprometida con estos temas y trabaja de forma integrada, colaborativa y estratégica con todos los actores e instituciones más relevantes para fomentar un ecosistema emprendedor robusto y dinámico. La innovación abierta se posiciona como la vía más efectiva para transformar ideas en realidades exitosas. Entender las claves de la gestión colaborativa, los fundamentos de los procesos de incubación, y explorar nuevas oportunidades en otros mercados, son pasos fundamentales para cualquier persona emprendedora que aspire a liderar en el mundo de hoy.

Hay que multiplicar la población argentina más de 31 veces para igualar la de la India. Tal es la magnitud del “otro” gigante asiático, a pesar de que la patria del Mahatma Gandhi en 2023 ya desplazó a su inmenso vecino China de la *pole position* en cantidad de habitantes. Así, por la magnitud de su mercado pero especialmente por su crecimiento económico y su avance tecnológico, elegimos a la India como el tema específico de nuestro **Informe Especial**, con firma de Alejandra Beresovsky. Hoy las ventas argentinas a ese destino son principalmente de origen agropecuario, pero en nuestras páginas mostramos varios casos exitosos muy diversos, como válvulas para maquinarias, equipamiento para higiene urbana y hasta yerba mate en saquitos. Y develamos también otras formas de vincularse, tanto en tecnología como en financiamiento.

La **Nota de tapa**, con autoría de Mariana Pernas y Vanina Lombardi, hace honor al nombre de nuestra revista, pero con un adjetivo clave. Porque la condición “Abierta” de la innovación pone el énfasis en una tendencia que arrancó allá por los años

90 y hoy es imparable. Vale citar largamente a un animador clave del tema en la Argentina, Juan Pablo Luna: la innovación abierta “alude a las prácticas que empiezan a adoptar las organizaciones cuando la innovación deja de estar anclada y centrada en lo que podía hacer su departamento de I+D, con ideas, tecnologías y personal propio (...) Con la dinamización que generan las tecnologías digitales, ese esquema ‘cerrado’ que tenían las empresas tradicionales empezó a tratabillar y a ser cada vez más obsoleto, porque la disrupción estaba pasando por fuera. Y en muchos casos por nuevas compañías como las startups, que con menos recursos tenían que testear productos rápidamente para validar en el mercado”.

En la sección **Ambiente**, Gabriela Ensínck nos explica que llegó el momento de medir a los proveedores ya no solamente en términos de precio y eficacia, sino también de sustentabilidad. Así, una Pyme cordobesa muestra su acercamiento al movimiento B para sumarse a cadenas de valor sustentable, mientras tres socios en el partido bonaerense de San Martín se proveen en Mendoza con un productor con buenas prácticas ambientales. La **Transformación**

digital, firmada por Paula Ancery, se mete con un tema tan espinoso como clave: la cobranza. Y revive aquella famosa sentencia que decía “vender vende cualquiera, la cuestión es cobrar”. El auxilio llega hoy con nuevos formatos tecnológicos, que optimizan esa tarea crucial para que las finanzas fluyan más previsibles. En **Humanos recursos**, Ximena Sapia devela en tiempos de alta inflación cómo mejorar las condiciones laborales del equipo propio a través de beneficios, lo que a veces no implica mayores gastos para el empresario, sino más amplitud sobre cuestiones que le facilitan la vida a su gente. **Para empezar**, con firma de Gaspar Grieco, muestra a través de un caso los diferentes dilemas habituales en la relación inversores – startups, desde cuestiones contractuales hasta el potencial del mercado. Y finalmente en **Lecturas** aportamos tres materiales diferentes para profundizar: las pautas para exportar a la Unión Europea por el cambio climático, cómo impulsar el turismo en una ciudad con tanta impronta petrolera como Comodoro Rivadavia, y el uso de datos en las Pymes de Tandil.

Carlos Liascovich
editor



número 13 | junio 2024
INNOVACIÓN
para Pymes y
Emprendimientos

Argentina
con valor, empleo
y desarrollo

Para comunicarte con la revista, escribinos a revistainnovacion@empretec.org.ar

Para comunicarte con la Fundación Empretec, escribí al whatsapp 54 9 11 3698-9401 o al email: info@empretec.org.ar
La dirección postal es:
Bartolomé Mitre 326 2º Piso Local 201
(C1036AAF) C.A.B.A. República Argentina.

Otra opción para contactarte es a través de las redes sociales



Fundación Empretec Argentina



@empretecareg

Sumario #13

Nota de tapa

6 **Innovación abierta: hay alguien afuera**

Las grandes empresas están obligadas a atraer y trabajar con emprendimientos y gente del sistema científico-tecnológico para desarrollar nuevas soluciones. Los casos de Quilmes y La Segunda Seguros. Además, hablan las startups que se subieron al tren.

Ambiente

16 **Proveedores limpios, negocio sano**

Por convicción o para cumplir con estándares de sus clientes, las Pymes deberían comprarle a quienes tengan un impacto social y ambiental positivo. Qué elementos mirar.

Transformación digital

20 **Cómo cobrar deudas sin perder clientes (ni sembrar enojos)**

La gestión de morosos es una cuestión delicada. Hay herramientas digitales y estrategias diversas que pueden ser clave.

23 **Novedades**

Humanos recursos

24 **Además del salario**

Ofrecer un programa de beneficios reduce el impacto de la inflación y mejora el bienestar del equipo. Cómo lo hacen algunas Pymes y consejos de especialistas.

Para empezar

28 **Incubación, dinero, patentes y contratos: un caso**

Recorreremos la experiencia de la startup BioSynaptica, así como los requisitos de los inversores y la necesidad de la vinculación tecnológica.

31 **Lecturas**

- **Verdes para exportar mejor**
- **Comodoro no es solo petróleo**
- **Pymes en Tandil: datos y paradojas**

Informe especial

32 **India: cómo abrazar a un gigante**

La patria del Mahatma Gandhi superó a China como el país más poblado, y su mercado es cada vez más atractivo. Expertos develan las claves para llegar a sus góndolas, y empresas de Córdoba, Santa Fe y Misiones muestran sus estrategias para desarrollar negocios y alianzas.

* Los contenidos pueden reproducirse total o parcialmente, siempre y cuando se cite la fuente.

* Propiedad Intelectual: en trámite

16



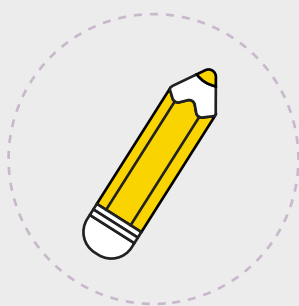
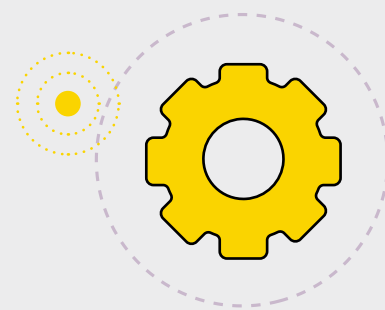
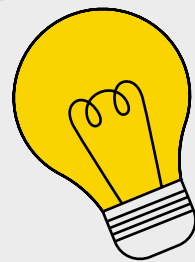
28



32



Innovación abierta: hay alguien afuera



Más permeables a las nuevas ideas, las grandes empresas llevan a cabo distintas iniciativas para acercarse y trabajar junto a los emprendimientos en el desarrollo de soluciones a desafíos de su negocio. Por qué lo hacen, cuáles son los beneficios y qué tipo de startups están buscando. Los casos de Quilmes y La Segunda Seguros.

Por Mariana Pernas | Casos: Vanina Lombardi

Hay muchas maneras de hacer innovación, pero algunas son más productivas que otras, se adaptan mejor a cómo hoy se vinculan las empresas y resuelven con precisión un problema de negocios. De eso se trata la Innovación Abierta (InAb). ¿Es un esquema de trabajo más colaborativo para desarrollar procesos, productos y servicios? ¿Un acomodamiento de las grandes compañías a los retos que plantean las nuevas tecnologías? ¿O es, también, una oportunidad para que los emprendimientos puedan escalar sus soluciones y, de paso, transmitan algo de su cultura a las organizaciones de mayor tamaño? Aquí, algunas respuestas.

“Es la nueva forma de innovar que advino con la era digital y los procesos de desarrollo de tecnología. Alude a las prácticas que empiezan a adoptar las organizaciones cuando la innovación deja de estar anclada y centrada en lo que podía hacer su departamento de I+D, con ideas, tecnologías y personal propio”, define Juan Pablo Luna,

coordinador de la diplomatura Iberoamericana en Innovación Abierta de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN). “Con la dinamización que generan las tecnologías digitales, ese esquema ‘cerrado’ que tenían las empresas tradicionales empezó a trastabillar y a ser cada vez más obsoleto, porque la disrupción estaba pasando por fuera. Y en muchos casos por nuevas compañías como las startups, que con menos recursos tenían que testear productos rápidamente para validar en el mercado.”

Con esta visión coincide Nicolás Palestini Abramovich, cofundador y socio de la consultora Catalizadores de Valor, para quien la InAb “supone habilitar, deliberadamente, que ingresen flujos externos de ideas, recursos y capacidades a través de los bordes de la propia organización, para acelerar los procesos de innovación interna y facilitar la exploración de nuevos modelos de negocios”. Y agrega que esta permeabilidad contribuye a “acelerar el desarrollo de soluciones, mejoras, procesos, o nuevos productos y servicios”.

Concursos, hackatones y comunidades

Con mayor o menor grado de formalización, las empresas ponen en marcha distintas modalidades de InAb. En un primer paso exploratorio hacia formas de trabajo más colaborativas, se proponen detectar nuevas tendencias, ideas, talentos o proyectos de tecnología mediante acciones puntuales como hackatones, concursos o actividades dirigidas a distintas comunidades. En una etapa más avanzada, se destaca la implementación sostenida de programas que cuentan con etapas, plazos y metas, y a los que se les asigna un presupuesto y equipos de trabajo. En este caso, se trata de convocatorias destinadas a startups que apuntan a generar de manera conjunta un piloto o prueba de concepto (que son remunerados), para luego avanzar a mayor escala con una solución e implementación. Algunas compañías, incluso, cuentan con una incubadora, una aceleradora o un fondo de inversión, de modo de capitalizar nuevos emprendimientos.

¿Por qué se embarcan grandes compañías y startups en este modelo? Según Carolina Costa, directora ejecutiva de Uvitec, la unidad de vinculación tecnológica que fundaron la Bolsa de Comercio, la Cámara de Comercio Exterior y la Unión Industrial de la provincia de Córdoba, las compañías se embarcan en la InAb para incrementar su competitividad. “La colaboratividad les permite ser más rápidas, encontrar nuevas ideas, ser más creativas y, al fin y al cabo, ser competitivas. Van a poder seguir ofreciendo productos que tengan valor en este escenario de cambios tan grandes”, precisa. Y agrega: “Las startups, por su parte, son ágiles, flexibles y están en el mundo de las nuevas tecnologías; pero lo que necesitan normalmente es plataforma, como recursos, cartera de clientes y usuarios, que es lo que poseen las empresas y les permite probar sus soluciones. Para ellas, el reto es cómo aprovechar y meterse dentro de esta plataforma, pero mantener su autonomía, libertad y agilidad.”

Palestini Abramovich observa que “si hay algo que le interesa a una startup de estadio intermedio, es empezar a generar una curva de negocio de la mano de una organización, aunque sea con un piloto, pero con la posibilidad de llegar a una relación comercial. Esto es muchísimo: puede ser la diferencia entre seguir creciendo o quedarse en el camino”. Y suma los porqués de la startup: de ese modo, explica, “puede validar su producto y su modelo de negocios, encontrar socios y clientes grandes, y ganar reputación.”

Seguros y cerveza

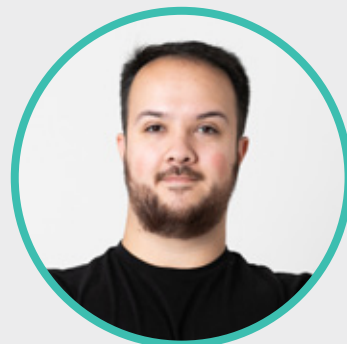
La aseguradora La Segunda este año lanzó por primera vez su programa de innovación abierta, llamado InnLab. Esta modalidad es una herramienta que permite “resolver cuestiones que internamente, como empresa, o no voy a poder hacer, o me va a llevar mucho tiempo, o no le voy a poder poner foco”, asegura Martín Moser, gerente y coor-



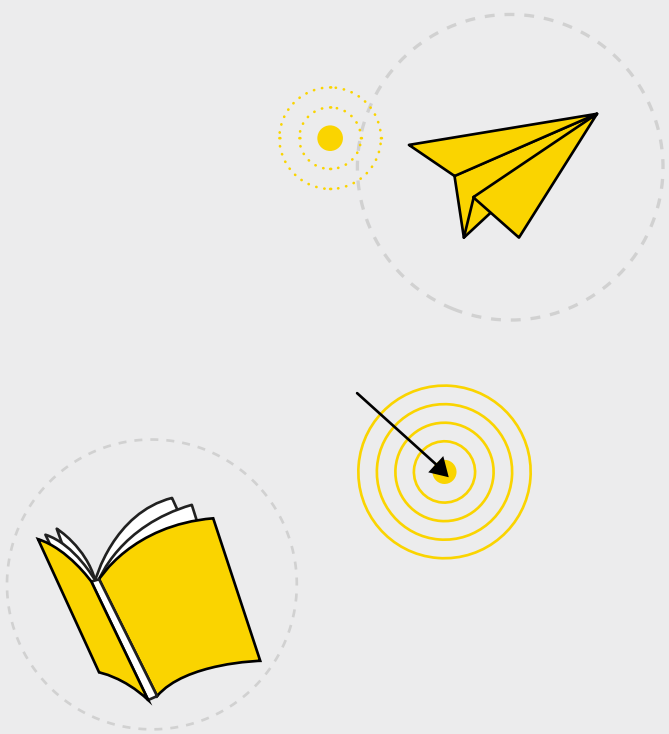
Juan Pablo Luna,
coordinador de
la diplomatura
Iberoamericana en
Innovación Abierta
de la Universidad
Tecnológica
Nacional



**Nicolás Palestini
Abramovich,**
cofundador y socio
de la consultora
Catalizadores de
Valor



Carolina Costa,
directora ejecutiva
de Uvitec



dinador de InnLab. La iniciativa, que funciona como una convocatoria para desarrollar soluciones, implicó primero “definir cuáles eran los desafíos de innovación que queríamos comunicar al mercado y al ecosistema emprendedor”, señala. Luego, salieron a buscar a los emprendimientos que podrían resolver esos retos. “Una de las condiciones que establecimos es que ya tuvieran un producto mínimo viable o un prototipo”, completa.

Desde 2016, Cervecería y Maltería Quilmes cuenta con Eklos, su área de Innovación Abierta desde donde llevan adelante el programa Pilot & Scale, cuya duración aproximada es de cinco meses. “Hace unos ocho años nos dimos cuenta de que nos teníamos que transformar más rápido. Siendo una empresa tan grande, entendimos que hacerlo solos iba a ser un camino demasiado desafiante, porque no podemos saber de todo. Fue así que nació Eklos. Buscamos trabajar con startups para poder integrar su conocimiento y sus tecnologías, y que esto nos ayude a acelerar nuestra innovación y transformación digital”, dice Marcela Villalba Ortiz, Open Innovation manager de Eklos. “Buscamos conectar con quienes están creando soluciones que nos permitan transformar las operaciones y desarrollar soluciones a lo largo de nuestra cadena de valor: desde el grano hasta la góndola.”

El cambio cultural

Los procesos de InAb suponen un cambio cultural que implica eliminar el recelo de mirar al otro como competidor. Ambas partes deben lidiar con estas diferencias. “Son dos mundos diferentes que deben amoldarse –resume Moser-

La startup tiene que empatizar y entender que a veces hay determinados tiempos y procesos que pueden parecer burocráticos, pero que para la organización son necesarios por cuestiones de cumplimiento de regulaciones y de normas de ética.”

También puede haber puntos de conflicto. “Un sinónimo de innovación abierta es innovación colaborativa. Es la parte más difícil: ¿cómo se captura el valor cuando los desarrollos son colaborativos? ¿Quién es el autor? ¿Quién el propietario? Aquí interviene, por ejemplo, la protección de propiedad intelectual –explica Luna-. Es un desafío, porque en estos procesos se termina haciendo un producto del conjunto que lo lleva adelante. Son cuestiones que habrá que resolver en cada caso y, por supuesto, hay contratos y acuerdos que están contemplados en ese sentido.”

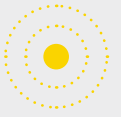
Aunque en definitiva se trata de encontrar un buen proveedor, hay matices. “En estos casos, estás buscando a los que están fuera de tu radar, porque todavía no son una empresa consolidada –indica Luna-. Y que pueden hacer, a partir de un prototipo, un desarrollo a medida y a escala real. Algo que a lo mejor no está en el paquete original de sus productos o servicios.”

Palestini Abramovich coincide: “Trabajar con un emprendedor permite llegar a soluciones que no están estandarizadas, tener mayor flexibilidad de la contraparte, implementar en tiempos más acotados y agilizar la validación de ideas. Además, se reducen los costos: un producto llave en mano de una empresa grande probablemente salga mucho más caro.”

La hora de las Pymes

El mundo de la InAb requiere dedicar recursos, y sobre todo tiempo, para la exploración de nuevas oportunidades de negocios, estar atentos a tendencias y tener reuniones con mucha gente. “Implica estar haciendo networking de manera constante –advierte Costa, de Uvitec-. Entonces, si no hay una persona dentro del equipo que se ocupe del tema, o un área de innovación, o si el mismo CEO no se toma tiempo para dedicarle, quizá no se vean los frutos. En las Pymes suele faltar institucionalización como para que este tema tome agenda en la empresa, y en el contexto de la coyuntura de la Argentina, a veces no hay tiempo para dedicarse.”

Costa, además, enfatiza otros puntos clave: “Una Pyme quizá no pueda tener un área de InAb como la de las grandes corporaciones, pero sí puede designar a una persona para que desempeñe el rol de agente de cambio en la empresa, que tenga visión y ganas, y sin que sea una unidad formal. Y el mismo CEO debe comprometerse. La innovación es algo estratégico; si se la delega en alguien que no tiene poder de decisión, posiblemente no se hagan las cosas”. De hecho, Uvitec cuenta con un programa de tres meses destinado a las Pymes, donde se aborda cómo armar



una estrategia y un equipo de innovación, cuáles son los primeros pasos, cómo relacionarse con actores externos a la organización y cómo organizar una estructura interna que esté preparada para hacer innovación abierta.

Mejor cerveza, mejores seguros

La estrategia de InAb de Quilmes funciona bajo dos modalidades. Por un lado, como una ventanilla abierta donde los proveedores pueden contactarse. Por el otro, todos los años desde Eklos se abre una convocatoria a emprendimientos para dar con soluciones que resuelvan desafíos de negocios, que en cada edición se definen a partir de relevamientos en las áreas del negocio y según la estrategia de la compañía.

La empresa busca, principalmente, desarrolladores de base tecnológica. “Pedimos que ya estén en el mercado: vamos a tener mucho más éxito si trabajamos con un emprendedor en ese estadio, donde ya hay un producto en el mercado y quizás tiene uno o dos clientes. Se hace mucho más corta esta etapa para empezar a probar en conjunto”, señala Villalba Ortiz. “Un valor que les podemos dar nosotros a ellos es acompañarlos para hacer crecer sus negocios, y que tengan un espacio donde testear sus soluciones con clientes y usuarios reales. Así, la startup puede todavía flexibilizar su producto y nosotros capturamos ese conocimiento y esa velocidad que traen”, añade. Al momento de desarrollar la solución, la firma se enfoca en tres dimensiones: la experiencia del usuario, la viabilidad económica, y la factibilidad de la implementación en la empresa.

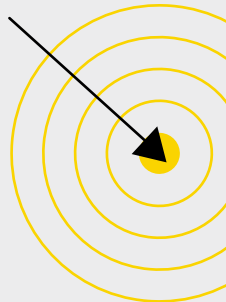
Este año, La Segunda puso en marcha InnLab tras una instancia de trabajo previa con el Comité Ejecutivo, realizada en 2023, que apuntó a sensibilizar sobre InAb. A la convocatoria se presentaron unas 150 empresas y se seleccionaron ocho, con las cuales se está trabajando. “Buscamos startups con equipos, experiencia y que puedan hacer un piloto con La Segunda. Por nuestra parte, ofrecemos remunerar el piloto, brindamos mentoreo, el acceso a la red de empresas y clientes, y las posibilidades de hacer negocios en conjunto”, detalla Moser.

Los desafíos de negocios apuntaron a la experiencia de clientes, a la mejora de procesos y de comunicación con el canal comercial, al posicionamiento del seguro en espacios donde no está presente, y a soluciones orientadas al bienestar. Algunos de los seleccionados fueron Chat-Tonic (para el área de seguros Automotor); Wiagro y Silo Real (Riesgos Varios); WeCover (Comercial), y Auravant (Agro).

Durante el proceso de desarrollo del producto o proceso, se trabaja en equipo con las áreas de negocios involucradas. “Una vez que se lanza el piloto, se analizan los resultados”, cuenta Moser. “Y si el proyecto es favorable para la startup y para nosotros, se genera una relación cliente-proveedor, y ya queda el contacto con los referentes y los líderes del negocio para seguir adelante con el proyecto.”



Marcela Villalba Ortiz,
Open Innovation
manager de Eklos



Martín Moser,
gerente y coordinador
de InnLab

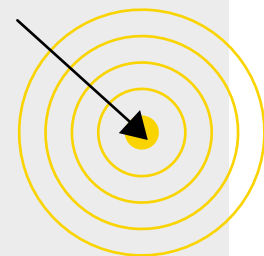


I+D IoT Lab + Grido

NADIE POR AQUÍ, NADIE POR ALLÁ

Martín Zuker,
cofundador y
CEO de I+D IoT Lab





La persona quiere un helado. Entra en el local y solo ve pantallas. Escanea alguno de los códigos QR y, sin necesidad de descargar nada, accede a toda la información que necesita. Elige lo que quiere consumir, hace clic, paga con su medio digital de preferencia, y se activa el procedimiento de entrega. En menos de tres minutos, el pedido está listo para ser retirado y consumido, tanto en el local como para llevar. ¿Empleados? Ninguno.

Así funciona el nuevo local de Grido en el barrio de Belgrano, en CABA, donde se atiende a los clientes sin interacción humana, a través de una plataforma desarrollada a medida por I+DIoT Lab. Tal el ocurrenciente nombre de una startup especializada en soluciones tecnológicas para empresas alimenticias y de retail, que detrás de su cercanía con la palabra “idiota” encierra en rigor la sigla en inglés para “Investigación y desarrollo en Internet de la Cosas”. ¿Qué se proponen? Acercar el mundo físico con el virtual y hacer que la experiencia de compra sea más eficiente, personalizada y rentable. “Con Grido también tenemos tótems de autogestión y comandas digitales en unos 30 locales convencionales”, explica Martín Zuker, cofundador y CEO de I+DIoT Lab. Y agrega que posiblemente abran un segundo local

sin empleados “para terminar de validar el modelo”.

I+DIoT Lab nació en 2018, con la apertura del primer restaurante inteligente de Argentina, en el centro porteño, donde la atención era completamente digital. La iniciativa se llamaba Foster Nutrition, pero debió bajar las persianas en pandemia. En aquel proyecto lograron implementar una tecnología de IoT (Internet of Things), incluyendo software y hardware, que habían comenzado a desarrollar en 2016. Luego de esa experiencia, armaron una propuesta para mejorar el modelo de negocios de grandes empresas con tecnología aplicada, y se contactaron con algunas que les resultaban interesantes, “por su forma de evolucionar y organizarse”. Así empezaron a trabajar con Café Martínez, Axion Energy y, más recientemente, con Grido.

Zuker advierte que la búsqueda de alianzas con grandes empresas fue más “por intuición” que con el objetivo de generar acuerdos de innovación abierta. Pero así y todo, esto último es lo que en la práctica terminaron haciendo, y eso les permitió mejorar a todas las partes intervinientes. “Nosotros les aportamos tecnología e innovación. No solo con la tecnología sino también desde la organización y la gestión de los

proyectos. Porque los ayudamos a ir mucho más rápido desde la concepción de una idea y su adaptación, hasta la prueba piloto en campo, ya que la mayoría de las empresas tenían una mentalidad de toma de decisiones más lenta. Necesitan estar muy seguros antes de lanzar algo”.

Tras enumerar sus aportes al “grande”, Zuker agrega todo lo que aparece en el haber de su startup. Porque a I+DIoT Lab estas experiencias la ayudaron a generar estructuras más sólidas, a proyectarse de otra manera y a “pensar en expansiones mucho más masivas y un crecimiento mucho más acelerado” de lo que podrían haber logrado si no se hubieran apoyado en ellas. “No es lo mismo ir a buscar uno a uno a 500 clientes, que apoyarte sobre una red como la de Grido, que tiene 1900 locales, y pensar así en una expansión ordenada en el tiempo, con el resguardo y la estructura que tienen ellos”, explica Zuker. Y advierte que el costo de desarrollar una tecnología para salir a buscar un mercado que quizás no existe, “es muy riesgoso: la innovación abierta nos permitió encontrar problemas puntuales de la industria y nos dio la posibilidad de desarrollar la tecnología, sabiendo que íbamos a poder expandirla”.

Sensify + Cervecería Quilmes

HELADERAS INTELIGENTES

En 2021 Sensify fue una de las cinco startup elegidas, entre alrededor de 600, para ser parte de Eklos, el programa de innovación abierta de Cervecería y Maltería Quilmes (CMQ). El gigante de las bebidas quería solucionar uno de sus principales “puntos de dolor”: la gestión, administración y mantenimiento de las heladeras y equipos de frío que la empresa otorga en comodato a los distintos puntos de venta distribuidos en todo el país.

“A partir de ese vínculo, descubrimos un nicho de mercado gigante, en el monitoreo de las heladeras en los puntos de venta de las grandes marcas de consumo masivo de bebidas, que superan los 200.000 equipos en todo el país, pero no tenían un sistema eficiente para controlar si estaban vendiendo o no”, explica Eugenio Harraca, uno de los fundadores y CEO de Sensify. Esa información es clave, porque el 85% de los consumidores prefieren comprar bebidas refrigeradas, lo que hace que las heladeras sean una herramienta de venta “fundamental”.

Sensify fue fundada por tres socios en 2019, con el fin de evitar cortes en la cadena de frío de productos refrigerados, principalmente alimentos. Para la administración de las heladeras, ofrecen una plataforma

que incluye los dispositivos de hardware necesarios más un software particularizado que permite registrar distintos datos de los equipos de frío, como temperatura, geolocalización, apertura de puertas y funcionamiento del compresor. Así, por ejemplo, pueden realizar mantenimiento predictivo y preventivo de los equipos. “Hoy, el 35% de las fallas de servicio técnico las estamos reparando de forma remota desde la plataforma, sin necesidad de que un técnico en refrigeración vaya hasta el punto de venta”, asegura Harraca. Y anuncia que también están trabajando en el desarrollo de nuevas funciones, a través de visión artificial y reconocimiento de imagen, con cámaras que toman más información. “Eso impacta directamente en las acciones de marketing y en las ventas”, afirma Harraca. Y recuerda que en 2022 conectaron 3.000 puntos de venta, y al año siguiente sumaron nuevos clientes de consumo masivo, lo que les permitió también agrandar el equipo de profesionales que integran Sensify, hoy ya una firma hecha y derecha compuesta por casi una veintena de profesionales y especialistas.

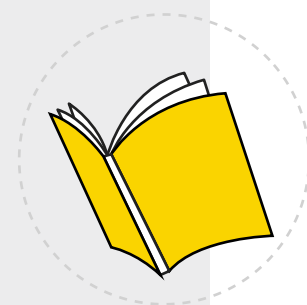
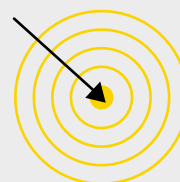
Actualmente, la startup trabaja con todo el portfolio de marcas de CMQ (como Quilmes,

Pepsi, Stella Artois y Patagonia) y también con la línea de helados de Arcor. “Además, estamos haciendo pruebas de concepto con Coca-Cola, y tenemos clientes en Argentina, Bolivia, Chile, México y Uruguay”, afirma Harraca. En 2023, además, fueron invertidos por tres fondos de inversión, entre los cuales estaba Kamay Ventures, el fondo corporativo creado por Coca-Cola, Arcor y Bimbo, lo que les permitió tener un crecimiento “exponencial”.

“A la gran empresa le aportamos dinamismo, velocidad y ejecución para resolver un problema muy grande que tenían. Problema que venían intentando resolver de otra forma, pero no lo lograban en los tiempos que buscaban o de la manera que necesitaban”, subraya Harraca. Y advierte que para la startup, interactuar con el gigante cervecero le aportó “muchísima” escalabilidad: “Trabajar con una gran empresa te hace crecer muy rápido”, subraya el emprendedor. Y detalla que, por un lado, pudieron tener un impacto masivo y en toda la región, ya que este año conectarán 30.000 puntos de venta. Y por otro lado, “que una marca de consumo masivo utilice tu producto, también da confiabilidad para potenciales nuevos clientes”.



Eugenio Harraca,
cofundador y CEO de
Sensify



Edites Solutions + Lartek + Patagonia Norte

FRUTA BIEN LLEVADA

La fruta de exportación recorre cientos de kilómetros antes de embarcarse a través de los puertos de, por caso, Bahía Blanca o San Antonio Este. Si la mercadería sufre cambios de temperatura durante ese recorrido, puede verse afectada y llegar en mal estado al cliente final. Por eso, la terminal de servicios portuarios Patagonia Norte, que entre otras cuestiones se encarga del traslado de esos productos, necesitaba sí o sí mejorar su sistema de seguimiento logístico de los camiones, sistema que años atrás era offline. Un tema no menor, si se considera que se precisan entre 200 y 250 camiones para llenar un barco. Así, cada vehículo tenía un termógrafo que registraba la temperatura de la fruta desde los galpones de empaque hasta el puerto y, una vez que se descargaba la fruta, se quitaba cada uno de esos sensores, se bajaba la información en una computadora, y se analizaba manualmente.

“Cuando nos enteramos de esa necesidad, sabíamos que podíamos desarrollar una plataforma, pero necesitábamos la ayuda de alguien especializado en logística; por eso hicimos un joint venture con Lartek, que tiene más de 10 años de experiencia en ese tema y se especializa en el desarrollo de tecnologías con sistemas de Internet de las Cosas” (IoT, por su sigla en inglés), explica Mauro Tronelli. Se trata del fundador y CEO de Edites Solutions, una startup especializada en tecnolo-

gías adaptativas que surgió como un proyecto estudiantil. Aquel proyecto buscaba lograr un desarrollo con utilidad social y, tras más de 10 años de trabajo y una alianza de innovación abierta con Toyota, logró un resultado importante: lanzar al mercado argentino la primera silla de ruedas con una plataforma omnidireccional. “Para el desarrollo de la silla trabajamos mucho con las devoluciones de los usuarios, a quienes continuamente consultábamos sobre sus necesidades, de modo de ir adaptando la solución a estas demandas”, destaca Tronelli, quien observa de paso que para ellos mismos, tal interacción con los destinatarios del producto también se trataba de un tipo de innovación abierta. En cuanto a la alianza con Toyota, que comenzó en 2019, el emprendedor agrega que durante el proceso de dos años en el que trabajaron en conjunto, en la startup pudieron enfocarse y aprender mucho sobre metodologías de mejora continua, justamente una filosofía de la automotriz surgida en Japón. Y en el presente, aquella experiencia les permite aportar todos los conocimientos que adquirieron al trabajar con una gran empresa, de modo de entender sus necesidades y armar un prototipo escalable hasta llegar al producto óptimo.

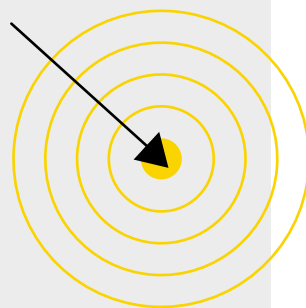
Volviendo al presente, para resolver las necesidades de Patagonia Norte, en conjunto ambas startups –Lartek y Edites Solutions–, desa-

rollaron una plataforma digital de seguimiento de logística en tiempo real. Este desarrollo, a diferencia de las soluciones “enlatadas” que pueden adquirirse en el mercado, se puede ir mejorando continuamente y agregarle sensores y funcionalidades, según vayan cambiando los requerimientos. Y esto es posible porque lo distintivo del trabajo conjunto es que se enfocan en las validaciones del desarrollo. “En este caso, vamos por la séptima, y empezamos a trabajar sobre la huella de carbono, porque muchos mercados están empezando a pedir mediciones sobre el impacto ambiental del transporte de la fruta”, ejemplifica Tronelli. Y detalla que el sistema que desarrollaron incluye hardware y software, lo cual permite identificar la temperatura en tiempo real y enviar alertas tanto al galpón de empaque como al transporte, e incluso al cliente final para que tenga trazabilidad.

“Para nosotros, trabajar en este proyecto de innovación abierta es una apuesta, ya que nos permite entender no solo las necesidades de esta empresa sino de la industria, lo que puede llevarnos a nuevos clientes a futuro”, afirma Tronelli. Y valora que Patagonia Norte “apueste a trabajar con empresas chicas, porque sabe que nosotros le vamos a dar una respuesta mucho más personalizada que una empresa grande, cuya propuesta sea algún producto enlatado”.



Mauro Tronelli,
fundador y CEO de Edites
Solutions





Proveedores limpios, negocio sano

Por convicción o para cumplir con estándares exigidos por sus clientes, las Pymes deberían comprarle a quienes tengan un impacto social y ambiental positivo, además de las obvias condiciones de precio y calidad. Qué elementos hay que tomar en cuenta.

Por Gabriela Ensínck

Aun en un contexto de crisis económica, elegir proveedores solo por los precios y calidades pero sin tomar en cuenta otras variables socio-ambientales, puede implicar un riesgo para la Pyme que los contrate. Riesgo que puede provenir de empresas que no contemplan buenas prácticas laborales, o bien por daños en la reputación ante denuncias por cuestiones ambientales o sociales.

Por el contrario, asegurar la sostenibilidad en las compras (basada no solo en beneficios económicos, sino también socioambientales), es una oportunidad de diferenciarse y atraer talento, clientes e inversores, que están cada vez más atentos en lograr un triple impacto positivo.

Pero ¿cómo gestionar la sustentabilidad a la hora de elegir proveedores?

Acuerdos ganar-ganar

“Debemos tomar a la sostenibilidad como un eje y una oportunidad de mejora continua, buscando que, en cada etapa, la gestión sea sostenible, es decir, respetuosa del ambiente, de las personas y rentable”, dice María Laura Leguizamón, consultora de comunicación y sostenibilidad, e instructora de la Fundación Empretec.

“Para que el proceso sea eficiente, la evaluación y selección de proveedores debe estar sistematizada. Tiene que quedar claro qué criterios se tomarán en cuenta. En caso de que proveedores críticos para el negocio no cumplan con esos criterios, se pueden implementar procesos colaborativos de mejora, seguidos por instancias de monitoreo y evaluación. Recordemos que lo que no se mide no se puede gestionar”, puntualiza Leguizamón.

Summabio es una Pyme cordobesa de base tecnológica dedicada al desarrollo y producción de bioinsumos para el agro, que reemplazan a productos químicos. Fue fundada en 2006 por la emprendedora Jimena Sabor, junto a un equipo de agrónomos y microbiólogos de la Universidad Nacional de Córdoba.

“Nuestros productos, basados en consorcios de microorganismos, son buenos para la tierra y también para las personas que los aplican (ya que no son tóxicos), así como para quienes finalmente los consumen en los alimentos”, dice Sabor. Y aclara que la empresa nació “como una empresa de triple impacto”.

Decidida a profundizar en ese enfoque, la emprendedora se contactó con el movimiento B (benefit corporations), que impulsa un sistema de evaluaciones y certificaciones de triple impacto. “Nuestro modelo



María Laura Leguizamón,
consultora de comunicación y
sostenibilidad, e instructora de
la Fundación Empretec

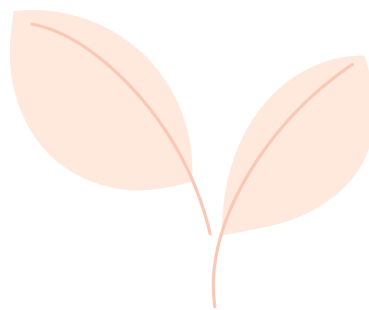




↑
La Pyme cordobesa Summabio se alió con una empresa de transporte para generar un proceso de logística más sustentable.

→
Green Food Makers compra su insumo principal, las almendras, a un productor de Mendoza que desarrolla buenas prácticas y hace un adecuado manejo del suelo y del agua.





de negocios tiene que ver con la economía circular, por lo que buscamos recuperar y transformar desechos en materias primas para otras industrias”, comenta la fundadora de Summabio.

Esta búsqueda implica trabajar en la cadena de valor. “No es fácil conseguir proveedores que se alineen con la sustentabilidad, y en algunos casos se trata de lograr acuerdos basados en la confianza y a lo largo del tiempo”, destaca. Y ejemplifica: “Generamos una alianza con una empresa de transporte que lleva nuestros productos a clientes en la provincia de Santa Fe. Para recuperar las cajas y embalajes, y poder reutilizarlas en futuros envíos, me reuní con la dueña de esa empresa, le comenté los beneficios en cuanto a la reducción de la huella ambiental, y armamos un plan de logística inversa, que consiste en que los clientes devuelvan los embalajes plegados y organizados, y que la empresa de camiones me los traiga de vuelta cuando tiene disponibilidad. No hay un pago extra de por medio, pero es un ganar-ganar sabiendo que sumamos un beneficio al ambiente”.

Identificar y medir objetivos

Para lograr una gestión sostenible de la cadena de valor “es necesario fijarse objetivos claros, medibles y realistas, y luego establecer indicadores y medirlos”, señala Leguizamón, de Empretec.

“Existen diversas herramientas para hacer una evaluación integral de la sostenibilidad de la empresa, incluyendo su cadena de suministro –agrega–. Por ejemplo, Sistema B dispone de algunos cuestionarios de autoevaluación; y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas son también una brújula. Algunos se refieren a alimentación, otros al cuidado del agua y el ambiente, otros a energía, y otros a la promoción de la diversidad y el empleo digno. Los indicadores a utilizar dependen de los productos y/o servicios brindados por la empresa, por lo que se deben seleccionar y adaptar a cada caso.”

Green Food Makers es una compañía fundada en 2015 por tres socios: Lucas Piacenti, Lionel Sauro y Federico Angelinetti. Empezaron elaborando artesanalmente leche de almendras, apoyados en la tendencia hacia una alimentación saludable. Con el tiempo, y gracias a un ANR (aporte no reembolsable) del exministerio de industria más un crédito a tasa subsidiada, lograron pasar de un pequeño taller a un galpón industrial en la localidad de San Martín y escalar de ese modo la producción, mediante la suma de otras bebidas vegetales. Y luego, montaron una

distribuidora de productos saludables, que hoy llegan a 1500 dietéticas de todo el país.

“La sustentabilidad es parte de nuestro ADN. Nuestros consumidores leen las etiquetas para saber qué ingredientes tiene y de dónde viene el producto”, dice Angelinetti. “Compramos nuestro insumo principal, las almendras, a un productor de Mendoza. No es el más barato del mercado, pero sabemos que lleva adelante buenas prácticas, cuida a su gente y hace un buen manejo del suelo y del agua”, afirma el emprendedor. Pero confiesa que elegir al “proveedor más sustentable” no es posible en todos los rubros, por una cuestión de costos. “En el caso de las resmas que usamos para los remitos y otros comprobantes, elegimos una marca de papel reciclado. Estamos estudiando la posibilidad de implementar envases biodegradables, pero el costo resulta elevado y no podemos trasladarlo”, comenta.

Convertir el desafío en oportunidad

Más allá de la coyuntura recesiva e inflacionaria de la Argentina, el mundo enfrenta hoy una triple crisis planetaria por el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y naturaleza, y la creciente contaminación por desechos, mayormente plásticos. En este contexto, adoptar prácticas sustentables no es solo una necesidad, sino un imperativo ético.

Algunas empresas van un paso más allá de ser sustentables (que pasa por no contaminar, al reducir o compensar las emisiones de gases de invernadero). Buscan además ser regenerativas, al lanzar al mercado productos y servicios que puedan reparar el daño ambiental o social mediante la captura de más carbono del que se emite al ambiente, o a través de la capacitación y el empleo de personas excluidas del mercado.

Como conclusión, puede afirmarse que elegir y desarrollar proveedores aliados en este camino es una oportunidad de generar innovación, mejoras de costos y eficiencia, mejorar la imagen y recibir inversiones de impacto.

Cómo cobrar deudas sin perder clientes (ni sembrar enojos)



La gestión de cuentas morosas es una cuestión delicada que puede atentar contra las finanzas y la viabilidad del negocio. Vienen en nuestra ayuda algunas herramientas digitales y diversas estrategias, que pueden ser factores clave en la tarea de cobrar.

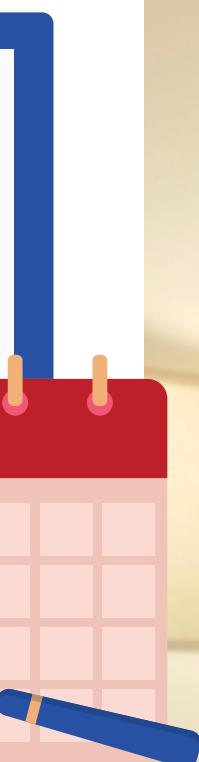
Por Paula Ancery

“¿Cuándo podrás arreglarme esta facturita?” Llamar a un cliente para que pague porque está moroso es siempre un dilema: si quiero seguir vendiéndole, no debo ponerme insistente o molesto, ni puedo salirme de los márgenes de la cordialidad... pero tampoco es posible permitir que nuevas ventas engrosen el monto de lo que me debe. Y la inflación no ayuda, precisamente, a restarle peso a la cuestión. Por eso, es posible que las empresas estén dedicándole a la gestión de cobranzas más recursos de los que creen.

Para empezar, los recursos son necesarios en las dos partes de la relación. “Si me llamás por teléfono para

cobrar, tengo que tener a alguien para atenderte”, hace notar Martín Riera, gerente comercial de Émerix, una empresa de soluciones para las áreas de cobranza y recupero. Del lado de quien busca cobrar es igual: “A una Pyme que tenga una gestión administrativa con un par de personas, no le van a dar las manos para atender cuando los clientes llaman. En cambio, si propiciás la gestión de cobranzas por el canal digital, el cliente que llega al llamado telefónico es por excepción”.

El concepto básico, explica Riera, es asegurarse de que el deudor sabe que efectivamente tiene ese compromiso, porque muchas veces el no-pago proviene del desconocimiento; por ejemplo, no tener presente que el plazo ya venció. Lo primero que hace la solución digital es segmentar la cartera de clientes eligiendo atributos diferenciadores, como el monto de la deuda o la cantidad de cuotas. Eso permite tratar a cada uno según su situación, de una manera específica; desde un mensaje cordial al principio de una gestión a otro un poco más “intenso” si ya se lo contactó tres veces y no pagó. “En el caso de una Pyme, para establecer estos módulos de segmentación las herramientas más básicas son súper eficientes”, apunta Riera. Establecidos estos



Martín Riera,
gerente comercial de
Émerix



parámetros, se generan mensajes masivos y automatizados, pero coherentes con el destinatario. Los mensajes pueden ser (por orden creciente de costo) vía mail, SMS o WhatsApp.

Cobrador digital

Los canales de envíos masivos pueden complementarse con soluciones de autogestión para proponerle al cliente. “En el mensaje que se le manda, es posible ponerle además un link a un sitio web para que gestione su deuda sin hablar con ninguna persona. El portal le da el detalle de su deuda y le propone hacer el pago online, o bien elegir una negociación en cuotas, o bien hacer una promesa de pago. Eso es rápido y barato de implementar”, afirma Riera. “Y todo eso queda en el proceso de gestión del ciclo de ingresos (RCM, su sigla en inglés) de cobranzas: si el cliente entró al portal, si usó el botón de pagos... Aunque el cliente haya ingresado al sitio web para gestionar su deuda y después no haya hecho nada, el hecho de haber clickeado denota una intencionalidad de resolver su problema. Con ese indicio uno puede volver a contactarlo y decirle: ‘no encontraste una alternativa, llamame a este número y te hago otra oferta’.” Y

sintetiza: “El mejor canal de contacto es el que le resulte más fácil al cliente; por eso los modelos de autogestión están funcionando tan bien”.

Otra solución digital posible es Link Pagos, del Banco Nación, por la cual se realiza una instrumentación simplificada entre la Red Link y la empresa que está buscando cobrar. Los clientes de esta empresa que, a la vez, estén adheridos a la Red Link pueden abonar sus obligaciones desde los canales que provee esta plataforma, ordenando que se les realice el débito en sus cuentas o pagando en cajeros automáticos, vía home banking o por teléfono. La firma que cobra a través de Link Pagos accede a un archivo de rendición, con el detalle de los pagos diarios, ingresando a un sitio de Internet; este archivo es fácil de volcar a una planilla de Excel. De este modo, se agiliza la comprobación de los pagos realizados, a la vez que se facilita la conciliación de la cobranza, fruto de una información detallada y ordenada.

Buenos, regulares y malos

Claro que la digitalización de la cobranza está justificada en función de los volúmenes. Para una empresa que emita menos 500 facturas no tiene mucho sentido, reconoce



Riera. Una inmensa cantidad de Pymes, a la hora de cobrar, sigue sacándole el jugo al teléfono. Para esto, también existen estrategias.

En su empresa Delivery Cartuchos, que vende y entrega a domicilio cartuchos para impresoras, Nahuel Pallavicini tiene algunas cuentas corrientes. “En nuestra actividad los precios son muy volátiles. Nos basamos en los precios de las marcas y de los mayoristas; entonces, si tardamos mucho en cobrar, es fácil que nos quedemos por debajo del costo”, dice.

Una de las medidas que toma para no llegar a esto es elaborar un ranking de sus clientes en función de su comportamiento para pagar. “De movida, son todos buenos”, sostiene. “Si llegamos a tener que llamar a alguno tres veces para cobrar, lo categorizamos como ‘regular’ y aquél de quien algo así se vuelve habitual pasa a ‘malo’, entonces se le corta la cuenta corriente. Si después de eso vuelve a pagar bien, volvemos a ponerlo en ‘regular’. Tuvo un problema en algún momento puntual, pero lo resolvió: está bien”, desgrana Pallavicini. De lo contrario, es posible que se llegue a la instancia de hacerle al cliente moroso una nota de débito y a cobrarle la diferencia por el monto que haya subido el producto

desde que le fue entregado, “porque te puede subir 30% de un día para el otro”, explica, aunque no se llega a este extremo con demasiados clientes.

Ni por demasiado tiempo. “En general nunca pasa más de una o dos semanas sin que paguen”, comenta Pallavicini; y por esto a su gestión de cobro le alcanza con una persona enviando mails y llamando por teléfono, que ni siquiera necesita ocuparse de esas tareas en forma excluyente. Pero eso es porque se toman recaudos antes. Las cuentas corrientes sólo se les habilitan a los clientes “viejos”. Otra precaución es resistir la tentación ante pedidos puntuales muy grandes hechos por un desconocido, por ejemplo. “Uno puede estar tentado de decir ‘cierro esta venta, y con eso salvo el mes’, pero yo siempre hago una verificación crediticia con los clientes nuevos, usando la base de datos del Banco Central o el NOSIS, para ver cómo está la empresa”, desliza Pallavicini. “O le propongo entregarle el pedido, pero pagando 50% por adelantado; y a veces te dicen ‘me arrepentí’, cuenta, pero él probablemente se haya salvado de enredarse con un mal pagador. “Porque nuestra política”, concluye, “es que si tenemos un problema para cobrarle a un cliente, ese problema es nuestro, no de él.”



Concurso Soluciones Innovadoras BNA

Hasta el 30 de junio está abierta la inscripción a la 15ª edición del Concurso Soluciones Innovadoras BNA, que organiza la Fundación Empretec junto con el Banco Nación. Está dirigido a Pymes, cooperativas y emprendimientos, que pueden presentar sus proyectos en tres categorías: soluciones dirigidas a personas y comunidades; al sistema de producción; y a la sostenibilidad y la inclusión social. Como premio, se repartirán \$18 millones en efectivo entre los tres ganadores. Pero además, el concurso incluye procesos de formación, tutorías y mentorías. Los proyectos que resulten finalistas también recibirán una beca para participar del Taller de Desarrollo del Comportamiento Emprendedor Unctad-Empretec. Y quienes tengan un marcado perfil exportador, podrán acceder a un espacio de intercambio, asesoramiento y asistencia de la gerencia de Comercio Exterior del Banco Nación. Bases, condiciones y más información, en **este link**.



Talleres online de Empretec

El programa de capacitaciones en línea que desarrolla la Fundación Empretec junto con el área Gestión Comercial Empresas del Banco Nación, comenzó con su ciclo de talleres. Durante todo el año, esta iniciativa –que ya formó a más de 3.000 empresarios y empresarias– brindará una nutrida oferta de webinars en temas como finanzas, logística, negociaciones, comunicación, sostenibilidad y marketing digital. La agenda puede consultarse en: **www.empretec.org.ar/formacion**.

IA y comercio exterior

La plataforma Connect Americas, el BID y Google desarrollaron el curso online y gratuito “Comercio internacional con IA y herramientas digitales para Pymes”. Compuesta por tres módulos y 18 clases, la propuesta es capacitar en la identificación de oportunidades de crecimiento en el mercado internacional, incrementar la presencia y visibilidad de la empresa con el uso de herramientas digitales, y optimizar la expansión exportadora. Se accede al curso a través de **este link**.



Mapa del perfil exportador

La dirección de Promoción de Exportaciones de Servicios Basados en el Conocimiento, Industrias Creativas, Turismo y Deportes (DNTEC) de Cancillería está realizando un relevamiento para elaborar un mapa de la oferta exportable de la Argentina en seis sectores clave: tecnologías aplicadas al Turismo, Food Tech, Economía Plateada, Ciudades Inteligentes, Agtech e Inteligencia Artificial. La convocatoria cierra el 31 de julio. Por consultas, escribir a esta casilla de correo: **turismoymarcapais@mrecic.gov.ar**

Podcast emprendedor

Con entrevistas a especialistas y emprendedores, que incluyen temas como sustentabilidad, financiamiento, innovación, gestión de equipos y comercio exterior, entre otros, en la plataforma Spotify están disponibles todos los episodios de “Caja de Herramientas”, el ciclo de podcast de la Fundación Empretec. Pueden descargarse y escucharse **aquí**.

Además del salario:



herramientas para
mejorar los ingresos
(y el humor)
de nuestra gente

Ofrecer un programa de beneficios reduce el impacto de la inflación y mejora el bienestar del equipo. Cómo lo hacen algunas Pymes y qué aconsejan los especialistas. [Por Ximena Sapia](#)



Además de producir y sostener sus niveles de ventas, las Pymes hoy se enfrentan a otro desafío: proteger el poder adquisitivo de sus empleados... para no perderlos. Y en un contexto donde difícilmente los ajustes salariales puedan alcanzar a la inflación, el otorgamiento de beneficios, monetarios y no monetarios, adquiere una relevancia aún mayor.

En BW Comunicación, una agencia y consultora especializada en comunicación interna que trabaja para grandes compañías, desde noviembre del año pasado actualizan los sueldos de sus 76 empleados directos y freelance de manera mensual. “Algunos meses hemos podido acompañar la inflación y otros, lamentablemente no, pero siempre damos un aumento. Hubo meses en los que la empresa no ganó dinero porque todo lo que ingresó se reinvertió en salarios”, admite Vanina Casella, gerente de Recursos Humanos de la empresa.

Monetarios y no monetarios, todo suma

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) y del índice de Remuneración Imponible de Trabajadores Estables (RIPE), en 2023 la inflación alcanzó al 211,4%, mientras que los salarios tuvieron un incremento del 149,4%.

Frente a este escenario, y en la medida de sus posibilidades, las empresas están incorporando lo que en el ecosistema empresarial se conoce como “salario emocional”: beneficios no monetarios que mejoran directa o indirectamente la capacidad de compra de sus empleados, y beneficios monetarios, aquellos que sí pueden medirse, concretamente, en dinero.

“Hoy es altamente necesario pensar de manera creativa y empática, comprendiendo a la población para conocer cuáles pueden ser los beneficios que generan valor, ya que el punto en común es que todos estamos impactados en el bolsillo”, afirma Gabriela Campodónico, directora de Recursos Humanos de PDA, una compañía que desarrolla e implementa soluciones de tecnología para la gestión del talento.

Para la ejecutiva, los programas de beneficios, que solían estar más relacionados con la necesidad de las empresas de atraer, retener y motivar a su capital humano, en tiempos de inflación se vuelven aún más importantes para enfrentar los desafíos financieros de los sueldos y mantener el bienestar de los empleados y sus familias.

“El beneficio que más impacta en el bolsillo de la gente es el trabajo híbrido porque implica un ahorro en transporte y comida, y por la flexibilidad permite mejorar la calidad de vida de cada uno –apunta Casella, de BW Comunicación-. Esta modalidad de trabajo, según la última encuesta interna que realizamos, es el beneficio más valorado.”

Algo similar opina Campodónico, para quien la flexibilidad horaria y la posibilidad de trabajar desde la casa son muy apreciados “porque conjugan la integración de la vida personal a la laboral y, en estos tiempos, se siente en el impacto de viáticos y comida. También se valoran los beneficios que proponen descuentos en los diferentes rubros de compras”.

Sin embargo, para Fabiana Gadow, CEO de la consultora Korn Ferry Argentina, si bien estas herramientas son un incentivo más que contribuye a paliar la situación actual, no logran compensar la pérdida de poder adqui-



Vanina Casella,
gerente de Recursos
Humanos de BW
Comunicación



Gabriela Campodónico,
directora de
Recursos Humanos
de PDA



Ezequiel Luberriaga,
gerente del departamento de Gente de Colppy



Fabiana Gadow,
CEO de la consultora Korn Ferry Argentina



Gabriel Duranti,
presidente de Dusen



Atento a las demandas

Gabriel Duranti, presidente de Dusen, una Pyme dedicada a la producción y comercialización de especias y semillas, se refiere a sus 12 empleados por sus nombres. Y no porque sean pocos y resulte entonces más fácil recordarlos, sino porque, dice, son una familia. “Pero no tenemos un programa de beneficios, porque creo que son contraproducentes, en el sentido de que pueden tornarse luego en una obligación. En Dusen, prefiero atender las necesidades puntuales de quién me lo solicita: mis puertas están siempre abiertas y alguna solución le vamos a dar”, señala Duranti.

Así, cuenta el empresario, además de los aumentos de salario por paritarias, otorgó adelantos de sueldos y aguinaldos, financió compras de heladeras y, hasta a una empleada, le prestó el dinero que le faltaba para comprar su casa. “Eso sí; son personas comprometidas con su trabajo y la empresa: si necesito que vengan un sábado a hacer algunas horas para un trabajo de mantenimiento de la planta, vienen con gusto”, reconoce Duranti.



sitivo. “De todos modos, los empleados valoran percibir que la empresa se preocupa y ocupa de su bienestar. Lo más importante es hacer un buen diagnóstico; si esto no se hace antes de implementarlos, no tendrán impacto y seguramente se estará gastando recursos y tiempo”, advierte Gadow.

Almuerzo, Internet y combustible

Más allá de su impacto en el poder de compra, los beneficios también juegan un papel crucial en la retención de talentos. “Contribuyen a aumentar la satisfacción y la productividad de los empleados, hace sentir que la empresa está siendo sensible a lo que está pasando puertas afuera. Hoy es indispensable acompañar genuinamente este contexto”, sostiene Campodónico.

Un informe de la consultora de remuneraciones WTW destaca cuáles son algunos de los beneficios monetarios que se implementan mayormente: el pago de almuerzo –bajo distintas modalidades, como comedor en planta u oficina, entrega de viandas, descuentos en restaurantes o tarjetas de pago-; el reconocimiento de gastos de Internet, el pago de guardería, y el pago de combustible.

Algunas opciones están al alcance de las Pymes. Según el Reporte Bimestral de Beneficios de la firma de servicios financieros Nubi, el año pasado empresas de entre cinco y 8.000 colaboradores adoptaron su tarjeta prepaga Nubiz, a través de la cual se pueden realizar compras en supermercados, comercios, restaurantes, cafeterías, tiendas online o estaciones de servicio.

Otra consultora que mide la difusión de beneficios, monetarios y no monetarios, es Adecco. Las opciones

que las empresas hoy más ofrecen son: día de cumpleaños, horarios flexibles, días de vacaciones adicionales y estacionamiento pago. En el caso del almuerzo, algunas firmas ofrecen un servicio de comedor o vianda. En caso contrario, y dependiendo del rol del empleado, se les acredita entre \$25.000 y \$55.000 en billeteras virtuales para compras de alimentos o gastronomía.

En el menú de opciones, Adecco también identificó el adelanto de sueldos o aguinaldos; la cobertura por gastos de movilidad; el día libre para realizar trámites, vouchers para gastar en supermercados, descuentos en comercios, y capacitaciones y becas de estudios.

Cuentas aliviadas

Colppy, una empresa de tecnología que brinda servicios a Pymes a través de un sistema online de gestión contable, durante 2023 perdió la carrera contra la inflación y quedó más de 20 puntos por debajo. Por lo tanto, para compensar los salarios, que fueron actualizando cada tres meses, decidieron profundizar un programa de beneficios que venían desarrollando desde hacía un año. La iniciativa incluye beneficios monetarios relacionados con la conectividad, ya que tres días a la semana en la empresa se trabaja de manera remota y, por lo tanto, les pagan el proporcional de los costos de Internet y luz. En cuanto a los almuerzos, se resolvió acreditar un monto diario de dinero en la aplicación Mercado Pago para que usen en los rubros de gastronomía. Además, la empresa abona un prepago para la cobertura de salud.

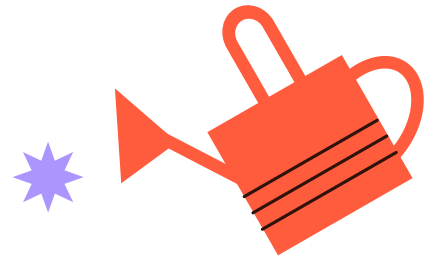
“Con estos beneficios logramos acompañar el impacto que tiene la inflación; pero también brindamos

otros no monetarios, como vacaciones en días hábiles; un día al mes para realizar trámites personales; 20 días de licencia por paternidad con posibilidad de repartirlos de acuerdo con las necesidades, y dos semanas de vacaciones cuando cumplís cinco años en la empresa. Estos, y otros similares que otorgamos, en realidad para la empresa tienen costo cero, o ‘pseudo cero’ porque les seguimos pagando su salario completo”, asegura Ezequiel Luberriaga, gerente del departamento de Gente de Colppy.

El programa, al que acceden todos los empleados, se completa con descuentos para productos o servicios de empresas de consumo masivo, universidades o entidades de capacitación.

“El área de Gente representa entre el 70% y el 80% de los costos de la empresa por los salarios; pero también por los gastos que el área hace en capacitaciones, beneficios y eventos, entre otras actividades –señala Luberriaga-. Nuestra misión es que la gente esté bien y, en este contexto, debemos ser aún más creativos”, dice el gerente, que maneja una plantilla de 53 empleados de entre 22 y 50 años.

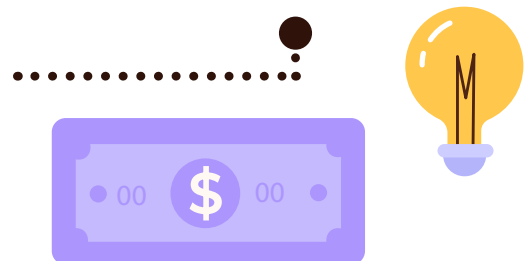
Evaluar nuevos escenarios teniendo en cuenta el presupuesto acotado de una Pyme es un verdadero reto, pero también puede ser una oportunidad. “Porque la realidad es que adoptar una perspectiva integral y sensible al contexto que afecta el poder adquisitivo es indispensable –recomienda Campodónico-. Comunicar de manera genuina lo que está pudiendo hacer la empresa es fundamental, y también compartir los esfuerzos de manera equilibrada para que las personas se sientan apoyadas, contenidas y, sobre todo, escuchadas en el espacio de trabajo.”



Incubación, dinero, patentes y contratos: un caso



Para que un desarrollo científico derive en un producto innovador, es necesario contar con un adecuado financiamiento por parte de inversores públicos y privados. Recorremos acá la experiencia de la startup BioSynaptica, así como los requisitos de los inversores y la necesidad de la vinculación tecnológica. [Por Gaspar Grieco](#)





Milagros Bürgi,
investigadora del
CONICET y codirectora
de BioSynaptica

Supongamos, amiga o amigo lector, que usted tiene un desarrollo innovador con posibilidad de convertirse en un producto para solucionar un problema, pero no cuenta con el dinero ni las herramientas necesarias para materializarlo y llevarlo al mercado. Lo más conveniente, pensará, será conseguir financiamiento por medio de algún inversor o conformar una startup incubada en algún ente público o privado. ¿Pero cómo se inicia una startup? ¿Qué evalúan los inversores al momento de decidir en qué nueva idea prestar financiamiento? ¿De qué manera los emprendedores se sientan a negociar con grupos inversores?

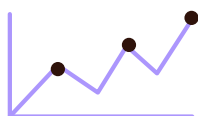
Para responder a estos interrogantes podemos seguir el caso de BioSynaptica, una empresa biotecnológica de la Universidad Nacional del Litoral (UNL) incubada en el Centro para la Transferencia de los Resultados de la Investigación (CETRI) de esa universidad. Milagros Bürgi, investigadora del CONICET y codirectora de la startup dedicada al desarrollo de biofármacos para afecciones neurológicas, cuenta que sin el apoyo de la incubadora no hubiese sido posible patentar la molécula que funciona como materia prima de sus innovaciones. “Ellos hicieron toda la evaluación de la factibilidad de patente por los resultados que nosotros teníamos de nuestras investigaciones. Ahí surge la solicitud de patente en Argentina y gracias a eso pudimos presentarnos en la Oficina de Propiedad Intelec-

tual de la Unión Europea en Ginebra, Suiza”, destaca.

Por medio de estas gestiones, la patente propiedad de la UNL, la Universidad de San Martín (UNSAM) y el CONICET fue resguardada por el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI), y la misma se presentó ante el referente internacional de la protección de los derechos de los inventores, la International Bureau of the World Intellectual Property Organization. En ese contexto, esas tres instituciones crearon en 2020 la empresa de base tecnológica mencionada, con el nombre BioSynaptica SA, cuyo fin es la recaudación de las inversiones necesarias para la continuación del proyecto. “Ningún inversor en capital de riesgo invierte en proyectos de instituciones públicas. Entonces, la única forma de poder tener una inversión privada es generando una startup que tenga el licenciamiento de la patente, que es el capital de la empresa”, explica Bürgi.

La startup que codirige la investigadora se centra en la generación de un neurofármaco innovador a partir de la modificación de la molécula de eritropoyetina humana, que se aplica en tratamientos contra afecciones del sistema nervioso central tales como Parkinson, Alzheimer y esclerosis múltiple, entre otras. “Hoy estamos en condiciones de buscar fondos para poder desarrollar el proceso de obtención y purificación de nuestra molécula para iniciar la fase preclínica de tratamientos”, destaca Bürgi.

Juan Soria,
codirector de
SF500



Marcelo Grabois,
especialista en vinculación tecnológica y fundador del área de patentes e información tecnológica del CETRI Litoral de la UNL

Escuchando al capital

Tras haber dilucidado la importancia de las incubadoras para las nuevas empresas y las facilidades que les generan, volvamos a enfocarnos en uno de los interrogantes que guían estas líneas: ¿Qué evalúan los inversores al momento de decidir en cuál nueva idea prestar financiamiento?

Sirve como orientación la mirada de SF500, una aceleradora de startups científicas que dispone de un fondo de US\$300 millones diseñado para invertir en propuestas innovadoras. Juan Soria es codirector de la compañía y cuenta con más de 15 años de experiencia en transferencia tecnológica y gestión de la innovación en organismos como Y-TEC, UIA y CONICET. El especialista reconoce que “no existe una fórmula estandarizada para elaborar un contrato entre un inversor y una nueva empresa”, pero señala las “tres cuestiones principales” que tienen en cuenta desde SF500 para ofrecer financiamiento:

1. Que el problema a resolver sea de escala global
2. Que el desarrollo científico sea sólido, con sus hipótesis bien testeadas
3. Conocer al equipo a cargo de la innovación

Así amplía Soria ese punteo inicial: “Nosotros miramos tres cosas: que el problema sea suficientemente grande y alineado con ‘los Objetivos de Desarrollo del Milenio’ (Agenda 2030 – ONU), que haya una base científica sólida

que permita construir propiedad intelectual, y también cómo se compone el equipo que lo va a producir, pues tienen que tener la determinación, las ganas y el entusiasmo por hacerlo”, explica.

En cuanto a los derechos y obligaciones que asumen ambas partes al momento de celebrar un contrato, Soria sintetiza que a cambio de la inversión financiera los emprendedores se comprometen a “ejecutarlo de la mejor manera, de la forma más eficiente y con la mayor calidad”. Y agrega: “El elemento principal de la inversión de capital de riesgo es que uno se hace socio de la empresa. De esta manera pasamos a ser accionistas. En el momento en que la nueva startup empiece a generar ganancias, estas irán a la empresa y el grupo inversor percibirá ganancias al momento de vender las acciones de esa compañía, que aumenta su valor en el mercado”.

Contrato de ley

Si bien, como ya se mencionó, no existen modelos de contratos estandarizados inversor-empresa ni una ley específica que regule su celebración, existe la Ley 24.481 de Patentes de Invención de Modelos de Utilidad. La norma, en su artículo primero, especifica: “Las invenciones en todos los géneros y ramas de la producción conferirán a sus autores los derechos y obligaciones que se especifican en la presente ley”, y el INPI está a cargo de su aplicación y resguardo.

Marcelo Grabois, especialista en vinculación tecnológica y fundador del área de patentes e información tecnológica del CETRI Litoral de la UNL, es categórico: “Los contratos de vinculación tecnológica tienen que ser redactados por personas que entiendan de tecnología. Y esto se aplica tanto a los contratos de licencia de tecnología, como a los de transferencia de tecnología y a los contratos de inversión de empresas tecnológicas”.

El especialista coordinó los estudios de contexto tecnológico, estudios de patentabilidad y la redacción de las patentes de BioSynaptica, entre muchas otras, y se desempeña en áreas de vinculación desde hace más de 30 años. Al respecto, señala que para poder derivar una idea-proyecto desarrollada por científicos en productos innovadores es necesario “un cambio de chip” por parte de todos los actores involucrados: “Es muy complejo y requiere de mucho esfuerzo, porque el científico tiene que incorporar conocimientos de patentes, de mercado, de negocios, mientras que el empresario tiene que zambullirse en el mundo de la Ciencia y la I+D. El vinculador tecnológico tiene la difícil tarea de ser traductor entre el lenguaje que usan los científicos y el lenguaje que usan los empresarios. En ambos casos es el castellano, pero con asignación de significados muy diferentes a muchos conceptos”, concluye Grabois. 📌



Verdes, para exportar mejor

¿Cómo actuar ante el calentamiento global, de modo que sus consecuencias no comprometan a la civilización en las próximas décadas? No es un tema alejado de las Pymes o los emprendimientos, porque puede afectar sus operaciones en lo inmediato. O, planteado por la positiva, porque puede ofrecerles grandes oportunidades para crecer. Tal el espíritu de la publicación “El giro verde. La nueva agenda de comercio de América Latina y el Caribe”, que acaba de ser publicada por INTAL BID. Contiene seis artículos, elegidos en un concurso al que se postularon nada menos que 235 trabajos de toda Latinoamérica. Para nuestra audiencia, mayormente argentina, los más relevantes son “Argentina ante el pacto verde de la UE: el impacto en las exportaciones” y “Ganadería bovina argentina: implicancias de impuestos al carbono en frontera”. El primero con el plus de que aporta una introducción más general, aunque luego se centra en la cuestión sojera y la deforestación. También es muy útil el trabajo final: “América Latina y el Caribe frente al desafío de las barreras comerciales verdes”, porque muestra el rosario de políticas comerciales internacionales a adoptar en los próximos años, siempre con la cuestión del cambio climático como eje. Se puede acceder en [este enlace](#).

Comodoro no es sólo petróleo

Si hiciéramos una pregunta rápida “¿Con qué asociamos Comodoro Rivadavia?”, el 99% respondería casi seguramente “petróleo”. Contra eso combate esta interesante publicación de 2024 de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, casa de estudios que se despliega en diferentes ciudades chubutenses. Paso a paso, el trabajo despliega primero la historia de la zona costera adyacente a la ciudad petrolera, denominada Rocas Coloradas, y el proceso que llevó a su determinación como área natural protegida. En el siguiente capítulo, “Turismo, políticas públicas y sensibilización: ¿es posible en Comodoro Rivadavia?”, se refleja la transformación cultural e institucional de Comodoro para “autoperibirse” como destino turístico. Luego, es el turno del corazón de la publicación: el artículo “El turismo en el Área Natural Protegida Rocas Coloradas: situación actual y oportunidades”, donde se despliegan los diferentes recursos y se describen datos, zonas específicas e información relevante para invertir en la actividad turística. Finalmente, un capítulo breve se centra en el paleoturismo como un nicho específico para atraer visitantes interesados en fósiles y vida prehistórica. En suma, un trabajo que enseña mucho sobre cómo innovar en la construcción de valor turístico, aun en localidades con una larga tradición productiva diferente. Y mención aparte para las fotos, casi todas excelentes. Se puede [acceder acá](#).

Pymes de Tandil: uso de datos y paradojas

Publicado en la Revista FACES N° 62 de 2024, de la Universidad Nacional de Mar del Plata, este relevamiento describe el uso de datos en 73 Pymes de la ciudad de Tandil. Con buena metodología y capacidad pedagógica (a pesar de que se trata de una publicación académica repleta de citas), lo más interesante es lo que queda resonando en la paradoja final: muchas empresas colectan datos de modo sistemático y eficiente. Pero al momento de tomar decisiones, no usan esa información... aunque siguen creyendo que realmente la están usando. Se puede [acceder acá](#).



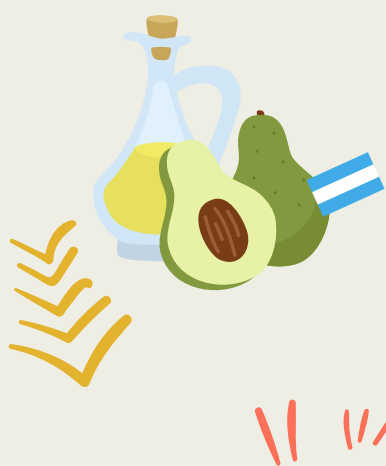
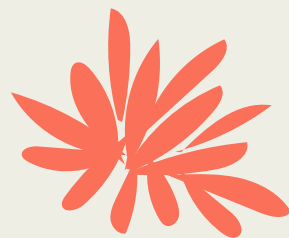
India

Cómo y por qué abrazar a un gigante



La patria del Mahatma Gandhi superó a China en 2023 como el país más poblado del mundo. Y su mercado es cada vez más atractivo, debido a sus tasas de crecimiento y su potencial de consumo. Hoy es el sexto destino de las exportaciones argentinas, especialmente de productos agroindustriales. Pero también se pueden insertar nuevas ofertas de muchos otros rubros. Especialistas develan las claves para llegar a sus góndolas, y empresas de Córdoba, Santa Fe y Misiones muestran sus estrategias para desarrollar negocios y alianzas con la potencia asiática.

Por Alejandra Beresovsky

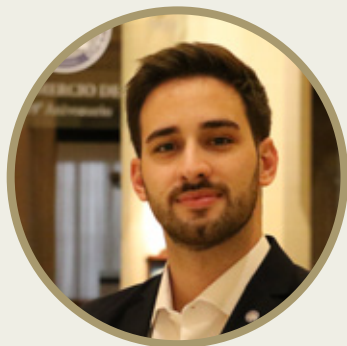


En abril del año pasado ocurrió lo que muchos anticipaban: la India había alcanzado los 1428 millones de habitantes, tres más que la China. Y de ese modo, la medalla dorada en el podio de la población mundial cambiaba de manos. Más allá de este símbolo, claro, la India es un mercado atractivo para cualquier país del globo, y ha abierto sus puertas a la Argentina para productos estratégicos de la canasta exportadora.

El vínculo es histórico: India inauguró una de sus primeras embajadas en Sudamérica en nuestro

país, hace más de 70 años. Desde ese momento, la relación se ha profundizado. Y en 2021 subió un escalón: la patria del Mahatma Gandhi pasó a ser el quinto destino de nuestras ventas. Hoy está afianzado en el sexto lugar entre todos los clientes externos.

Según precisa la Bolsa de Comercio de Rosario (BCR), el gigante asiático es la tercera economía del mundo y exhibe tasas de expansión económica mayores que las de Estados Unidos, la Unión Europea y América Latina. Y no es casual que Rosario lo estudie con detenimiento: se trata, nada menos, que del principal destino de las exportaciones de la



Guido D'Angelo,
economista de la Bolsa de
Comercio de Rosario

provincia de Santa Fe y del denominado “Complejo Soja”.

“La agroindustria es protagonista formidable de la relación comercial argentino-india. Más del 85% de las exportaciones argentinas a la India consisten en aceites vegetales, el grueso de los cuales tiene origen en las industrias procesadoras del *Up-River*, en el Gran Rosario”, explica un informe de la BCR. Y añade que “es destino de cerca del 60% de las exportaciones argentinas de aceite de soja y del 23% de aceite de girasol”.

“Más del 80% de las exportaciones argentinas a India son aceites vegetales, principalmente de soja, pero de manera creciente, también de girasol”, explica Guido D'Angelo, economista de la BCR. En la Argentina, el aceite más consumido es el de girasol, pero en la dieta india convive con el de soja y con el de palta.

“De US\$698 millones que exportamos a India el año pasado, US\$500 millones correspondieron a aceites”, precisa por su parte María Marta Rebizo, gerente de Asuntos Económicos y Comerciales en la Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina (CIA-RA), quien recuerda que el 2023 no fue bueno debido a la sequía. “Se perdió aproximadamente la mitad de la producción”, destaca. Y revela que en décadas anteriores la producción de aceite argentino estaba más orientada a China, pero que ese país asumió una fuerte política de industrialización que hoy se traduce en la compra de poroto al exterior para procesar localmente. “A partir de eso, nos volcamos más a India, que se ha concentrado más en la industria de refinado que en la de la molienda.”

Joven y en crecimiento

El potencial del gigante asiático no está dado solamente por la densidad demográfica, sino por su composición etaria, porque más de la mitad de los habitantes tiene menos de 25 años; y más del 65%, no supera los 35 años. “Uno de cada cinco menores de 35 años del mundo vive en India. Es una población que todavía es muy joven y tiene muchísimo para crecer en términos de ingresos. Eso abre una ventana muy grande de oportunidades comerciales en un contexto mundial”, añade D'Angelo.

El vínculo entre ambos países comenzó a forjarse hacia mediados del siglo pasado, por un hito en la historia mundial. “En las últimas décadas, India ha aumentado muchísimo su perfil en términos internacionales. Se independizó en 1947 y en los primeros años después de eso estuvo muy abocada a consolidar su posición a nivel interno y resolver algunos problemas, por ejemplo, a nivel fronteras. Posteriormente, comenzó a dedicarse más a la política exterior”, cuenta Sabrina Victoria Olivera, coordinadora del Grupo de Trabajo sobre India del Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI).

Afirma, asimismo, que los investigadores describen su política exterior como tres círculos concéntricos. “El primer círculo está formado por su vecindario, o sea los países con los que comparte fronteras. El segundo círculo es el vecindario extendido, el sudeste asiático y Medio Oriente; y el tercero de estos círculos concéntricos es el resto del mundo”, grafica. En ese resto del mundo –continúa– está América Latina, a la cual India llegó después de China. “Recién ahora India se está convirtiendo en un socio



Sabrina Victoria Olivera,
coordinadora del Grupo
de Trabajo sobre India del
Consejo Argentino para las
Relaciones Internacionales



Bárbara Wulff, a cargo de la unidad de negocios de Specialities de Peman

comercial muy importante para las principales economías de Latinoamérica”, apunta Olivera.

Más allá de la agroindustria

Aunque constituyen la mayoría, las ventas a India no son sólo de productos agroindustriales, sino que también hay sorpresas, como el oro, los caballos de polo y hasta la yerba.

“El potencial es muy grande. El producto bruto interno (PBI) de la India viene creciendo en términos anuales a 6,5 puntos de promedio desde los 2000. Eso es mucho. Hay emergencia de nuevos ricos, de nueva clase media, distintas necesidades de consumo, y eso abre espacio para que la Argentina exporte más de lo que está vendiendo y exporte también otras cosas”, proyecta

Manuel Gonzalo, investigador y profesor en la Universidad Nacional de Quilmes, y codirector del Grupo de trabajo sobre India del CARI. En ese sentido, destaca que el país asiático tiene capacidad para comprar más alimentos, más productos de minería –es uno de los principales consumidores de cobre y de oro (el cual usan no solo para joyería, sino para atesorar)– y energía.

Y el vínculo no necesariamente tiene que limitarse a exportaciones e importaciones. “Hay potencial también de cooperación, en términos de ciencia y tecnología, y de complementación, entre empresas farmacéuticas, de biotecnología y de software”, añade Gonzalo.

A la hora de recomendar a las firmas caminos para llegar a la codiciada plaza, no plantea grandes





María Agostina Morel,
Original Equipment Team
Leader de Grupo Basso

exigencias. “En primer lugar, se debería hacer una buena búsqueda desde acá de lo que es India, del mercado en el que se busca insertarse. Después, es preciso recurrir a organismos nacionales, como cámaras, para tratar de informarse y buscar apoyo, así como a la Embajada y el Consulado. Asimismo, se puede buscar un asesor. Y es clave participar en misiones, para lo cual hay que estar dispuesto a hacer el principal gasto, que es el pasaje”, afirma el especialista.

También pueden generarse oportunidades para quienes venden a multinacionales con sedes en India. Por caso, entre 2018 y 2021 la autopartista Grupo Basso vendió unas 115.200 válvulas a la filial india de una reconocida marca mundial de maquinaria agrícola con la que tiene vínculo como proveedor a nivel internacional, porque su abastecedor de válvulas no podía cubrir toda la demanda. “Como Basso es el proveedor de las mismas válvulas en las sedes del resto del mundo, colaboramos con ellos en ese período”, explica María Agostina Morel, Original Equipment Team Leader de la compañía que tiene sede en la provincia de Santa Fe.

Cultura y protección

Pese al buen vínculo entre la Argentina e India, resultan insoslayables las diferencias culturales, que han impedido desarrollar más algunas exportaciones. Es el caso de la maquinaria agrícola, rubro en el que el país asiático, salvo excepciones, es fundamentalmente vendedor. “El concepto agrícola de la India exhibe una diferencia muy grande con nuestros principales mercados. Allí hay múltiples productores pequeños, minifundios, de

entre dos hectáreas y cinco hectáreas, dispersos en todo el país; con lo cual, nuestro sistema productivo no es compatible”, asevera Carlos Braga, coordinador de la Comisión de Comercio Exterior de la Cámara Argentina Fabricantes de Maquinaria Agrícola (CAFMA).

Sin embargo, aclara, sí hubo experiencias relacionadas con el punto débil para la actividad agrícola india, que es la conservación del grano. “Muchos productores no tienen infraestructura para guardar los granos; entonces, cuando tienen la cosecha, sobre todo trigo, a veces terminan malvendiendo. En la Argentina encontraron el silobolsa”, ilustra.

Akron es una empresa fabricante de equipamiento agrícola con sede en San Francisco, Córdoba. Es una de las firmas de maquinaria para el sector agropecuario que pudo insertarse en India debido a la necesidad de soluciones de almacenamiento de granos que hay en ese país, y el contacto llegó de manera curiosa e indirecta: a través de su distribuidor en Australia. En 2011, la empresa realizó las primeras exportaciones a India de embolsadoras y extractoras para silobolsas. Actualmente, el vínculo comercial continúa a través de la venta de repuestos y asistencia posventa.

Esteban Rodríguez, responsable de Comercio Exterior de la empresa, cuenta con orgullo que hay una foto de una embolsadora y de una extractora de Akron en un pasillo del Ministerio de Agricultura indio. El factor cultural dificulta que se extienda la venta de agromáquinas. “Nosotros tenemos tolvas de 38.000 kilos y allí hay pequeños productores, que cosechan 3.000 o 4.000 kilos”, ilustra Rodríguez, quien afirma



Manuel Gonzalo, investigador
y profesor en la Universidad
Nacional de Quilmes



Silvio Leguía, gerente Comercial de la Cooperativa Productores de Yerba Mate de Santo Pipó, con personas del público durante un evento de presentación de productos en India.

Del mate al saquito premium

Piporé es la marca de la Cooperativa de Productores de Yerba Mate de Santo Pipó (provincia de Misiones), creada en 1930 por inmigrantes suizos. El proceso que encaró para llegar al país asiático se inició en la década pasada, por iniciativa del Instituto Nacional de la Yerba Mate, una de cuyas funciones era desarrollar mercados externos para este producto de consumo típico en Sudamérica.

Una de las estrategias para ganar nuevas plazas en el exterior es buscar formas alternativas de consumo, ya que el mate tradicional con bombilla y compartido entre varias personas no penetra fácilmente en culturas ajenas a esta práctica, salvo entre poblaciones migrantes, en lo que se conoce como “mercado nostálgico”.

Entre las modalidades exploradas están las bebidas, la pastelería o la cosmética, pero también el mate cocido, para quienes gustan de las infusiones como el té o las mezclas de yerbas.

“Se eligió India por todas las estadísticas destacadas de ese país, como su tamaño, su población, edad promedio y el PBI que no deja de crecer”, cuenta Silvio Leguía, gerente Comercial de Productores de Yerba Mate de Santo Pipó.

Leguía explica que otro factor relevante fue que India es uno de los principales productores y consumidores de té. “Dentro de ese universo, el segmento del té verde era el que más venía creciendo en relación con las otras variedades. Y la yerba mate tiene muchas cualidades muy similares a las que se

valoran del té verde, como la presencia de antioxidantes”, describe.

La cooperativa realizó una primera investigación exploratoria que incluyó degustaciones de variedades y mezclas en varias ciudades. Finalmente, diseñó un producto adaptado al gusto indio, que Leguía define como un “mate cocido premium”, que en vez de los típicos saquitos cuadrados está contenido en otros triangulares y transparentes, y que incluye ingredientes atractivos para el público del país asiático, como pétalos de rosa o lemon Grass. “Desarrollamos un packaging especial con el diseño de un mandala con hojas de yerba mate y le pusimos de marca Khayarí, que es el nombre de la diosa de la yerba mate, ya que en la cultura india la creencia en dioses está expandiéndose”, agrega Leguía.

“No queríamos exportar a granel y que fuera otra empresa, de allá, la que industrializara, comercializara y manejara el negocio. Por eso abrimos una oficina propia; en la India existe ahora una empresa que se llama Piporé. Nos autoexportamos yerba mate y allá contratamos un envasador, un blender y finalmente comercializamos el producto, sobre todo de manera online”, explica. La cooperativa también vende yerba a granel, sin su marca, a importadores que las utilizan para sus propios productos.

A la hora de ingresar en India, Leguía recomienda tener un socio local de confianza que pueda afrontar los procesos administrativos para ingresar al mercado, al que define como “complejo”.



Foto: Pepe Mateos

↑
Oscar Scorza,
presidente de Grupo
Econovo

La higiene ambiental, desde Córdoba

Grupo Econovo, con sedes en Oncativo y en Buenos Aires, que fabrica equipos de higiene urbana, es el desprendimiento de una empresa familiar que nació a mediados del siglo pasado. “Mi padre fue el primero que hizo un camión de basura en Sudamérica, en 1956. La primera barredora se fabricó diez años después”, cuenta su presidente, Oscar Scorza

La compañía comenzó su relación con India importando máquinas viales y tractores, hace siete años. La experiencia le permitió a Scorza analizar un modelo de inserción que le resultó interesante. “En la India se trabaja bajo licencia, no copian. Trabajan para una marca y después de una determinada cantidad de años, el contrato se libera y se acuerda la forma de operar desde ese momento. Las multinacionales entran y fabrican allí para el mercado interno y para exportar; luego, se van y la producción queda generalmente en manos locales”, describe.

“Viendo esta forma de trabajo, decidimos analizar el mercado. India está muy atrasada en la parte ambiental, y entendimos que nosotros podíamos hacer un aporte. Hicimos un acuerdo con una empresa india, llamada Escorts, y conseguimos comenzar a fabricar equipos. Primero, llevamos el equipo entero; después, llevamos partes. Posteriormente, comenzamos a producir, y ahora están fabricando directamente en India, adonde mandamos gente a capacitar. Ahora, siguen ellos y nosotros cobramos un royalty”, narra. El empresario de la ciudad de Oncativo precisa que los principales compradores de este tipo de equipos son los estados municipales.

Sin embargo, para Scorza la experiencia no fue sencilla: “No es fácil, porque la cultura es diferente; por ejemplo, la comida. La gente que va sufre mucho. Al argentino le cuesta quedarse allí”.

La Fundación Empretec en India

En 2015, abrió en el país asiático Fundación Empretec India (EIF, por su sigla en inglés), una organización de la sociedad civil sin fines de lucro, con mandatos tanto del Ministerio de Comercio e Industria como del Ministerio de MiPymes del Gobierno de la India para promover el espíritu empresarial y los negocios, a través de vínculos que responden a los valores, principios y metodología de las Naciones Unidas.

“La EIF promueve los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas a través de sus talleres, asesoramiento, tutoría y programas de desarrollo empresarial”, explica el director de la Fundación, Arnab Chakraborty.

“Las empresas indias más grandes, desde consultoría hasta software y fabricación, han invertido más de US\$1.000 millones en Argentina en los últimos años, y existe potencial para fortalecer las relaciones transfronterizas entre los países –agrega-. La EIF puede trabajar en estrecha colaboración con la Fundación Empretec en la Argentina para explorar relaciones comerciales específicas entre nuestros países, que involucren a empresarios culturalmente sensibles y de alto impacto capacitados y seleccionados por nuestros respectivos centros.”



que los productores indios muchas veces sufren pérdidas de cosecha que evitarían con una incorporación más generalizada de silobolsas.

Pero también existen políticas proteccionistas que han frenado algunos proyectos que se desarrollaban con éxito, como en el caso de algunas legumbres, un producto alimenticio que tiene demanda pero cuya producción local se pretende alentar.

Barbara Wulff está a cargo de la unidad de negocios de Specialities de Peman, en Córdoba, que este año cumple seis décadas. La compañía exportó durante algunos periodos al país asiático poroto mung, una legumbre originaria, precisamente, de India que aporta magnesio, fósforo y vitaminas A y C. “India tiene políticas proteccionistas fuertes y va

regulando lo que se puede importar, sobre todo de aquellas cosas que tienen que ver con el consumo e influyen mucho en los precios internos del país –explica-. India es el país que más produce y más consume el poroto mung a nivel mundial; entonces, su precio en el mercado interno es muy importante, por lo que muchas veces el gobierno va jugando con abrir o cerrar los permisos”. Wulff está segura de que la empresa volverá a ingresar en el mercado indio. “De hecho, tenemos visitas de nuestros clientes”, revela.

Fascinante, gigante y misteriosa, India es una realidad y, al mismo tiempo, una promesa para la Argentina. Llegar allí requiere de una estrategia, pero el objetivo de alcanzar volúmenes extraordinarios, lo vale. 🚫



Fundación Empretec

Autoridades
Presidente:
Juan Emilio Zabala Suárez
Secretaria:
Laura Segura
Tesorera:
Valeria Mazza

Equipo
Directora Ejecutiva:
Carla Goglia
Coordinador General:
Gustavo Fernández Borello
Asistente de Coordinación General:
Estefanía Michlig
Coordinador de Programas de Capacitación:
Sebastián Scherman
Asistente de Coordinación de Programas de Capacitación:
Melisa Acevedo
Líder de Comunicación y PR:
Teo Fileni
Administración:
Teresita Rezett
Asistente equipo:
Fernando Perdiguera

Equipo Editorial
Revista Innovación
Editor:
Carlos Liascovich
Subeditora:
Mariana Pernas
Diseño:
Nomi Galanternik



INNOVACIÓN es una publicación impulsada por la Fundación Empretec, con el apoyo del Banco Nación.

Acá pueden acceder a las ediciones anteriores de **nuestra revista**