



INFORME ESPECIAL

Economía plateada.

Soluciones de nueva generación para el segmento de +65.

Ciencia y empresa

Vitrón, I+D para la producción vegetal

Humanos recursos

CEO de startup: ¿de afuera o del equipo fundador?

°17

INNOVACIÓN

para Pymes y Emprendimientos



Foto: Sebastián Salguero

Lo importante es la salud

Las innovaciones de IT en el sector sanitario son aún incipientes, pero ya hay ejemplos de nuevas soluciones. Qué tecnologías ofrecen y cuál es la visión de los especialistas. Más cuatro empresas que revelan sus claves.

Ricardo Ruival,
cofundador de Motmi,
una plataforma que facilita
la rehabilitación a través
de juegos en realidad virtual.

empretec
ARGENTINA

Tu cuenta corriente sin cargo

Accedé a beneficios exclusivos del 1 de julio al 31 de diciembre de 2025 inclusive.



BONIFICACIÓN DEL 100% POR 6 MESES

en el mantenimiento de:

- › Cuenta Corriente Común en pesos
- › Cuenta Corriente Especial en pesos / dólares / euros
- › Cuenta Nación Empresa



PROMOCIÓN VÁLIDA EN LA REPÚBLICA ARGENTINA PARA ALTAS REALIZADAS DEL 1/7/2025 AL 31/12/2025 INCLUSIVE, PARA EL UNIVERSO DE CUENTAS CORRIENTES DEL SEGMENTO COMERCIAL (PERSONAS JURÍDICAS - PERSONAS FÍSICAS) SOLICITADAS POR EL CANAL WEB Y DE MANERA PRESENCIAL EN LA RED DE SUCURSALES. PARA MÁS INFORMACIÓN, CONDICIONES O LIMITACIONES APLICABLES, CONSULTÁ EN BNA.COM.AR. BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA - BARTOLOMÉ MITRE 326, CABA - CUIT 30-50001091-2

RECORDÁ: EL BNA NUNCA TE SOLICITARÁ QUE INGRESES, INFORMES O CONFIRMES TUS CLAVES O DATOS A TRAVÉS DE UN CORREO ELECTRÓNICO.



App BNA+ Empresas
Más fuerza para tu negocio

DESCARGALA

Disponible



0810 666 4444
bna.com.ar



BNA

Un año más impulsando a quienes innovan de verdad

Por Equipo Empretec

A fines de junio hemos cerrado la inscripción de la 16ª edición del Concurso Soluciones Innovadoras BNA, una iniciativa que a partir de 2009 llevamos adelante desde Fundación Empretec junto al Banco Nación. Año tras año, este certamen se consolida como una plataforma clave para visibilizar, acompañar y reconocer a proyectos de todo el país que desarrollan propuestas disruptivas, innovadoras y que hacen un uso intensivo de la tecnología y el conocimiento.

Desde sus inicios, el Concurso se propuso estimular el espíritu creativo y brindar herramientas concretas para fortalecer a emprendimientos y empresas dinámicas en distintas etapas de desarrollo. Con el paso de las ediciones, la convocatoria fue creciendo en alcance y reconocimiento dentro del ecosistema, sumando cada vez más proyectos provenientes de todos los rincones del país.

Para entender la dimensión de nuestro querido Concurso, basta con mirar un número: más de 5.800 proyectos pasaron por el certamen desde su creación. Hablamos de una cifra que equivale a llenar varias salas de cine con emprendimientos y empresas compartiendo sus ideas. De ese universo, 84 propuestas fueron reconocidas por su originalidad y potencial, representadas por más de 300 personas que también accedieron a vinculación, tutorías y capacitaciones diseñadas para potenciar su desarrollo e inclusión en un mercado global y competitivo.

La historia del Concurso está llena de experiencias que siguen creciendo, y que reflejan una diversidad riquísima de temáticas, enfoques y procedencias. En los últimos

tres años, por ejemplo, se destacaron proyectos que abarcan desde la biotecnología hasta la construcción:

- En 2022, se distinguieron un sistema portátil para la detección de fracturas mediante bioimpedancia (Us-huaia); la startup santafesina INFIRA, que desarrolla cultivos perennes más productivos; AbriGA, una solución de aislamiento térmico y acústico con lana de oveja reciclada (CABA); y RadBio, de Sunchales, enfocada en un biofármaco para enfermedades crónicas sin tratamiento.
- En 2023, sobresalieron propuestas como Protiva Bioinks, de la Ciudad de Buenos Aires, que produce tintes naturales para la industria textil; Life SI, de Córdoba, dedicada a la bioimpresión 3D con material biológico; y una plataforma salteña que organiza y visibiliza la oferta turística de destinos emergentes.
- En la edición más reciente, 2024, se reconocieron tres proyectos: Crofabiotech, de San Martín, Provincia de Buenos Aires, con foco en la salud; una vacuna antiaftosa sin virus inactivado desarrollada en Villa Martelli; y PerBlock, de Tucumán, que fabrica bloques de construcción sostenibles a partir de residuos industriales.

Hoy, mientras nos preparamos para anunciar a los seleccionados de esta 16ª edición, celebramos el recorrido compartido. El Concurso Soluciones Innovadoras BNA no es solo una competencia: es un espacio para visibilizar propuestas con potencial, sumar aprendizajes, tender puentes y abrir nuevas puertas. Desde Fundación Empretec seguimos convencidos de que acompañar a quienes llevan adelante estos desarrollos es clave para construir un ecosistema innovador y de vanguardia.

“Lo viejo funciona, Juan”. La frase del Tano Favalli en El Eternauta ya tiene estatura de mandamiento. Y pocas veces mejor aplicado que para el segmento de mayores de 65, cuya salud, proyección de vida y necesidades obligan a transformar un mercado enorme con nuevas perspectivas. Un solo dato: para 2037, en América Latina habrá más gente mayor de 65 años que menor de 17.

Por eso nuestro **Informe especial**, por Gabriela Ensínck, se centra en innovaciones, productos y empresas cuyos destinatarios son la gente grande. La oferta es amplia, desde residencias para vivienda permanente con diferentes niveles de cuidado, hasta servicios de personal de ayuda, o plataformas de asistencia remota. Pero no solo se trata de un grupo malamente llamado pasivo, sino que también, como afirma una experta, deben ser vistos como “emprendedores que generan nuevos negocios y empleos”.

La **Nota de tapa** también apunta a un mercado inmenso, el de la salud. Que por cierto está asociado a la prolongación de la expectativa de vida, pero suma además otros elementos impulsores. Según el informe inicial firmado por Mariana Pernas, entre 2010 y 2023 en nuestra región funcionaron de 1.200 startups en el segmento de salud digital, que

recaudaron US\$ 3.300 millones. Y la Argentina fue el tercer receptor de inversiones y generador de proyectos, con 98 startups que obtuvieron US\$ 177 millones. Los cuatro casos retratados en el artículo –a cargo de Paula Ancery y Ximena Sinay– muestran desde un desarrollo de diagnóstico por imágenes hasta métodos de producción automatizada de productos biológicos, pasando por simuladores para entrenamiento médico y una plataforma de terapia de recuperación a través de juegos virtuales.

La sección **Humanos recursos** lleva la autoría de Ximena Sapia, y apunta a confrontar dos estrategias posibles al momento de nombrar al CEO de una empresa naciente. Por un lado, algunos defienden la mirada experimentada de un gerente de afuera, que puede aportar valor a partir de la conducción de firmas más grandes. Otros, en cambio, son férreos defensores del semillero propio, que suplén con entusiasmo y entrega lo que le falta de kilómetros recorridos.

Para **Ciencia y empresa**, Vanina Lombardi nos trae el caso de Vitron, un antiguo vivero familiar en el distrito bonaerense de Mercedes, que devino con la siguiente generación en una empresa innovadora, con un laboratorio de I+D y desarrollos propios. A través de técnicas in vitro y procesos mejorados, elaboran plantas

de sanidad y calidad controlada, que ayudan a aumentar la rentabilidad de viveristas y productores frutihortícolas. Su proyección, afirman, es muy grande.

En la **Entrevista**, Eugenia Iglesias dialoga con Sergio Druca-roff, líder de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. Un extracto de sus palabras define su foco: “Muchos piensan que van a viajar y van a tener enfrente a un comprador, pero en realidad ir una vez a una feria un año no sirve de nada. La construcción de relacionamientos lleva mucho tiempo, y es muy transformadora a nivel organizacional”. En **Comercio exterior**, Cecilia Valleboni entrevista a varios consultores y expertos sobre una modificación que hizo la agencia tributaria ARCA en el Régimen de Exportación Simplificada. “Es favorable”, sentencia una operadora, “porque abre el abanico de posibilidades y de competencia”. Finalmente en las **Lecturas**, proponemos un material sobre Inteligencia Artificial y su enorme aporte para las tareas de I+D (con ocho retos incluidos). Y un libro valioso sobre el turismo chino y su potencial gigante, de modo de convertirse pronto en un actor central de los arribos por Ezeiza.

Carlos Liascovich
editor



número 17 | julio 2025
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



@empretecarg

Sumario #17

Nota de tapa

6 **Lo importante es la salud**

Las innovaciones de IT en el sector sanitario son aún incipientes, pero ya hay ejemplos de nuevas soluciones. Qué tecnologías ofrecen y cuál es la visión de los especialistas. Más cuatro empresas que revelan sus claves.

Humanos recursos

12 **CEO externo: ¿sí o no? Las startups exitosas y un dilema clásico**

Se trata de una jugada delicada. Requiere timing, visión y una propuesta que seduzca más allá del salario. Y en el equipo fundador puede estar el mejor candidato.

Ciencia y empresa

16 **Mejoramiento vegetal: multiplicar es la tarea**

En Vitrón elaboran plantas de sanidad y calidad controladas, que ayudan a aumentar la rentabilidad de viveristas y productores frutihortícolas. E invierten en I+D para seguir innovando.

Entrevista

Sergio Drucaroff

21 **«Si pensás en exportar sin conectarte con instituciones, tu chance de fracasar es muy alta»**

Comercio exterior

24 **Lo pequeño tiene salida**

Cómo aprovechar una nueva norma que busca simplificar procesos, ampliar la oferta de logística y bajar costos de pequeños exportadores.

27 Novedades

Informe especial

28 **Economía plateada: soluciones de nueva generación**

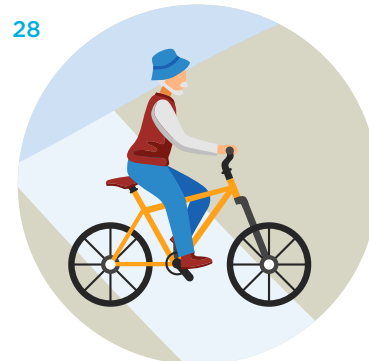
La creciente proporción de adultos mayores dispara la necesidad de productos y servicios específicos. La oferta es múltiple, desde opciones para cuidado de personas, hasta residencias, sistemas de telemedicina y teleasistencia.

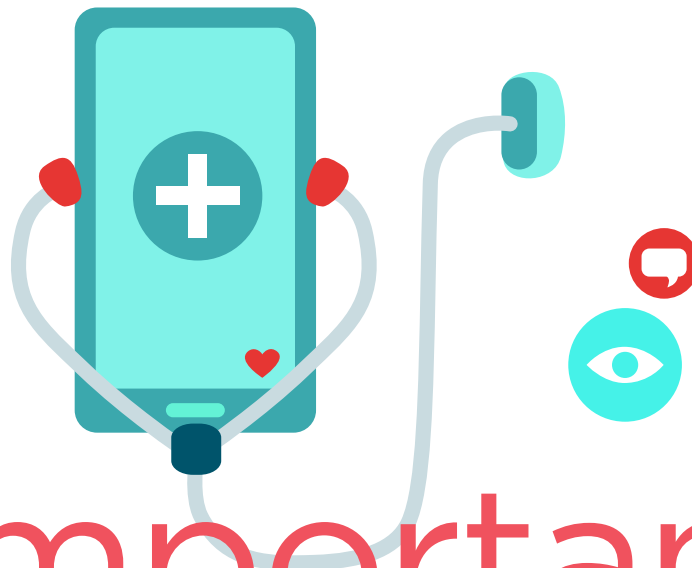
35 Lecturas

- **¿Innova la IA con ovejas eléctricas?**
- **Turismo chino: qué, cómo, cuántos**

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

* Propiedad Intelectual: en trámite





Lo importante es la salud



Las innovaciones de IT en el sector sanitario son un mercado todavía incipiente y con el desafío de obtener inversiones. Pero hay ejemplos que ya se posicionan como proveedores de nuevas soluciones. Qué tecnologías pueden ofrecer y cuál es la visión de los especialistas. Además, cuatro empresas revelan cómo desarrollan aplicaciones para distintas especialidades.

Por Mariana Pernas

La aplicación de las nuevas tecnologías en el sector salud es prolífica en soluciones para el diagnóstico, atención y tratamiento de pacientes, y también para la gestión de los propios centros asistenciales. Se desarrollan tanto aplicaciones sofisticadas, basadas en bioinformática, big data, inteligencia artificial o impresión 3D, como otras más sencillas pero no menos eficaces.

Según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo, entre 2010 y 2023 en América Latina y el Caribe operaron más de 1.200 startups en el segmento de salud digital, que recaudaron US\$ 3.300 millones en 1.400 rondas de financiamiento. La Argentina, detrás de Brasil y México, ocupa el tercer lugar en el ecosistema regional, con 98 startups que obtuvieron US\$ 177 millones para invertir.

“En la Argentina y la región, estamos en una etapa inicial en la adopción de tecnologías orientadas a la salud.

Se ha evolucionado en cuanto a las empresas que fueron surgiendo, las innovaciones y el marco normativo se fue actualizando, pero todavía hay mucho por recorrer. Si bien existen oportunidades en disciplinas como la biotecnología, en nuestro país aún hay cuestiones a resolver, como lograr un sistema integrado y articulado de historia clínica digital, o una mayor cobertura de los servicios de telesalud”, reflexiona Axel Barceló, fundador y director ejecutivo de la incubadora y aceleradora de negocios Incubando Salud.

En este contexto, agrega, existen oportunidades en ámbitos aparentemente más básicos, como la receta electrónica o la telemedicina. Sobre esto último, Barceló destaca la relevancia de las plataformas de monitoreo remoto orientadas al diagnóstico y la prevención, “que permiten tomar decisiones a tiempo y que el paciente solo tenga que acudir personalmente al servicio de salud cuando es realmente necesario”.

Una visión similar comparte Heriberto Román, analista de Industry Insights de la consultora IDC. De acuerdo con el especialista, el sistema de salud en América Latina tiene menor grado de madurez –en comparación con Estados Unidos o Europa– y se encuentra fragmentado por las diferentes legislaciones y estándares de cada país. “En este escenario, para los proveedores de tecnología es mucho más complejo expandirse a nivel regional a partir de una sola solución global. Esto no quiere decir que no pueda hacerse, pero puede demorar la llegada al mercado”, afirma.

El desafío capital

De acuerdo con Barceló, el ecosistema de emprendimientos de salud se ha consolidado y ganado en profesionalización. Los desafíos pasan por la necesidad de reducir los costos del sistema, la compatibilidad con los marcos normativos y la necesidad de captar inversiones. “Son proyectos con alto componente tecnológico y científico, que quizá demoran 10 años en ingresar al mercado porque deben atravesar las etapas de investigación, patentamiento y la aprobación regulatoria. Muchas veces el inversor no quiere esperar tanto tiempo”, admite.

Con esta visión coincide Demian Schnaidman, board advisor de AvantLab, una aceleradora especializada en salud digital, para quien en América Latina el nivel de inversión en este tipo de iniciativas todavía es bajo en relación con los mercados maduros. En la Argentina, “una ronda de capital semilla puede ser de US\$ 200.000 o US\$ 300.000, mientras que en Estados Unidos puede llegar a US\$ 7.000.000. Y a ambas startups se les exige lo mismo”, compara. “Sin embargo, en nuestro país, con mucho menos dinero disponible, la tasa de éxito no está en la misma proporción que el acceso a recursos. Quiero decir, no es 20 o 30 veces más baja, si se comparan los montos invertidos. Eso es maravilloso, pero al mismo tiempo es verdad que es más limitado lo que puede hacerse en términos de producto digital.”

Inteligencia analítica

En cuanto a las tecnologías clave, Román destaca la analítica de datos, “que es el futuro de esta y otras industrias; pero hay que tener en cuenta que es extremadamente complejo explotar y analizar esa información, que ha sido registrada y guardada por años en sistemas y con metodologías diferentes”. Otro tanto puede hacer la Inteligencia Artificial, no solo aplicada al ámbito asistencial, sino también para optimizar la gestión.

Pero el analista de IDC advierte: “Antes de pensar en cosas muy sofisticadas, como cirugías remotas mediante realidad aumentada o realidad virtual, que ya existen, es preciso tener en cuenta que en la digitalización y la implementación de tecnología ya hay muchas oportunidades para proponer soluciones en beneficio de los pacientes y de los profesionales y trabajadores de la salud”.



Demian Schnaidman,
board advisor
de AvantLab



Axel Barceló,
fundador y director
ejecutivo de la
incubadora y acele-
radora de negocios
Incubando Salud



Heriberto Román,
analista de Industry
Insights de la
consultora IDC





CASO MAMOTEST

Imágenes para curar

Por Ximena Sinay



“ Los emprendedores estamos siempre detectando problemas y viendo cómo podemos solucionarlos”, dispara Guillermo Pepe. Y fue en 2011, durante una charla casual con su padre, que detectó el problema que lo llevaría a crear Mamotest. Su papá, médico radiólogo especialista en diagnóstico mamario, le habló de la frustración que sentía porque, después de toda una vida de haberse formado y adquirido los mejores mamógrafos, el diagnóstico de cáncer de mama le llegaba a la mayoría de las mujeres cuando ya era tarde.

Pepe investigó y se enteró de una doble escasez: por un lado, de médicos especialistas en diagnóstico mamario. Y por el otro, de mamógrafos de última generación. Así decidió que esto último sería el problema que intentaría resolver como emprendedor: “El primer mamógrafo que instalamos fue en Sáenz Peña, provincia del Chaco. Fue una revolución: empezaron a llegar mujeres de todos los pueblos cercanos”. Era 2013 y ni siquiera sabía si, por el peso y la calidad de las imágenes, iban a poder transmitir las por Internet para que las vieran médicos del consultorio de su padre, en la ciudad de Corrientes. “Igual, un poco por ignorancia y un poco por optimismo desinformado, avancé”, recuerda Pepe con una sonrisa.

La transmisión funcionó, el modelo fue un éxito y empezó a replicarse: entre 2013 y 2019, Mamotest abrió 15 centros físicos en el interior del país, tanto privados como dentro de hospitales públicos.

Con la llegada de la pandemia, y dado que nadie iba a hacerse ninguna mamografía, empezaron a interpretar las tomografías de pulmón que se realizaban en un principio para detectar enfermos de Covid. “Fue el primer paso en el descubrimiento de que podíamos analizar muchísimas otras imágenes”, recuerda Pepe. Y lo que en un principio los puso en jaque, les permitió finalmente expandir el negocio.

Al poco tiempo comenzaron a desarrollar una plataforma basada en inteligencia artificial, Bolder AI: “Nos convertimos en una especie de Airbnb de diagnósticos por imágenes. Porque éramos intermediarios entre clínicas, hospitales, gobiernos y seguros de salud que se conectan con médicos radiólogos que interpretan las imágenes”, sintetiza Pepe la actualidad de su empresa. Hoy están brindando servicios a centros que están en España, México, Costa Rica, Argentina. Y están desembarcando, en breve, en Colombia.

“Fuimos pioneros en América latina; empezamos, incluso, cuando no existía el concepto de healthtech. Nuestro trabajo allanó el recorrido de quienes vinieron después. Por eso, abrir caminos es parte de nuestra misión”, remarca Pepe. Y revela que hay dos principales desafíos a la hora de desarrollar una empresa tecnológica de salud: por un lado, la lenta adopción masiva de tecnologías por parte del sistema sanitario. Y en consecuencia, la falta de capitales en Latinoamérica para desarrollar este tipo de negocios.



CASO
STÄMM

Estimulando células

Por Ximena Sinay

Los primos Federico D'Alvia Vegh y Yuyo Llamazares Vegh empezaron en 2013 a hacer cerveza para amigos y familiares, hobby que aprendieron de su abuelo. Cuando quisieron comenzar a experimentar, se dieron cuenta de que necesitaban levadura líquida y, como no estaba disponible en el mercado, tenían que empezar a fabricarla. Esa fue la chispa que encendería el resto, y que los llevaría de una afición culinaria a una empresa de salud.

A medida que avanzaban en la producción de cerveza, un bioproceso que usa células vivas de levadura, se encontraron con un nuevo desafío: necesitaban mejorar la eficiencia y escalabilidad de los métodos tradicionales de bioprosesamiento y cambiar el modo en que se producen células y microorganismos. Corría ya el año 2015: Stämm había nacido, y desde entonces no dejaría de crecer.

Federico D'Alvia Vegh, hoy director de operaciones de la empresa, explica que actualmente existen tres grandes aristas de tecnología en desarrollo. La primera está relacionada con soluciones de biomanufactura para la producción automatizada, continua y mejorada de productos biológicos y terapias celulares: “Nuestra solución implica automatizar la producción, gracias a que se pasa de un modelo por lotes a producción continua y hacer crecer células en un ambiente sin agitación, sin espuma y sin agregados innecesarios”. Esto lo logran con un bioprosesador, dispositivo automatizado diseñado para acelerar la producción, que cuenta con una red de canales estrechos donde las células se multiplican. Así, “el objetivo puede ser conseguir biomasa (cantidad de células) o biomoléculas (anticuerpos, vacunas, u otras proteínas específicas)”, explica D'Alvia Vegh.

Por otra parte, trabajan en el desarrollo de tecnologías para conseguir líneas celulares con bioingeniería, crecimiento de clones y screening (selección y evaluación de clones) para la fabricación de productos biológicos automatizados. Y, por último, la tercera línea se trata de pipelines de predicción celular en los que utilizan modelos generativos de IA, una herramienta para facilitar el trabajo de los profesionales en el laboratorio.

Todo esto apunta a hacer de la biomanufactura un proceso sencillo, que pueda ser escalable y sostenible. “La innovación principal de Stämm es el modo de producción que llevamos a cabo, gracias a nuestro bioprosesador”, sintetiza D'Alvia Vegh. Y continúa: “Al ser un sistema continuo y de pequeños canales que imitan a un sistema vascular, buscamos crear un ambiente lo más parecido posible a la naturaleza para las células y, de este modo, generar distintas aplicaciones en salud humana: producción de biomoléculas (anticuerpos, antígenos para vacunas, biosimilares), terapias genéticas y terapias celulares”.

Respecto de las dificultades que deben enfrentar, el director de operaciones de Stämm asegura que, más allá de los desafíos técnicos, deben prestar atención a las numerosas regulaciones existentes en el sistema de salud. En palabras de D'Alvia Vegh: “Además de ser innovadores, tenemos que seguir normativas y protocolos para estar avalados dentro de una industria sumamente exigente. Esto está más que justificado, ya que se trata de equipamiento de uso médico. Creemos que la salud del futuro será descentralizada, automatizada y accesible. Pero, para lograrlo, debemos superar no solo desafíos técnicos, sino también regulatorios y culturales. Ahí está nuestra apuesta”.



Por Paula Ancery



CASO
MEDICALSIM

Operación Entrenamiento



MedicalSim pasó “de fabricar aviones a fabricar simuladores para que se entrenen los pilotos”, resume George C. Kassis, su dueño y uno de los fundadores. En 2018, este ingeniero electrónico –junto con su socio de entonces– comenzó a hacer biomodelos de órganos humanos en impresión en 3D, para que los cirujanos pudieran ensayar antes de enfrentarse al paciente real. Los órganos eran los de cada paciente en particular, que se replicaban mediante imágenes de resonancias o de tomografías; de este modo el cirujano podía practicar antes de “abrir”.

En aquel entonces el modelo de negocios apuntaba a las instituciones médicas como clientes, para que les dieran este servicio a los cirujanos. O a los pacientes, para que pagaran las impresiones 3D de manera particular. Pero llegó 2020 y, con la pandemia, las cirugías se redujeron a lo estrictamente imprescindible. “Y el médico no puede estar sin entrenarse, igual que el residente no puede parar de estudiar”, explica Kassis. “Seguimos replicando órganos, pero ya no son los de ningún paciente en concreto –salvo que sea un pedido puntual–, sino que son simuladores para entrenamiento médico, orientados a cirugía laparoscópica.” Y añade: “A veces, lo que tienen que aprender es a manejar las pinzas, ver su agarre, su movilidad. Y para eso no necesitan un órgano súper complejo.”

Si bien la impresión en 3D, la matricería, el armado de silicona y la ingeniería industrial siguen siendo fundamentales en los simuladores de MedicalSim, tal vez su “corazón” sea el software, que también tiene un componente de inteligencia artificial. “Tomamos del simulador los datos de cómo se hizo la práctica, la distancia recorrida, la velocidad, la aceleración, la suavidad, el tiempo que duró, la cantidad de veces que el cirujano se fue del campo de acción”, cuenta Kassis, cuya empresa en 2024 participó de Incubando Salud. “Todo eso queda en la nube y después el instructor, ya sea que haya estado o no en el momento de la práctica, puede tomar esos datos, revisar y corregir. De esta manera la práctica es continua y supervisada.”

Sobre su target actual, el emprendedor indica: “Nuestro cliente puede ser desde una institución médica –hospital o clínica–, una institución educativa o un laboratorio, que compren el simulador para que los médicos o los residentes se entrenen.” Y adelanta: “Este año ya apuntamos también a venderlos a centros de simulación.” En 2023, a la salida de la pandemia, la firma había vendido unos 50 simuladores; el año pasado, 118; y para 2025 se proyectan 170. “Tiene un rol muy importante nuestro director médico; sin él, no podríamos hacer lo que hacemos”, concluye Kassis.

CASO
MOTMI

Jugando a moverse

Por Paula Ancery

Ricardo Ruival,
cofundador

Imagine por un momento que usted está jugando con una consola Xbox y un joystick. Ahora imagine que usted tuvo un accidente, tiene que hacer rehabilitación y para eso también está jugando un videojuego... pero el joystick es usted mismo. Verá que en la pantalla tiene que esquivar autitos circulando en sentido contrario. Y la manera de maniobrar su auto es moviendo el tronco, si la secuela que le quedó es un síntoma de empuje (que ocurre cuando el cuerpo tiende a desplazarse más hacia un costado).

Detrás de esto está Motmi, una plataforma interactiva de rehabilitación virtual en la que los ejercicios se hacen mediante juegos diseñados para ayudar a los pacientes con su terapia ocupacional. Y, no menos importante, también auxiliar a los terapeutas para que evalúen las condiciones y el progreso de los pacientes, de modo de diseñarles mejores rutinas.

¿Cómo lo hacen? A través de un sistema de sensores, de modo de detectar el cuerpo del paciente de manera no invasiva y así poder representarlo en un entorno de realidad virtual. Ricardo Ruival, uno de los tres ingenieros en sistemas fundadores en 2018 de la empresa –que se llama también Motmi, como la plataforma–, explica que se usan sensores de diferentes tipos. “El Kinect ve todo el cuerpo y si tenés la mano abierta o cerrada. Pero para la motricidad fina está el Leap Motion, que te digitaliza la mano y ve qué estás tocando con cada dedo”, dice. “Y para ver de qué forma está parada la persona, hay un tercer sensor que es similar a una balanza, al que el paciente se sube.”

El software es la clave

Así, una vez “detectado” el paciente, puede ponerse ante la pantalla y hacer sus ejercicios jugando. Pero todo esto se realiza mediante un software, que es la creación propia de Motmi (porque los sensores son standard y pueden comprarse en el mercado). Volviendo al ejemplo del juego del autito, “le agregamos más o menos tráfico según el nivel de dificultad que indique el terapeuta”, afirma Ruival. Y destaca: “Motmi sirve tanto para terapias traumatológicas como neurológicas. Por caso, un rompecabezas requiere un esfuerzo cognitivo (tenés que pensar dónde va cada pieza), pero también físico (tenés que poner la pieza en su lugar).” Así, mientras el paciente va avanzando en la prueba, todos sus datos quedan registrados, y con esos resultados el terapeuta puede ir evaluando el grado de progreso.

El modelo de negocios es business-to-business, usualmente abreviado como B2B. “Nuestro cliente es el centro de rehabilitación, para que los terapeutas trabajen con sus pacientes. Y otro gran cliente son las residencias geriátricas. A todos les vendemos nuestro software y en algunos casos lo hacemos mediante una licencia de uso mensual, para que se les haga más liviano”, agrega.

Para llegar a este desarrollo, Motmi trabajó con la Fundación Rita Bianchi, una clínica de rehabilitación en Córdoba –donde Motmi tiene sus oficinas–, “que fue como nuestro laboratorio terapéutico”, cuenta Ruival. Hoy la empresa tiene en su equipo a un kinesiólogo, así como ingenieros biomédicos. 📌



Foto: Sebastián Salguero

CEO externo: ¿sí o no?

Las startups exitosas y un dilema clásico

Incorporar un gerente general que no fundó la empresa es una jugada delicada. Requiere timing, visión y una propuesta que seduzca más allá del salario. Y del otro lado, ¿qué motiva a alguien a dejar una multinacional para apostar por algo que podría ser un boom, pero sin certezas? Propósito, autonomía y liderazgo, las claves. Por Ximena Sapia

En una startup, cada decisión puede marcar la diferencia entre escalar o estancarse. Una de las más complejas –y debatidas– es si contratar o no a un CEO. ¿Conviene buscar talento afuera o es mejor “fundador conocido”? Y si la respuesta es salir de cacería, ¿qué perfil se necesita? ¿Cuánto se paga por ese rol?

Como suele ocurrir, no hay una única respuesta. Mientras algunos expertos sugieren que sumar a un ejecutivo con experiencia puede acelerar el crecimiento, otros advierten que un CEO externo puede convertirse en un obstáculo.

No de afuera

Ramiro Olivera, biotecnólogo, cofundador y CEO de Calice, una startup de inteligencia artificial aplicada al agro, es tajante: “Especialmente en etapas tempranas, no hay nadie mejor para liderar que los fundadores, profundamente conectados con el desarrollo del producto y la visión de largo plazo”.

Para él, un CEO externo suele aportar una mirada estructural que choca con la dinámica evolutiva de una startup. “En muchos casos, no vibran con el desarrollo ni con el equipo; no sienten la urgencia ni la posibilidad transformadora que implica lo que se está construyendo”,

sostiene. Y remata con un dato difícil de ignorar: “Si uno mira los grandes casos de éxito en tecnología —desde Steve Jobs a los fundadores de Google— la constante es que el CEO es parte del equipo fundador o estuvo muy involucrado desde el inicio”.

En otras palabras, para Olivera, el liderazgo en las primeras etapas no se puede tercerizar sin riesgo. “Sumar un CEO externo, más que una solución, puede ser una desconexión”.

Los que dicen sí

Pero no todos coinciden. Para Ludmila Dubini Zerga, cofundadora y CEO de la consultora Boost Inc, “los motivos



←
Ludmila Dubini Zerga,
cofundadora y CEO de
la consultora Boost Inc

↓
Ramiro Olivera,
biotecnólogo, cofundador
y CEO de Calice



→
Alejandro Ledesma,
CEO de Epiliquid

↓
Nicolás Tognalli,
CEO de CITES



por los cuales una empresa se plantea incorporar un CEO profesional son tan variados como las propias historias de las compañías”. A veces el crecimiento exige profesionalizar la gestión para escalar, abrir mercados o levantar capital. “También puede suceder que, incluso sin un objetivo inmediato de crecimiento, se necesite organizar el negocio, mejorar su gobernanza o prepararlo para futuros movimientos estratégicos”.

En todos los casos, llega un punto en el que “el liderazgo original ya no alcanza para sostener o impulsar la próxima etapa” y se vuelve necesario sumar “una nueva capa de gestión estratégica, experiencia operativa y liderazgo maduro”. La decisión, dice, debe partir de un diagnóstico honesto: “¿Qué necesita hoy realmente la compañía? ¿Queremos crecer, o consolidar lo que construimos? ¿Qué tipo de liderazgo puede ayudarnos a transitar esta etapa de forma exitosa?”. Y concluye: “Incorporar un CEO profesional no es un acto de reemplazo: es una evolución del liderazgo”.

No se trata de un gerente tradicional. “En una startup, se necesitan líderes que combinen visión estratégica con ejecución ágil. No alcanza con tener ideas: hace falta gente que se arremangue y construya”, dice Dubini Zerga. Un error común es priorizar la experiencia corporativa sin considerar si la persona tiene “mentalidad de dueño: asumir riesgos, vivir la empresa como propia y liderar no solo con cabeza, sino también con corazón”.

Suma muchísimo

Desde el lado inversor, Nicolás Tognalli, CEO de CITES —fondo especializado en startups científico-tecnológicas—, ofrece una mirada pragmática: “A veces, la incorporación de un CEO tiene que ver con la velocidad de crecimiento de una startup y la imposibilidad de seguir formando a un CEO junior”. No siempre se trata de un reemplazo: “La persona que ejercía la posición previamente sigue acompañando al nuevo liderazgo en alguna posición operativa, atravesando un camino formativo”.

Muchas startups apoyadas por CITES están lideradas por científicos sin experiencia de gestión. “Lo primero que tiene que ocurrir es que exista un entendimiento de que en el equipo faltan las capacidades necesarias para enfrentar los desafíos de liderazgo y ejecución.

Luego, con esto claro, se puede encarar un proceso sano para el reclutamiento”, señala. Que el candidato tenga experiencia en el sector o en startups, para Tognalli, “suma muchísimo porque trae aprendizajes que puede disponibilizar rápidamente y darle mayor dinamismo a la evolución de la nueva startup”.

Uno de esos perfiles difíciles de encontrar es Alejandro Ledesma, CEO de Epiliquid, una startup biotecnológica mendocina fundada en 2021 para desarrollar una plataforma de biopsia líquida que permita detectar el cáncer en etapas tempranas. Ledesma no forma parte del equipo fundador, pero asumió el reto sabiendo que resignaría estabilidad y salario.

Su carrera comenzó a los 20 años, en una Pyme de comercio exterior donde le dieron libertad para crear. Pasó de liderar una estructura de 150 personas a profesionalizar empresas, fundar una importadora y vender su unidad de negocios a una multinacional. Pero, tras una crisis familiar, se preguntó para qué destinaba 13 horas por día al trabajo. “Me empezó a faltar el sabor”, dice Ledesma. Entonces apareció Epiliquid, todavía sin prueba de concepto, pero con algo más sabroso: propósito. “Ahora quiero hacer algo que tenga sentido. Esto vale el riesgo. Si funciona, funciona; si no, es aprendizaje”.

La propuesta implicó mudarse a Mendoza y pactar condiciones flexibles. “Lo que negocié fue que cubran mis gastos y un margen de seguridad. Hoy sigo usando ahorros para sostener calidad de vida. Pero valió la pena”. También pidió libertad para viajar a Buenos Aires y trabajar por objetivos. “No le pagás a alguien para que caliente una silla, sino para que cumpla una misión”.

Con un equipo chico, Epiliquid ya está facturando, algo inusual en

biotecnología. “El científico piensa en tecnología, pero no en producto, logística, costos, comercialización ni usuarios”, reflexiona Ledesma. Su llegada aportó esa visión de negocio sin perder el foco científico.

Razones del CEO

En Argentina, el mercado para este tipo de perfiles es escaso y competitivo. “Hoy los perfiles con experiencia en startups tienen múltiples propuestas, muchas de ellas fuera del país o incluso en modelos de trabajo remoto”, advierte Dubini Zerga. Aun así, hay ejecutivos que ven en el rol de CEO una oportunidad para ganar autonomía, impacto real y participación en el valor futuro de la compañía.

Contratar un CEO no es barato. Las startups pagan entre US\$42.000 y US\$48.750 anuales, según un estudio de Descubrevc y 500 Global. La remuneración suele incluir un componente variable —bonos o acciones— que representa entre el 30% y el 40% adicional. Además, los CEOs suelen recibir participación accionaria, algo clave para atraer talento emprendedor.

Pero el salario no lo es todo. “Un CEO que perciba que su rol será limitado a ejecutar instrucciones, difícilmente se sienta tentado a sumarse”, advierte Dubini Zerga. “Para atraer a un CEO profesional no alcanza con ofrecer equity (participación accionaria) o un salario atractivo: es clave construir una propuesta de valor real, que incluya autonomía, propósito, desafío y espacio de liderazgo genuino”.

Lo esencial no es tener un CEO “de manual”, sino alguien que entienda la esencia del proyecto, se comprometa con su crecimiento y encarne el cambio que la startup quiere generar en el mundo. “El problema no es si el CEO es fundador o externo, sino si entiende el momento de la compañía y está alineado con la cultura”, concluye Dubini Zerga. “El ego, los títulos o la experiencia previa valen poco si no hay compromiso con el propósito”. 🍷



Mejoramiento vegetal: multiplicar es la tarea

Con técnicas in vitro y procesos mejorados desde su propio laboratorio de I+D, en Vitrón elaboran plantas de sanidad y calidad controladas, que ayudan a aumentar la rentabilidad de viveristas y productores frutihortícolas. Es una de las pocas empresas argentinas que ofrece este tipo de cultivos.

Por Vanina Lombardi | Fotos: Pepe Mateos

“ Trabajar con plantas meritemáticas, saneadas y de calidad controlada in vitro, aumenta el potencial productivo de viveros y productores frutihortícolas”, afirma el ingeniero agrónomo Joaquín Parra, socio gerente de Vitrón, un emprendimiento familiar que surgió en 2019. Ese año, junto a su hermano Facundo, decidieron retomar la empresa creada por sus padres varias décadas antes, en ese entonces bajo el nombre Cuinex. En su momento, se había posicionado como una de las principales proveedoras de arándanos del país.

Ahora, Vitrón se ha consolidado en multiplicación, micropropagación y saneamiento de especies de cultivos in vitro y macropropagación de plantas para viveros y productores. “Nuestra apuesta fue continuar el espacio que habían dejado mis padres y dar a conocer las ventajas de contar con plantas saneadas y de calidad controlada por

cultivos in vitro, algo que no han tomado otros laboratorios de manera comercial”, recuerda Joaquín.

“La enorme ventaja del cultivo in vitro, que es única en el sentido del método, es que haciendo el cultivo del meristema se pueden reconstruir plantas que estarán libres de virus, hongos, bacterias y cualquier contaminante biológico”, sostiene el investigador Patricio Esteves, que volvió al país luego de estar más de una década trabajando en Canadá, para desempeñarse en el laboratorio de I+D de Vitrón. “Además, se rejuvenecen los tejidos”, agrega el especialista, y explica que esto es así ya que el meristema es ese ápice de la planta a partir del cual todo el individuo vegetal se desarrolla. Serían algo así como las células madre en humanos y animales, que está libre de virus, bacterias u hongos ya que no tiene conexión vascular con el cuerpo de la planta. Es decir, no entra en contacto con la savia, que es la que distribuye nutrientes y contaminantes.

“No importa la especie sino el objetivo”

Liderado por Patricio Esteves, el laboratorio de I+D de Vitrón está centrado en la asistencia al mejoramiento genético y también la creación varietal para plantas ornamentales. Una vez que se logran mejorar las técnicas en ese sector, son derivadas al área productiva, para que puedan ser implementadas. “Al método de micropropagación que Vitrón ha usado históricamente, le agregué cuatro o cinco posibilidades diferentes que permiten llegar a otros productos y con otras ventajas, tanto en el sentido económico como en la reducción de plazos y la simplificación de los procesos”, detalla Esteves.

Una de ellas, por ejemplo, es la asistencia al mejoramiento genético de cultivos con Doble-Haploides (DHs), un proceso de multiplicación que consiste en generar embriones de una planta a partir de granos de polen inmaduros. Hasta el momento se había utilizado en otros países para cultivos de trigo, cebada y arroz. Y ahora, a partir de un acuerdo con la semillera Don Mario, Vitrón lo está logrando en soja. “Como en humanos y animales, la mitad del aporte genético para el embrión es del padre y la otra mitad de la madre. Nosotros tomamos el aporte genético del progenitor masculino y sólo con eso formamos una planta”, explica Esteves. Afirma que, de ese modo, en un año se obtiene el material listo para ser seleccionado, en vez de tener que esperar ocho años de autofecundaciones, el plazo habitualmente requerido para hacer selección.

Otras innovaciones que aportó el investigador se vinculan a mutagénesis in vitro, poliploidía (una técnica de creación varietal mediante la duplicación de cromosomas, que permite obtener plantas más grandes, más vigorosas y con más rendimiento, ya sea que se cosechen las hojas o los frutos, que hasta pueden ser más tolerantes y resistentes a las enfermedades) y aneuploidía (basada en la eliminación de cromosomas de las células que regenerarán la planta). “Cuando encaro una investigación, no importa la especie sino el objetivo, cuál es la necesidad o el problema que hay que resolver; ataco el tema desde el punto de vista de cómo funcionan las cosas; es decir, de cuál es el proceso en el que hay que intervenir o que hay que inducir para lograrlo”, concluye Esteves.

Patricio Esteves,
responsable de I+D
de Vitrón.



Desde la izquierda, la plana mayor de Vitrón: **Patricio Esteves** (responsable de I+D), **Joaquín Parra** (socio gerente) y **Alfredo Moretto** (CEO). Están en el laboratorio de I+D de la empresa, ubicada en Mercedes, provincia de Buenos Aires.

La micropropagación in vitro se puede emplear prácticamente en todas las especies cultivadas, pero es especialmente interesante para potenciar el desarrollo de cultivos de frutas y hortalizas, que en el país suelen quedar relegados detrás de los cultivos extensivos, como los de soja, trigo, girasol y maíz. “En los años 80, por ejemplo, Argentina y Chile tenían alrededor de 2.000 hectáreas de cerezas cultivadas. Hoy, el país vecino tiene más de 50.000 y genera enormes ingresos por exportación con ese cultivo, mientras que en Argentina no superamos las 2.000, a pesar de contar con mejores condiciones y oportunidades de mercado”, compara Joaquín.

Asociarse para crecer

En 2023, los hermanos Parra decidieron asociarse a Grupo Moretto, una inversora también familiar con raíces en La Plata, que está diversificada en rubros distintos al desarrollo agrícola. Pero en Moretto se entusiasmaron con la idea de diversificarse e introducirse en el mundo de la biotecnología vegetal. Joaquín explica que en su empresa familiar “si bien teníamos muchas oportunidades laborales y acceso a créditos blandos que podíamos gestionar, para hacer una apuesta más grande queríamos tener una estructura de empresa no familiar. Buscábamos cumplir con los compromisos que íbamos tomando, tanto en lo productivo como en lo financiero”.

Desde “el otro lado” de la sociedad lo resume Alfredo Moretto, hoy el CEO de Vitrón: “Somos dos grupos que nos sumamos, ellos ponen la expertise de vivero y multiplicación de plantas y nosotros aportamos nuestra

experiencia sobre cómo llevar adelante y potenciar una empresa”. Desde entonces iniciaron un proceso de reconversión que no solo incluyó la renovación de las cámaras de cría, oficinas y otras instalaciones de la empresa, sino también la creación de un laboratorio de I+D propio.

Para lograrlo hicieron una inversión total de alrededor de US\$ 300.000, provenientes tanto de fondos propios como de subsidios del Consejo Federal de Inversiones (CFI). “Hoy en día tenemos tres cámaras de cría en funcionamiento, un sector de flujos laminares y el sector de laboratorio específico para investigación, que lo pusimos con todos los elementos establecidos por Patricio Esteves, para poder alcanzar los hitos que estamos buscando”, detalla Moretto.

Hoy, con poco más de una decena de empleados y en un predio de cinco hectáreas, Vitrón utiliza estas técnicas en plantas frutales y hortalizas como cereza, uva, kiwi, pistacho y batata. También con especies forestales nativas y exóticas como el kiri y el vetiver. “Tenemos una capacidad de producción de dos millones de plantas anuales. Y no solamente aspiramos a proyectos a nivel nacional, sino también internacional”, destaca el CEO.

“Lo interesante es que no vamos en contra de lo tradicional, sino que lo complementamos”, subraya Joaquín. Y advierte que si bien el costo de producir una planta en laboratorio es alto, este disminuye cuando se hace en cantidad. Y hasta puede volverse más barato que hacerlo en un vivero convencional. “El desafío es lograr que se animen a reemplazar su forma tradicional de trabajar y hacerlo con material ya saneado, que les ofrece otras ventajas”, afirma. 🍷

Ornamentales: carísima mía

“En plantas ornamentales ocurre un poco como con las obras de arte. Cuando tenés una pieza única en el mundo, por su color, por su forma o por su arquitectura, hay gente capaz de pagar muchos miles de dólares por una planta”, afirma Patricio Esteves, el responsable de I+D de Vitrón, que también está trabajando con técnicas de mutagénesis in vitro, en busca de la obtención de plantas que sean estéticamente originales, una virtud que les otorga un alto valor comercial.

Al respecto, el científico subraya que en los últimos seis meses logró obtener lo que técnicamente se conoce como embriones somáticos de una especie ornamental de alto costo, una innovación que no solo permite acelerar y simplificar la multiplicación de esa especie en laboratorio, sino también producir semillas artificiales. Se trata de una línea de investigación que está trabajando en asociación con el vivero canadiense Serres Lavoie, de cuarta generación, que cuenta con una red mundial de comercialización y un volumen de ventas de millones de dólares por año.

Entre las plantas altamente costosas que han sido creadas por el hombre, se destacan las orquídeas denominadas Shenzhen Nongke, cuyo valor para el primer ejemplar obtenido, en el año 2005, superó los US\$ 200.000, y la Juliet Rose, valuada en unos US\$ 13,5 millones. Otras de las flores más codiciadas que ya existían en la naturaleza son la orquídea “oro de Kinabalu”, también conocida como Rothschild’s Slipper, que puede costar alrededor de US\$ 5.000; y la flor del azafrán *Crocus sativus*, de donde surge el condimento utilizado para cocinar, que puede estar valuado en más de US\$ 8.000 el kilogramo.



Sergio Drucaroff, economista, director ejecutivo de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC) y director de la Agencia Pro-Córdoba

Sergio Drucaroff

«Si pensás en exportar sin conectarte con instituciones, tu chance de fracasar es muy alta»

El director ejecutivo de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC) explica por qué es fundamental que las Pymes no enfrenten solas el desafío de internacionalizarse. Y detalla las estrategias concretas para que más empresas de todo el país puedan insertarse en los mercados del mundo.

Por Eugenia Iglesias

En una provincia sin acceso al mar, hablar de comercio exterior implica enfrentar desafíos distintos. Córdoba, ubicada en el corazón del país, necesitó desde temprano construir una institución propia para poder salir al mundo, con eje en lo logístico. Fue así como hace más de 60 años nació la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC), con el objetivo de representar y acompañar a los exportadores locales en una tarea compleja: competir globalmente desde el interior.

Desde entonces la Cámara fue ampliando su mirada. Si bien los desafíos logísticos persisten, hoy el foco está puesto en la competitividad sistémica, entendida como la capacidad de las empresas de mejorar su

desempeño tanto puertas adentro como en los mercados internacionales. En ese sentido, la CaCEC no solo presta servicios operativos clave como el depósito fiscal o la emisión de certificados de origen, sino que también impulsa investigaciones de mercado, brinda asesoramiento estratégico y articula con otras instituciones para fomentar la internacionalización de las Pymes.

El trabajo de campo, con contacto directo con las operaciones aduaneras, le permite a la Cámara tener un diagnóstico real y actualizado de los problemas que enfrentan las empresas exportadoras. Esta perspectiva se complementa con su rol activo en la creación de herramientas clave para el ecosistema, como la Agencia ProCór-

doba, y su participación en espacios de decisión público-privada.

Pero más allá de la estructura y los servicios, lo que define a la Ca-CEC es su convicción de que exportar no es solo vender al exterior, sino “convertirse en la mejor opción del mundo para alguien”. Y eso requiere tiempo, inversión, estrategia, talento y una red de apoyo sólida. En este contexto, acompañar a una Pyme en su camino hacia la internacionalización implica mucho más que ayudarla a asistir a una feria: es trabajar en su competitividad de largo plazo, evitarle errores comunes y acercarla a estándares globales.

Sergio Drucaroff, economista y director ejecutivo de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (Ca-CEC), explica por qué es fundamental que las pequeñas y medianas no enfrenten solas el desafío de exportar y cuáles son las estrategias concretas para que más Pymes de todo el país puedan insertarse en los mercados internacionales. “Si estás pensando en exportar y no vas a conectarte con instituciones, tu posibilidad de fracaso es altísima”, dice.

Si tuvieras que hacer un diagnóstico del contexto para las Pymes hoy, ¿cuál sería? ¿Cómo impacta la apertura comercial en ese sector y cómo arrancó el año para los exportadores?

A nivel general, hubo señales de que el proceso de estabilización macroeconómica entró este año en una fase de unificación cambiaria. Para el comercio exterior, eso es una muy buena señal porque reduce tensiones e incertidumbre. En especial para los exportadores, esto da mayor previsibilidad sobre el tipo de cambio, lo cual es clave para un país que necesita

cumplir compromisos como el pago de deuda o el giro de utilidades al exterior.

Recientemente se publicó en el Boletín Oficial la noticia de la eliminación de las retenciones a productos industriales, que son los de mayor valor agregado. Es una medida excelente. Aunque las alícuotas eran del 3 al 5%, eso puede marcar la diferencia entre tener o no rentabilidad, porque los márgenes internacionales suelen estar en esos valores.

También se avanzó con regímenes importantes como el de admisión temporaria, que permite importar insumos con un tratamiento arancelario distinto para luego exportar el producto final. Este régimen, que había funcionado con muchas demoras, ahora está más normalizado. Y así te puedo nombrar muchas normativas con las que se está avanzando.

Todavía no se resolvió todo, falta un montón y sobre todo para lo que es nuestra competitividad estructural. Vos podés tener una planta de frontera, equipamiento del mejor nivel internacional, tenés una compañía innovadora; pero una vez que sacaste tu producto afuera de tu planta, tu costo se disparó, porque el país no es competitivo.

Cuando hablamos de largo plazo versus corto plazo, ¿la Pyme decide exportar según el precio del dólar de hoy o de mañana? ¿O esa decisión pasa por otro lado?

Lo primero que mira es el costo interno. Si no pasa ese filtro tengo que trabajar para mejorarlo: con maquinaria, mejores tiempos de producción, productividad, o sea, tengo que hacer los deberes puertas adentro. Superado ese primer filtro, miran la competitividad sistémica, ¿cuánto de todo eso

es mío? ¿Cuánto de todo eso es de afuera? Y hace su previsión.

Y después tiene que tener una mirada en donde va a haber una curva de aprendizaje; es decir, es muy poco probable que la rentabilidad del mercado exportador sea la más alta inicialmente. Es como pasar de jugar el torneo local a jugar el mundial, tenés que pensar que no vas a ganar los partidos, hay que construir una relación de largo plazo. Ese tipo de atención de mercado requiere un nivel de profesionalismo muy distinto al de la operatoria habitual en el mercado interno, no son cosas para probar un ratito y dejarlo. Es levantar mi estándar para hacer una empresa internacional. Lo que vendrá, también, son dolores del crecimiento, pero un buen lugar para arrancar es asociarte a una cámara que sepa mucho de comercio exterior, que tenga buenos servicios, que te explique qué es ir a una feria o a una misión.

Muchos piensan que van a viajar y van a tener enfrente a un comprador, pero en realidad ir una vez a una feria un año no sirve de nada. La construcción de relacionamientos lleva mucho tiempo, y es muy transformadora a nivel organizacional. Además es un camino que le va a levantar el estándar de calidad y de visibilidad internacional a la empresa de una manera espectacular.

Hablando de oportunidades, ¿qué sectores ves con mayor potencial y crecimiento en Córdoba?

Hablar de sectores es algo útil para los economistas, porque permite mirar estadísticas construidas en base a las cuentas nacionales. Pero hoy el mundo productivo es mucho más complejo. Hay empresas que hace unos años estaban dentro del mundo



metalmecánico y hoy son compañías de alta tecnología.

En Córdoba un sector muy desarrollado es el de tecnología médica, una industria que tuvo un disparo de demanda durante la pandemia y supo responder muy bien, especialmente dos empresas fabricantes de respiradores que están en la provincia. Por supuesto fueron acompañadas por instituciones, por apoyo en su momento del gobierno también, pero fundamentalmente por un anillo de proveedores y de otras compañías que pudieron sustituir productos que antes se importaban.

Otro sector que tiene esta particularidad es indudablemente el complejo de maquinaria agrícola, donde Argentina tiene un complejo productivo muy interesante.

El sector de componentes para la industria automotriz también es muy relevante en la provincia de Córdoba, lo mismo que la agroin-

dustria, con complejos exportadores muy importantes como el del maní. Argentina está entre los principales exportadores del mundo y con un gran proceso de agregación de valor. El crecimiento de esta industria obedece a un dinamismo empresarial y ahí destaco dos cosas: lo individual como empresa, pero la capacidad de ir todos juntos a colocar un producto en el exterior.

Argentina tiene muchas empresas que son “campeones ocultos”. Para el mundo una empresa de equipamiento médico como las que tenemos son pequeñas, pero para nuestro país es una empresa mediana, muy desarrollada, innovadora. Si tuviéramos 5.000 de esas, la Argentina sería otro país.

Luego está la parte de servicios basados en el conocimiento, un sector que el año pasado terminó cerca de los US\$ 9.000 millones de exportación. Córdoba es un lugar realmente muy potente en ese sen-

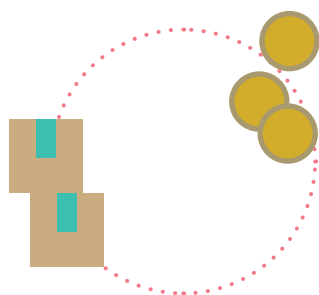
tido, se estima que hay más de 1.500 empresas que están trabajando sobre estos sectores.

¿De qué forma pueden juntarse las Pymes para salir a competir al mundo?

La principal característica del ecosistema de Córdoba, tanto para la exportación como para la innovación, es que está altamente especializado y eso nos permite tener muy buena coordinación. Por ejemplo, si una Pyme se acerca a la Cámara con la intención de exportar, ya sabemos exactamente a quién derivarla.

Además, en la Cámara impulsamos el mentoreo, que apunta a conectar a un exportador experimentado con uno incipiente. Les proponemos un proceso de encuentros informales que ayudan a tomar decisiones estratégicas. A ese programa lo llamamos *Link Up*, y justo ahora tenemos una convocatoria abierta. 

Lo pequeño tiene salida



Una nueva norma busca simplificar procesos, ampliar la oferta de operadores de logística y aliviar los costos de almacenamiento y transporte para las empresas que exportan en menores volúmenes y precios. En qué consiste y quiénes podrán verse beneficiados.

Por Cecilia Valleboni

Para las pequeñas empresas, la decisión de exportar suele traer dudas, procesos y costos que muchas veces son difíciles de afrontar. Como eso se convierte en una limitante, los dueños de microempresas, artesanos o negocios unipersonales, mantienen entonces su foco en el mercado local; otros, a fuerza de querer expandirse, salen al exterior asumiendo los costos que representa.

En marzo de este año, la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA) realizó cambios en el Régimen de Exportación Simplificada, conocido como “Exporta Simple”, con el fin de facilitar y mejorar el proceso de exportaciones de menor volumen y ofrecer más alternativas logísticas a los operadores. Este régimen, creado en 2019 con el objetivo de impulsar el desarrollo de nuevos mercados para las micro, pequeñas y medianas empresas, tiene un límite de monto para exportar de US\$ 15.000 por operación, con un tope anual de US\$ 600.000. Según la Resolución General 5664/2025, publicada en el Boletín Oficial, los depósitos fiscales que cuenten con elementos de control no intrusivo, podrán

ser utilizados para operar por este sistema. Además, se aclara que los operadores logísticos de este régimen -es decir, aquellos encargados de retirar, clasificar, transportar y entregar la mercadería hasta el destino elegido-, podrán recurrir a todas las vías de exportación disponibles: aérea, terrestre y marítima. Hasta el momento, solo aplicaba a los envíos por transporte aéreo.

Aliviar la carga

¿En qué medida las Pymes pueden aprovechar esta nueva medida? “El impacto es favorable; es una herramienta más para simplificar el proceso de exportación, abre el abanico de posibilidades y de competencia”, explica Guadalupe Sola, gerente Zona Franca La Plata de la compañía de logística y comercio exterior Jidoka.

La normativa busca resolver una de las problemáticas que más limita a los productores que quieren exportar: los costos asociados al almacenamiento de mercaderías destinadas a la exportación y a la logística. Hasta ahora, el único depósito para el almacenamiento y posterior traslado de exportación era Terminales de Cargas Argentinas

(TCA) del Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini, en Ezeiza, provincia de Buenos Aires. Sola asegura que, al ampliarse el universo de establecimientos que pueden utilizarse como depósito fiscal bajo esta modalidad, las Pymes pueden alcanzar nuevos mercados. “Las microempresas contarán con un mayor número de lugares operativos donde almacenar sus productos para luego enviarlos al exterior; de esta forma se reducirán costos logísticos y comerciales significativos”, afirma. Así, la idea que viene con esta resolución es que los depósitos compitan entre ellos para mejorar el precio. La expectativa es que más empresas puedan volver a considerar el régimen para hacer exportaciones competitivas en precios.

En este punto coincide Ricardo Yozzi, especialista en comercio internacional y docente universitario, quien asegura que es una ventaja para las micropymes, sobre todo para aquellas que se dedican a la producción artesanal y no seriada, que exportan pequeños volúmenes. “Con ‘Exporta Simple’ lo que ocurre es que algunas micropymes que querían vender sus productos al exterior -ya sea un gin, un vermouth o aderezos, por ejemplo-, hacían la simulación por el régimen que sólo permitía envíos aéreos y llegaban a un precio de exportación altísimo”, explica.

En este sentido, según María Florencia Zanikian, consultora de negocios y especialista en comercio internacional, lo que sucedía es que la mercadería terminaba saliendo más barata que el flete y eso limitaba a muchas empresas. “Trabajo con muchas Pymes que hicieron su primera exportación y su mayor miedo es poner en riesgo su negocio en Argentina. El comercio exterior en operaciones chicas es muy difícil, porque tiene mucha carga y los costos fijos impactan fuerte”, destaca. Un error frecuente en ese aspecto es que, para no perder a ese cliente internacional, muchas empresas hacen la operación aun perdiendo dinero. “Eso lo podés hacer una o dos veces, pero después es muy difícil corregirlo y sostenerlo en el tiempo”, admite Zanikian.

Más modos, más productos

El hecho de que la normativa añada nuevas modalidades de transporte además del aéreo es un punto clave, sobre todo en un país como la Argentina donde muchas de las exportaciones van al Mercosur. Es por eso que los especialistas coinciden en que la nueva reglamentación viene también a federalizar y democratizar el comercio exterior: más productos a más mercados, pero a menores costos logísticos, aduaneros y de almacenamiento. “Hay muchos



Guadalupe Sola,
gerente Zona Franca
La Plata de la compañía
de logística y comercio
exterior Jidoka.



**María Florencia
Zanikian,**
consultora de negocios
y especialista en comer-
cio internacional



Yanina Lojo,
consultora en comercio
exterior



Ricardo Yozzi,
especialista en comercio
internacional



productores que tienen su destino de exportación a 300 kilómetros. Por ejemplo, artesanos con productos de alto valor agregado en el Norte de la Argentina, que debían llevar su mercadería a Buenos Aires para moverla a algún país limítrofe por vía aérea; mientras que el camino más directo es llevarlo por transporte terrestre desde un depósito fiscal en su provincia”, grafica Yozzi.

Así es un beneficio para las micropymes del interior del país, que para exportar tenían que trasladar sus productos a Buenos Aires para que luego salgan al exterior. “Que empiecen a funcionar depósitos fiscales en el interior del país es muy importante, porque verán cómo se reduce el costo logístico, uno de los factores que más influyen en la decisión de internacionalizarse. Sin duda, hará que las microempresas puedan salir al mundo a un menor costo”, refuerza Yanina Lojo, consultora en comercio exterior. Y agrega que esta medida busca generar mayor competitividad para las micropymes, que siempre son muy receptivas a las medidas que reduzcan sus costos. “Creo que las más beneficiadas serán las microempresas del interior: ya hay representantes de las cámaras de exportadores de las distintas provincias trabajando para que esto se ponga en funcionamiento porque saben que será muy utilizado”, completa.

Aunque la resolución todavía es reciente y aun no hay depósitos fiscales habilitados en el interior del país, las micropymes ya estudian las posibilidades que les abrirán esta resolución y el nuevo escenario que se les plantea para exteriorizar sus negocios. “La normativa sienta las bases para un escenario más equitativo y competitivo en el ámbito de las exportaciones; abre un abanico de oportunidades para el crecimiento y la internacionalización de las unidades productivas de menor escala, que son actores fundamentales en el tejido económico del país”, destaca Lojo. Yozzi, por su parte, apunta: “La Argentina tiene una matriz productiva de microempresas increíble, muchas de ellas apuntan a nichos de gran valor. Lo que sucede hoy es que, con las redes sociales, los negocios se volvieron muy globales; entonces hay que ayudar a que más empresas puedan posicionar sus productos en el exterior”.

Para los especialistas, con una implementación efectiva y un acompañamiento adecuado a las microempresas, esta medida podría marcar un antes y un después en su participación en el comercio global, impulsando su desarrollo y demostrando el potencial exportador que reside en el dinamismo y la capacidad de adaptación de estas unidades productivas. 📍



Curso Empretec: impuestos y rentabilidad

El martes 15/07 de 14.30 a 16 hs. se realizará la capacitación virtual **“Planificación tributaria: claves para mejorar nuestra rentabilidad”**, dictada por Fundación Empretec. Durante el webinar se abordarán los principales aspectos del sistema impositivo argentino, y se brindarán herramientas prácticas para saber cómo organizar las obligaciones fiscales, evitar riesgos y aprovechar los beneficios de la formalización.

Innovación corporativa, educación e IA

El viernes 8 de agosto, 9 a 12 hs., tendrá lugar “Conectando Talento Tech”, un evento que incluye charlas, paneles y espacios de networking, que se realizará en el auditorio de la Universidad del CEMA, en CABA. Pueden asistir emprendedores, Pymes y actores del ecosistema de negocios, además de la comunidad académica de esa institución. Habrá dos paneles: sobre Innovación Corporativa, e Inteligencia Artificial en educación. Más detalles, [aquí](#).



Nueva propuesta de capacitación

Fundación Empretec desarrolló **Empretec Innova**, una nueva iniciativa de capacitación accesible, con enfoque práctico y bajo modalidad asincrónica. La primera propuesta de formación es el curso “Cómo calcular el precio de tus productos y servicios”. Son módulos con contenidos aplicables a la gestión cotidiana, videos explicativos y presentaciones dinámicas, material de lectura complementaria y un certificado de participación. Precio total: \$10.000.

Talento con beneficio

A través del programa nacional Insertar, las Pymes pueden incorporar empleados en actividades relacionadas con la economía del conocimiento y obtener un crédito fiscal equivalente al salario mínimo, vital y móvil, que se aplica durante el plazo máximo de un año. Los nuevos trabajadores deben ser contratados por tiempo indeterminado y a jornada completa, y tienen que completar dos cursos en la plataforma Capacitar. Más información y requisitos, en este [link](#).



Créditos para maquinaria usada

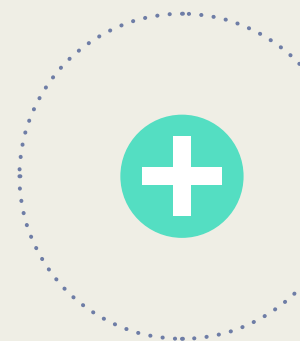
El Banco Nación otorga créditos en pesos y en dólares, para Pymes de todos los sectores económicos, destinados a la adquisición de maquinaria usada de origen nacional. El monto a financiar se determinará según la calificación crediticia, y se otorgará hasta el 70% del valor de compra o tasación del equipamiento. Plazo de devolución: hasta cuatro años. La amortización será de acuerdo con el sistema alemán. Información adicional, en [este enlace](#).

La incubadora UNC busca proyectos

La incubadora de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) tiene abierta su convocatoria **Tecnoemprendedores 2025**, que acepta postulaciones de proyectos con potencial de transformarse en empresas de base científico-tecnológica. Pueden participar equipos integrados por -al menos- un docente, investigador o graduado reciente de la UNC. Los proyectos recibirán beneficios tales como box de trabajo con acceso a servicios; laboratorios equipados; espacios de uso común; y apoyo en la gestión y toma de decisiones.



Economía plateada: soluciones de nueva generación



La creciente proporción de adultos mayores sobre la población total del país, dispara la necesidad de proveer productos y servicios específicos para este segmento. Emprendimientos orientados al cuidado de personas, residencias y sistemas de telemedicina y tele asistencia son algunos de los desarrollos que se han generado para acompañar esta tendencia. Por Gabriela Ensínck

América latina experimenta un veloz cambio demográfico, que elevó la esperanza de vida al nacer de 29 a 75 años, en promedio, desde principios del siglo pasado hasta 2021, según datos de Naciones Unidas. Al mismo tiempo, la tasa de fecundidad descendió de seis a dos hijos por mujer. Es la región del mundo donde estas transformaciones se están dando con mayor rapidez, y para 2037 la cantidad de personas

mayores de 65 años será superior a la de quienes tienen menos de 17 años.

Con la creciente proporción de adultos mayores sobre la población total de los países, aumenta la necesidad de proveer productos y servicios específicos para este segmento, que pueden ser desarrollados por Pymes y emprendimientos. Así, la llamada “Economía Plateada” –por las canas que peinan sus principales destinatarios– es actualmente la tercera mayor actividad en el mundo, con un



movimiento anual de US\$ 22 billones (millones de millones) según el informe “Perspectiva Global del Envejecimiento”, de la Sociedad Americana de Personas Retiradas (AARP). Este sector incluye a dos generaciones: a las personas que tienen más de 50 años y a sus padres, de alrededor de 80 años, que hoy representan un 28% del consumo en la Argentina, consigna el estudio “La Economía Plateada en Argentina, Chile y Uruguay”, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) de 2024. El trabajo destaca oportunidades de negocios en, al menos, cinco rubros: salud y cuidados personales; recreación y turismo; equipamiento y adaptación del hogar; finanzas, y educación y capacitación bajo el concepto “lifelong learning” (aprendizaje a lo largo de la vida).

El futuro es plateado

“El mercado ‘plateado’ apunta a ver a los mayores como consumidores y, también, emprendedores que generan nuevos negocios y empleos. Uno de los grandes retos es diseñar el mundo donde queremos envejecer”, define Flora Proverbio, consultora especializada en longevidad y autora del libro “Triángulo Plateado”. Ejemplo de esto son las categorías de productos que simplifican la vida y habilitan a los adultos mayores a seguir activos: desde un audífono que permita escuchar y participar de conversaciones, hasta una rampa que facilite la movilidad o un baño ubicado en planta baja.

“El mundo no está diseñado para la cantidad de personas mayores que vamos a llegar a ser. Hoy falta perspectiva generacional, y tenemos que incorporarla rápido, porque el envejecimiento es un fenómeno muy veloz en nuestros países”, advierte Proverbio.

La economía del cuidado se vincula con estas tendencias. Según proyecciones del BID, 8 millones de adultos mayores presentan dependencia funcional en América latina, y en 2050 serán más de 27 millones. Esto implica una carga de tareas adicionales para asistir a estas personas en cuestiones cotidianas (alimentación, aseo personal, vestimenta y trámites), lo que impulsa la demanda de servicios de cuidado.

Esta es una oportunidad que detectaron Ana Araújo Moura y Marcel Araújo Rocha, dos psicólogos brasileños que fundaron en Buenos Aires Enlite, una compañía de cuidadores profesionalizados que ellos mismos capacitan. “Nuestra organización promueve el retorno al mercado laboral del ‘familiar cuidador’ –generalmente una mujer–, que había abandonado su trabajo, estudios o proyecto de vida”, destaca Marcel Araújo.

Enlite trabaja tanto con obras sociales y prepagas, como con empresas que contratan este servicio como un beneficio para sus empleados. “Por otra parte, ofrecemos a muchas personas, generalmente mujeres, que se han dedicado a cuidar a sus familiares, una capacitación y la posibilidad de ingresar a un mercado formal de trabajo”, señala el cofundador de Enlite.

Residencias “All inclusive”

La construcción y adaptación de viviendas para adultos mayores con distintos grados de independencia y auto-validez es otra tendencia en aumento. Diego Petracchi, fundador de WeCare, una residencia de alta gama para la generación plateada, cuenta que incursionó en el rubro por una experiencia personal. “Buscaba un lugar para mi madre, y ninguno me

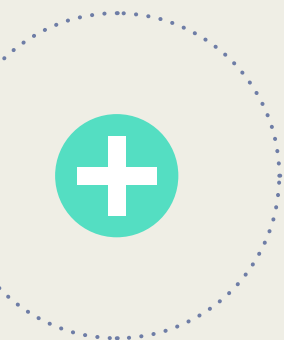




↑
Marcel Araújo Rocha,
psicólogo y cofundador
de la empresa de
cuidadores Enlite

←
Flora Proverbio,
consultora especializada
en longevidad





Grandes oportunidades

Las áreas de salud, cuidado personal y adecuación de viviendas son los rubros que en la Argentina registran mayor expansión para la generación plateada. Pero existen otros segmentos, como la construcción de edificios con amenities y barrios cerrados para adultos auto-válidos (llamados “co-housing”), el turismo y los servicios financieros adaptados a este segmento, cuyo desarrollo es aún incipiente.

El sector turístico tiene gran potencial. Según el estudio “La Economía Plateada en Argentina, Chile y Uruguay”, del Banco Interamericano de Desarrollo, un 28% de los viajeros en América Latina y el Caribe son adultos mayores, en tanto que el 55% de los latinoamericanos mayores de 50 años considera el viajar como una parte fundamental de su proyecto de vida. Son, además, viajeros exigentes, que valoran la calidad de los servicios. Algunos ejemplos de destinos enfocados en este mercado incluyen el turismo termal, religioso, gastronómico, de salud y las experiencias como las visitas a viñedos, galerías de arte, museos y recorridos culturales e históricos.

El mismo estudio del BID señala que muchos adultos mayores continúan activos, emprendiendo y consumiendo, por lo que existe la oportunidad de ofrecerles créditos tanto productivos como para consumo, salud, vivienda y viajes. En tanto, advierte que los seguros deberían adaptar sus coberturas a la capacidad de pago y la expectativa de vida.

parecía agradable, aun siendo costoso y contando con buenos profesionales”, confiesa.

De este modo, consiguió inversores para remodelar un “petit hotel” de la zona de Congreso, que hoy cuenta con 64 habitaciones, áreas comunes como biblioteca, sala de rehabilitación, gimnasio, sala de cine, un jardín interno y una sala sensorial adaptada a personas con deterioro cognitivo.

El interior del edificio fue pensado para una mayor autonomía y confort de los adultos mayores: desde la botonera horizontal del ascensor y las tapas de luz a la altura de una

persona en silla de ruedas, hasta los baños aptos para personas con discapacidad y los controles automáticos para iluminación y climatización.

Actualmente cuenta con 52 residentes y un equipo de 100 médicos, enfermeras, terapeutas y cuidadores coordinados por el gerontólogo Ricardo Jauregui. “Tenemos un promedio de dos empleados por cada residente, y ofrecemos servicio de gastronomía y enfermería las 24 horas, más talleres, musicoterapia, yoga, kinesiología y peluquería”, dice Petracchi. El 70% son residentes permanentes y hay un 30% de residentes temporarios, que están transitando un post operatorio





↑
Diego Petracchi,
fundador de la residencia
de alta gama WeCare

←
Gervasio Videla Dorna,
fundador de la firma de
tele asistencia Ellie Care





y se alojan allí mientras adaptan sus propias viviendas.

“La mayoría de las familias que nos confían a sus mayores, lo hacen después de haber intentado armar una Pyme en sus casas, contratando distintos profesionales y cuidadores. Pero tarde o temprano esa estructura falla”, dice Petracchi, en base a su propia experiencia.

La residencia apunta a un público de alto poder adquisitivo, con un costo mensual que ronda los \$5 millones.

Tecnología madura

La disponibilidad de tecnologías como Internet de las Cosas (IoT), que relaciona sensores digitales, ciencia de datos e inteligencia artificial enfocados en la asistencia remota y la salud de personas mayores, está dando lugar a una nueva categoría de empresas de base tecnológica conocida como “AgeTech” (por los términos edad y tecnología, en inglés).

En este segmento, Ellie Care, fundada en 2021 por el emprendedor Gervasio Videla Dorna, brinda teleasistencia en la Argentina y la región. “Nuestra plataforma ofrece monitoreo remoto de variables vinculadas con la salud de una persona para accionar preventiva o reactivamente -explica Videla Dorna-. Para esto capturamos, a través de un reloj inteligente, información fisiológica, cognitiva y socio-afectiva como signos vitales, patrones de sueño y de movimiento.”

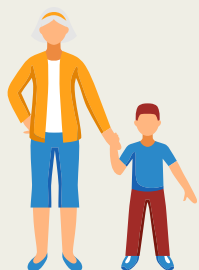
Esos datos, que además son geolocalizados, se procesan en forma remota y se emiten alertas, por ejemplo, ante la posible caída de un usuario. En ese caso, se dispara una llamada automática hacia la persona para verificar si necesita ayuda. Si así lo requiere o no responde, el

sistema llama a una ambulancia y/o a un familiar a cargo, brindando el dato de localización. “Esto permite una mayor autonomía de las personas de más edad o con alguna enfermedad crónica, y de sus familiares, ya que reduce la cantidad de tiempo en que deben estar cuidándolos de manera presencial”, dice el fundador de Ellie Care.

El costo del servicio ronda \$49.000 mensuales, e incluye un reloj inteligente en comodato. Para comercializar la solución, Ellie Care generó acuerdos con clínicas, empresas de medicina prepaga, compañías de cuidadores domiciliarios y empresas que lo ofrecen como beneficio para sus empleados.

Otro rubro relacionado es la telemedicina, que permite monitorear parámetros de salud de manera remota y brinda seguimiento y control médico a quienes viven alejados o tienen dificultades de movilidad. Virtual Sense, creada en 2019 por el ingeniero industrial Leandro Bergher y el administrador de empresas Daniel Setton, provee este servicio. Junto a investigadores del Instituto de Ingeniería de Software de Tandil y el Instituto Argentino de Matemática, desarrollaron una plataforma que integra IoT e inteligencia artificial para el seguimiento de enfermedades crónicas a partir de una aplicación que se instala en el celular de médicos y pacientes.

“Buscamos que pacientes y médicos estén conectados en forma sencilla y no invasiva, reduciendo demoras y errores en la carga de datos”, dice Bergher. El servicio tiene un costo mensual de entre US\$5 y US\$15, y lo proveen a profesionales y clínicas en la Argentina, Chile, Ecuador, Costa Rica y Venezuela.





¿Innova la IA con ovejas eléctricas?

Hace pocos meses, en Madrid, se reunieron 39 expertos de muy diversas formaciones. Se proponían “explorar el papel actual y futuro de la IA en la investigación, el desarrollo y la innovación”. Un tema en absoluto menor, cuando vemos a diario cómo la IA está simplificando y acelerando tantas tareas de compilación, rastreo y combinación de datos con velocidad y eficacia asombrosas.

La pregunta clave, casi sacada de un capítulo de Black Mirror, era: ¿cuán probable es que una IA actúe de manera autónoma superando el talento científico humano? Por un lado, responden que “por el momento, los modelos no tienen una piel ni otros sentidos que les permitan contrastar sus datos ni sus resultados con la realidad”. Pero más adelante, afirman que, gracias a la IA, “los caminos tradicionales de la investigación son ahora autopistas (...) En ingeniería de materiales, física o biomedicina, las investigaciones que solían llevar años pueden completarse en meses o, incluso, semanas”. Las conclusiones del encuentro se cierran con ocho retos planteados por la IA Generativa: 1. la dependencia excesiva de la IA en nuevas generaciones de investigadores, 2. la reformulación de las publicaciones científicas ante la autoría algorítmica, 3. la potencial sustitución de la colaboración interdisciplinar humana por el diálogo con la IA, 4. la lentitud de la burocracia en la financiación de I+D+I frente a la rapidez de la IA, 5. las brechas en el acceso a la tecnología, 6. cuestiones éticas y regulatorias (sesgos, autoría, propiedad intelectual), 7. la necesidad de organizaciones flexibles que integren la IA sin perder equipos multidisciplinares, y 8. el posible fin de la economía del conocimiento si la IA vuelve el conocimiento una “commodity”. El encuentro fue organizado por la Fundación COTEC; se puede **leer el documento acá**, o **ver el video en este enlace**.



Turismo chino: qué, cómo, cuántos

Desde hace pocas semanas es posible acceder al libro “El turismo chino en América Latina”, de la investigadora china Jianrong Peng, publicado por editorial Teseo. Atención antes de turismo oficiales, cámaras del sector y protagonistas de la cadena de valor: se trata de una lectura muy necesaria. Porque los números de su turismo emisor son abrumadores: ya era el principal del mundo en 2019, con 169 millones de viajeros, y superó esos niveles tras el bajón pandémico de 2020-2021. Y a esto se suma, claro, el potencial, porque a pesar de que su clase media ya es inmensa, aún resulta pequeña respecto de la población total (30%), comparada con economías desarrolladas. Y solamente el 10% de la población china ha sacado pasaporte...

El estudio de Peng es su tesis de doctorado, de modo que tiene un formato académico no apto para lecturas rápidas. Lo medular sobre la mirada panorámica sobre el sector (y también para leer entrelíneas el asombroso cambio económico y social del gigante asiático), aparece en los capítulos 1, 2 y 3. El capítulo 4 aborda la mirada cultural (eje de la investigación), mientras que el quinto aporta datos interesantes sobre la historia del vínculo China-Latinoamérica, en general y en lo turístico en particular. Son más áridos los capítulos 6 (salvo las entrevistas cualitativas) y 7 (aunque es importante el final, que termina con un análisis FODA). En suma, un trabajo muy útil, para mejorar los puntos débiles ante una demanda casi infinita que desbordará Ezeiza en poco tiempo. Se puede acceder al libro sin cargo **en este enlace**.



Fundación Empretec

Autoridades
Presidenta
Delfina Hempe
Secretaria:
Laura Segura
Tesorera:
Valeria Mazza

Equipo
Directora Ejecutiva:
Michelle Sussi
Coordinador General:
Gustavo Fernández Borello
Coordinadora de Programas
de Capacitación:
Estefanía Michlig
Coordinadora de Prensa
y Comunicación:
Melisa Acevedo
Analistas de Coordinación:
Pilar Ferrer
Abril Capizzi
Administración:
Teresita Rezett
Asistente:
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.



Colaboradores

Cecilia Valleboni
Colaboradora periodística
Es licenciada en Comunicación Periodística (UCA). Trabajó nueve años como redactora en la revista Apertura y escribió de manera independiente para El Cronista Comercial y La Nación. Desde 2017 es subeditora en Forbes Argentina.