



INFORME ESPECIAL

Biotecnología y alimentos.

La salud, el bienestar animal y el medio ambiente entran al juego.

Marketing

Libros antiguos: uniendo placer, valor y fraternidad

Humanos recursos

Hijas al mando. O cómo romper barreras antinegocios.

°18

INNOVACIÓN

para Pymes y Emprendimientos

Bella
***A comer
mi amor***

**GASTRONOMÍA
RENTABLE**

¿Quién no soñó con abrir su propio restorán? Sin embargo, la tasa de éxito es muy baja y se depende mucho de la marcha de la economía. Las claves: profesionalizarse, un equipo sólido y ser muy obsesivo con los costos.

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

El Taller Empretec, de Argentina al mundo

Por Equipo Empretec

En un país donde cerca del 99% de las empresas son Pymes, existe un grupo de personas que tienen en común algo más que el deseo de emprender. Porque en la Argentina, más de 9.400 emprendedores y emprendedoras de todo el país comparten una experiencia única: haber pasado por el Taller Empretec.

Sí, a lo largo de 37 años y 367 ediciones, se formó una comunidad internacional de “empretecos y empretecas” que atravesaron una semana intensa y transformadora, donde pusieron a prueba sus habilidades, aprendieron nuevas herramientas y fortalecieron su espíritu emprendedor.

Pero como el público se renueva, vale una pausa para ir al origen. ¿Qué es el Taller Empretec? No se trata solo de una capacitación tradicional, con apuntes y exámenes, sino que es una experiencia vivencial diseñada especialmente para quienes tienen espíritu emprendedor. Durante una semana intensiva, un grupo cerrado de participantes trabaja sobre sus propias capacidades y comportamientos. De hecho, su nombre original y completo es Taller de Desarrollo del Comportamiento Emprendedor.

Su metodología surge de un estudio realizado por Naciones Unidas y la Universidad de Harvard, que identificó los comportamientos comunes en empresarios y empresarias exitosos de todo el mundo. A partir de ese análisis, se creó esta experiencia formativa única, dictada por instructores certificados por Naciones Unidas, que acompañan a cada participante en un proceso de transformación personal y profesional. Porque en el Taller Empretec no solo se aprende: se cambia la forma de emprender.

En la Argentina, la Fundación Empretec tiene un rol histórico: en 1988 fuimos el primer centro del mundo en implementar el Taller, pioneros dentro de una red que hoy supera los 40 centros a nivel global. Desde entonces, acompañamos a miles de emprendedores y emprendedoras, reafirmando nuestro compromiso de transformar ideas en proyectos y proyectos en realidades. Ser los primeros no es solo un dato: es la muestra de un liderazgo que seguimos consolidando día a día.

En 2025, el Taller Empretec volvió a recorrer el país, consolidando su carácter federal y su alcance regional. Seis localidades se convirtieron en epicentros de aprendizaje y transformación: Esperanza (Santa Fe), Neuquén (Chos Malal), Goya (Corrientes), El Bolsón (Río Negro), Mendoza y San Martín (Buenos Aires).

Cada ciudad representa un polo estratégico: Esperanza, con un legado histórico y cultural único; Chos Malal, con su rica historia y pujante actividad económica; Goya, con su tradición cultural y agrícola; El Bolsón, centro turístico y artesanal; Mendoza, semillero de innovación con proyección internacional; y San Martín, un referente industrial y productivo en el conurbano bonaerense.

En cada edición, los participantes vivieron una experiencia intensa: compartieron desafíos, intercambiaron conocimientos y pusieron en práctica nuevas estrategias para sus proyectos, acompañados por instructores e instructoras certificadas y apoyados por instituciones locales que multiplican oportunidades. Porque en cada rincón del país, el espíritu emprendedor encuentra espacio para crecer, conectar y transformarse.

El alimento nos condiciona desde antes de que nos convirtiéramos en homo sapiens. Migramos, construimos, nos aliamos o nos enfrentamos desde hace milenios por causa de ese elemento tan primario. Porque de carne somos, nos ofrecen pan y circo, y con sorna nos responden chocolate por la noticia... Nuestro lenguaje mismo está modelado por los víveres y sus metáforas. Y si en las últimas décadas surgió el “Somos lo que comemos”, para tomar conciencia de nuestra forma de alimentarnos, hoy llegó otra consigna ante nuestros tenedores: “Comemos lo que investigamos”. Ya no es sólo nutrición o productividad lo que entra en juego, sino también impacto ambiental, salud y bienestar animal.

Por eso nuestro **Informe especial**, con la firma de Vanina Lombardi, se centra en diversas innovaciones que científicos y emprendedores argentinos están llevando adelante en el sector alimenticio. Así, un emprendimiento avanza en el cultivo de hongos a partir de desechos orgánicos, otro apunta al desarrollo de plantas modificadas genéticamente para que expresen proteínas animales, y un tercero busca la generación de carne vacuna a partir de células,

sin necesidad de criar ganado con destino al matadero. Cada uno con altas dosis de ciencia en sangre, ese recurso escaso que en estas pampas supimos construir.

Pero no se levanten todavía. Porque nuestra **Nota de tapa** nos invita a quedarnos en la mesa para conocer las claves de la gastronomía presente, pura y dura (o blanda, mejor dicho). La autora es Mariana Pernas, quien habla con expertos que dan consejos para equivocarse lo menos posible (en un sector con alta tasa de fracasos) y devela las estrategias de cuatro casos bien diferentes: el primero arrancó hace poco con un solo local en el porteño barrio de Colegiales; otro reúne a cuatro socios/amigos cuyo disparador fue una master franquicia de sushi y ya se ha extendido a parrillas y bodegones; el tercero combina refinamiento con gustos populares, y fue obligado (por suerte) a cambiar en la pandemia. Y finalmente hay una cadena de heladerías, que va por la tercera generación con un solo local mítico, pero hoy empezó a extenderse con la calidad como bandera (y con obra de teatro incluida).

En la **Entrevista**, Eugenia Iglesias conversa con Laura Segura, que está al frente de Innovación y

Servicios en la Unión Industrial Argentina. Desde ese lugar observa un avance sensible en la digitalización de las empresas, pero advierte que “siguen habiendo problemas fuertes en lo que se relaciona con la calidad y la estandarización de la producción”. Por su parte Ximena Sapia es la periodista que en **Humanos Recursos** enseña varios casos de empresas familiares conducidas por las hijas de los fundadores, aun cuando el machismo solía ser la constante en algunos sectores.

En **Lecturas**, podemos acceder a material valioso sobre los cambios demográficos y sociales en la inmensa Región Metropolitana de Buenos Aires, así como a las diferencias de ingreso entre las provincias argentinas. Mientras que en **Marketing** con Ximena Sinay nos sumergimos en los secretos de los anticuarios que venden libros antiguos, con una mezcla de pasión, cultura y búsqueda incansable. **Finanzas**, por último, nos actualiza las diferentes instancias para conseguir fondos según el tamaño y el despliegue del emprendimiento. La firma Cecilia Valleboni.

Carlos Liascovich
editor



número 18 | septiembre 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



@empretecareg

Sumario #18

Nota de tapa

6 **A comer mi amor**

La gastronomía tiene una tasa de éxito muy baja y depende mucho de la marcha de la economía. Las claves: profesionalizarse, un equipo sólido y ser muy obsesivo con los costos.

Entrevista

13 Laura Segura

«Las empresas no sólo deben entender la IA, sino ordenarse internamente para implementarla bien»

Humanos recursos

16 **Hijas al mando**

Aun en sectores siempre asociados a lo masculino, las empresas familiares cuentan cada vez más con “la rama femenina” en puestos clave del negocio. Cómo es la transición y qué aprender en cada caso.

21 Lecturas

- **Lo que los censos revelan**
- **Provincia rica, provincia pobre**

Marketing

22 **Libros antiguos: placer, valor, fraternidad**

Cómo es el negocio, qué buscan los coleccionistas y por qué la Asociación de Libreros es central en la actividad.

Finanzas

26 **Dime cómo eres y te diré cómo financiarte**

Desde la familia y los amigos hasta la salida a Bolsa, hay un ancho menú para apalancarse. Varios expertos explican cada etapa y cuáles son las variables clave a observar.

29 Novedades

Informe especial

30 **Biotechnología y alimentos: Startups que se cultivan**

Una nueva generación de emprendimientos de base tecnológica está aplicando I+D para desarrollar alimentos alternativos. Los casos de Micelio.bio, Ergo Bioscience y B.I.F.E.

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

* Propiedad Intelectual: en trámite





CUATRO CASOS DE GASTRONOMÍA RENTABLE

¿Quién no soñó con abrir su propio restorán o tienda de cosas ricas? El problema es que la tasa de éxito es muy baja, y el sector es muy dependiente de la marcha de la economía. ¿Qué se debe tener en cuenta para abrir, mantener y hacer crecer un local? Algunas claves son profesionalizarse, armar un buen equipo y controlar los costos hasta la obsesión. Pero también la calidad es una variable crucial. Los especialistas aportan sus perspectivas, y un cuarteto de empresarios nos develan sus secretos: Cantina Mandia, Salgado Alimentos, la heladería Scannapieco y el Grupo Cuatro.

Por Mariana Pernas

Dinámico, sacrificado, apasionante y, sobre todo, tentador. Muchos adjetivos pueden encontrarse para el negocio gastronómico; pero de lo que no hay duda es que está dominado por las Pymes y los emprendimientos. También por los desafíos que impone cada contexto, y por los cambios en los hábitos y el paladar de las sucesivas generaciones de clientes.

Lo cierto es que tener el propio restorán es un gusto que muchos quieren darse. Según Ana Lía Toccalino, secretaria general de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confeiterías y Cafés (AHRCC), el modelo de negocios del sector “cambió radicalmente”. Hoy está siendo afectado por la suba del costo de los servicios, la caída del turismo receptivo y las restricciones en el gasto doméstico, donde la salida a comer afuera suele ser uno de los primeros ítems que se recorta. “Es un segmento que fluctúa bastante, y el actual contexto nos obliga a innovar. Se ponen en marcha todas las estrategias de venta posibles: menús ejecutivos y del día, cartas más sencillas y acotadas, promociones con bancos y tarjetas de crédito, y el marketing de influencers en redes sociales”, expresa la directiva.

En este proceso de transformación, “surgieron los polos gastronómicos en los barrios como una propuesta de cercanía, y hay mucha más competencia. Pero también cerraron restaurantes –advierde Toccalino-. Si hay algo que no debemos perder es el ingenio: investigar nuevos platos y formatos, adaptarnos a los hábitos de los clientes, buscar algo distinto para destacarse o diferenciarnos”.

El modelo, más allá de las modas

Un rasgo de la industria gastronómica es su baja barrera de ingreso. “Esto hace que muchas personas con una muy buena idea, o creyendo tenerla, se animen a iniciar un negocio. Pero este sector tiene una altísima tasa de nuevos emprendimientos, y también de fracasos: se calcula que entre el 60% y el 70% de esos emprendimientos se caen antes de los dos años. Porque a veces falta una base de profesionalismo”, observa Martín Akamine, director general y cofundador de la consultora de estrategia Japanese Soul.

Otra característica de la gastronomía es su dependencia de los ciclos del mercado interno. “Cuando la economía crece, es una de las industrias que más rápido se recupera o expande, pero cuando se cae también acompaña en ese sentido. Hay muchas modas o tendencias que prosperan cuando la economía funciona. En épocas de crisis o de menores ventas, quienes tienen un entendimiento del modelo de negocios son los que sobreviven”, completa Akamine.

Ana Lía Toccalino,
secretaria general de la
Asociación de Hoteles,
Restaurantes, Confeiterías y Cafés (AHRCC)



Gerardo Delecraz,
director de la consultora
Gastronomía y Gestión



Martín Akamine,
director general y
cofundador de la
consultora de estrategia
Japanese Soul





Y agrega: “Especialmente en la gastronomía, todo negocio debería tener tres patas: el concepto, que es lo que le da identidad al lugar; los números, que hacen a la rentabilidad o el retorno de inversión, y el management”.

Con esta visión coincide Gerardo Delecraz, director de la consultora Gastronomía y Gestión. “Es un sector que siempre llama a emprender –afirma-. En general son negocios que tienen pocos socios, que se hacen con amigos o familiares, e incluso provienen de otras actividades. Lo primero que hay que hacer es organizarse: en costos, en procesos, en estandarización, para luego poder replicar. Y no hay que olvidarse de un buen marketing, manejo de redes sociales y enfocarse mucho en la fidelización del cliente, algo clave hoy en día.”

A la hora de pensar en una apertura -que según Delecraz no demora menos de 60 o 90 días dependiendo de la obra a realizarse en el local-, es fundamental tener muy en claro el concepto. “Eso define todo: la ubicación, el tipo de local, el diseño, el equipamiento, los espacios, los metros cuadrados. Es decir: ¿voy a poner un café de especialidad, una pizzería, un negocio de barrio o un bodegón?”, apunta el consultor.

Desde la AHRCC, que cuenta con una nómina de 400 restaurantes, se brinda asesoramiento legal y contable a los socios. Por ejemplo, se los orienta acerca de las normativas



y requerimientos que se deben cumplir para habilitar un local. “Los trámites se han ido simplificando ya que ahora se realizan de manera electrónica y a distancia -dice Toccalino-. Es un rubro que debe cumplir muchas regulaciones: edilicias, de cartelería, de seguridad y de tratamiento de los alimentos, por citar solo algunas.”

Crecimiento y maduración

Si desarrollar un negocio gastronómico suena tentador, ¿cuáles son los puntos críticos de este segmento? “Los costos son algo en lo que hacemos mucho hincapié: un 30% se lo llevan los alimentos y otro 30% los recursos humanos. Otras variables son la atención, la relación precio-calidad, el ambiente (que alude a la estructura del local) y el marketing”, responde Delecraz.

Los metros cuadrados son un factor que ha tendido a reducirse, al menos en el caso de los pequeños locales a la calle que han proliferado en los últimos años. “Es raro que una persona que recién empieza ponga un local de ‘esquina grande’. Además esos espacios, que son muy caros, actualmente son ocupados por otro tipo de comercios –continúa el consultor-. La gastronomía no puede destinar más del 8% de su venta al alquiler. Entonces hoy se limita el acceso a esos ‘locales estrella’.”

De acuerdo con Akamine, uno de los grandes problemas es la rotación de gente, la poca profesionalización y la búsqueda del talento, “que en la gastronomía está potenciada”. Y añade: “Muchas veces el emprendedor se enamora de su idea y se entusiasma con crecer enseguida, pero no tiene las herramientas de gestión. En este rubro suele haber pocos mandos medios: existe un dueño con una impronta fuerte, que se ocupa de todo, y una brecha muy grande entre él y los empleados. Este modelo alcanza para una venta más o menos buena, y un solo local. Pero para crecer y ser sostenible en el tiempo, es preciso profesionalizarse y armar un buen equipo.”

“A fin de desarrollar un negocio a prueba tanto de una crisis como de una expansión, el dueño debe entender su modelo y ajustar el ‘gap’ entre lo que tiene y lo que quiere tener. Y es raro que esto suceda antes del primer año –prosigue Akamine-. Es que el crecimiento profesional de quien posee una Pyme requiere, a la vez, de un crecimiento personal. Hay un proceso de transformación: de tener la pasión necesaria que brinde la energía y la fuerza para encarar el emprendimiento, pero al mismo tiempo de poder tomar distancia para darle a cada cosa la prioridad que merece. Y eso es un ejercicio de maduración.”

Maru Mandia,
socio de Cantina
Mandia.



CANTINA MANDIA

Rico, pequeño, controlado



Cuando hace algo más de dos años Maru Mandia se asoció con su hermana Franca para poner en marcha un negocio de manera independiente, no era una recién llegada a la gastronomía. Si bien nunca había trabajado directamente en este rubro, podría decirse que lo llevaba en la sangre: durante décadas su familia gestionó distintos bodegones clásicos de Buenos Aires, el último de los cuales (Luigi) cerró en 2015. Como si esto no bastara, cursó la carrera de profesional gastronómico en el Instituto Argentino de Gastronomía y es licenciada en administración de empresas. Además, este oficio le encanta. “Es muy difícil hacerlo si no te gusta, porque es sacrificado, complejo y hay que manejar muchas variables”, dice.

Al principio, la idea fue abrir un local chico, “tipo take away”, precisa Maru. Pero luego se concretó en Cantina Mandia, emplazada en Colegiales, “un barrio tranquilo, pero que tiene su movimiento, lo que permite tener un público muy amplio”, afirma. El restorán posee capacidad para 10 mesas en el interior y un patio con ocho mesas, más otras cinco que se sacan a la vereda los fines de semana.

La apertura, a mediados de 2023, le demandó seis meses de trabajo previo. En ese período se ocupó de varios frentes: del diseño y la obra de reformas con un estudio de arquitectura, del desarrollo de marketing con una agencia de branding, del análisis de los costos, la creación del menú, la prueba de los platos, la búsqueda de proveedores y la compra del equipamiento.

Desde el primer día supo que la carta sería acotada, y no la de un gran restorán como los que tuvieron sus abuelos y sus padres. “Así es posible tener más control sobre cómo salen los platos y sobre la materia prima, porque mientras más productos tenés, es mayor el stock y la cantidad de proveedores, sin mencionar que necesitas lugar para guardar todo”, explica Maru. También a diferencia del negocio familiar, otra premisa fue tener una cocina más profesionalizada y a cargo de mujeres. “Quería hacer algo distinto. Como a mí me gusta la parte técnica, es un perfil con el que yo me sentía más cómoda y que, pensaba, iba a ir mejor con lo que quería hacer.”

Con un menú que va cambiando de acuerdo con cada temporada y elaborado con productos de estación, en la cantina conviven lo tradicional y lo moderno. Lo mismo sucede con la carta de vinos: hay tanto orgánicos, sin filtrar y biodinámicos, como los clásicos que llevan medio siglo en las mesas.

Al igual que en todo emprendimiento, “yo tengo varios sombreros”, reconoce Maru Mandia. “Me ocupo de la gestión, de pensar los platos y armar la carta. Hago las entrevistas cuando vamos a contratar a alguien; y estoy a cargo de los pagos, proveedores y bancos. También veo cómo arreglar una canilla si se rompe.” Pero no está sola. Se apoya en una red de colegas. “Son dueños de pequeños locales gastronómicos, con quienes intercambiamos datos, información y consejos. Y aunque sea para llorar. Es muy importante esa cooperación”, explica.

GRUPO QUATRO

Amigos y socios, parrilla y sushi



Como en toda cocina, el negocio gastronómico admite la diversificación de ingredientes. En el caso de Grupo Quatro, la variedad se encuentra no solo en el tipo de oferta culinaria que proponen -parrilla, sushi y comida asiática-, sino también en que la empresa desarrolla al mismo tiempo proyectos inmobiliarios.

Creada hace más de 10 años por cuatro amigos, en 2014 la firma abrió su primera parrilla en el barrio porteño de Boedo, “como un hobby”, cuenta Guillermo Gaudin, uno de los socios, ya que por entonces todos tenían otras ocupaciones. Al año siguiente quisieron incursionar en el segmento del sushi en un local a la calle bajo una torre de departamentos en Caballito, en una zona donde no había ofertas de ese tipo. El modelo de franquicias -de la marca Fabric- fue la solución que encontraron para vencer “la barrera de ingreso y el conocimiento del mundo del sushi, algo que no nos era fácil de acceder”, admite Gaudin, quien es licenciado en administración y fue el primero en desligarse de su anterior empleo, en una empresa de su familia, para dedicarse al nuevo emprendimiento.

Grupo Quatro hoy posee tres tipos de ofertas gastronómicas. En primer lugar, los restaurantes “Sanabria”, que apuestan al negocio de volumen, con adecuada relación precio-calidad, buena materia prima, porciones abundantes, ambiente familiar y la cercanía en el barrio. Con ese ello, tienen una parrilla en Villa Devoto -cuya capacidad están ampliando de 70 a 120 comensales- y abrirán una cantina en el mismo barrio, a la que pronto se sumará otra parrilla en Palermo (para más de 200 personas). En segun-



De izq. a der.: **Federico Wolfsohn, Guillermo Gaudin, Nicolás Hartman y Tomás Chicon**, socios de Grupo Quatro.

do término, bajo un sistema de franquicias, operan más de 10 locales de Fabric Sushi. Aquí se repite la fórmula “del punto justo entre precio y calidad”, y la “muy buena imagen de la marca”, expresa Gaudin. Tienen exclusividad para explotar esa licencia en la mitad de la Ciudad de Buenos Aires, en zonas como Caballito, Villa Urquiza, Devoto, La Paternal y Villa Pueyrredón. Por último, tienen dos locales de comida asiática, Yatai Yatoi, en Belgrano y Palermo.

Definido como grupo de gestión de negocios -no olvidemos su división inmobiliaria-, su mayor expertise radica en “la administración y el control de gastos”, dice Gaudin, a lo que añade la visión de “crear y desarrollar los puntos estratégicos donde nos parece conveniente abrir propuestas gastronómicas”. Con un plantel total de 180 empleados, algunas personas están dedicadas exclusivamente al funcionamiento de los locales (gerentes, cocineros, camareros), y en las oficinas se encuentran las áreas de Recursos Humanos, Administración y Operaciones.

¿Por qué la gastronomía? “Fue un poco sin pensarlo -admite el emprendedor-. Uno a veces quiere tener su propio restorán, su lugar de encuentro. Éramos más jóvenes, no teníamos familia y nada que nos atara a una responsabilidad muy grande. Empezamos, y funcionó.” Pero lejos del romanticismo, agrega: “Armamos una estructura y los socios nos dedicamos a esto. Nos dio frutos y crecemos; pero tenés que estar muy encima de los gastos, del costo de la mercadería, de las compras, del servicio, de la calidad de la materia prima. Y a la vez se trata de un rubro interesante y dinámico; es placentero ver tus restaurantes llenos.”



Esteban Salgado,
dueño de Salgado
Alimentos.

SALGADO ALIMENTOS

Expansión con franquicia híbrida



Tras un recorrido laboral como barman, mozo y jefe de salón en restaurantes de primer nivel, a los 30 años Esteban Salgado decidió independizarse y probar suerte con un emprendimiento propio. Invertió sus ahorros y, en 2006, en una esquina de Villa Crespo donde durante 35 años había funcionado una fábrica de pastas, creó la “cantina moderna” –como él mismo define– que lleva su apellido y continúa la línea gastronómica que había dominado ese enclave del barrio. También mantuvo la identidad del lugar: porque le gustaba su estética de los ’60 y le permitía maximizar los US\$20.000 que tenía para su proyecto.

“Durante el primer tiempo ganaba más como mozo en el restorán ‘Tomo I’ que como dueño del mío propio”, reconoce. Pero pronto Salgado Alimentos, con pastas hechas a mano y un chef –Agustín Cicchini– que está desde el primer día y acompaña al dueño en sus decisiones, se fue llenando de comensales.

La crisis de la pandemia fue un antes y después. Hasta 2020, “tenía 15 empleados, cerraba los domingos y las cajas de raviolos se encargaban con anticipación... no sé quién me creía”, bromea Salgado. Para lidiar con el impacto de las restricciones, por primera vez incursionó en las apps de delivery (que hoy representan el 30% de sus ventas), comenzó a vender pasta fresca y abrió los domingos. “Todo eso me cambió, en lo personal y en la forma de trabajar.”

Otro tanto hizo la pospandemia. Con la explosión del consumo y las salidas, a partir de 2022

llegó la apertura de nuevos locales. Justo enfrente del primer Salgado Alimentos, en Villa Crespo, se inauguró una sucursal, que abasteció a la excesiva demanda de clientes que tenían. Y luego fue el turno de crecer mediante franquicias, que opera en dos sitios: Palermo y Liniers.

Este año, Salgado abrió otros dos locales, en Chacarita y Villa Urquiza, y pronto será el turno de una parrilla en ese último barrio. Pero el modelo es de “franquicia híbrida”, como el propio fundador lo denomina. Insatisfecho con el esquema clásico –que quita al dueño de la marca el control de un aspecto clave como es el manejo del personal–, ahora la propuesta es convertirse en socio gerente con el 20% del negocio y ser el responsable de gestionar los locales.

En total, Salgado Alimentos emplea a unas 110 personas. Muchas de ellas llevan varios años allí. Sobre todo los integrantes de su equipo más cercano, con quienes Esteban se reúne cada 15 días y están a cargo de las estratégicas áreas de compras, cocina, producción, franquicias y recursos humanos. “Todos empezaron de mozos o cocineros, y me ayudan a llevar adelante la gestión”, comenta el fundador.

Pero Salgado está en los detalles del día a día: desde el pago de los sueldos, hasta la reposición de un microondas que se rompió, o la elaboración de la carta de la nueva parrilla y la búsqueda de proveedores. Y cuando tiene tiempo, se ocupa de capacitar al personal del salón, “porque por sobre todas las cosas, yo soy un mozo”.

HELADERÍA SCANNAPIECO

*Calidad, calidad,
calidad*



Apoco de cumplir 90 años, y ya con tres bisnietas del matrimonio fundador incorporadas completamente al negocio, la heladería Scannapieco continúa el legado de elaboración artesanal desde su local en Colegiales, epicentro de una fama que hace rato trascendió las fronteras de ese barrio porteño.

Juan Scannapieco, nieto de la pareja de Andrés y Josefina, los inmigrantes italianos que crearon la heladería en 1938, hoy está a cargo de la empresa. ¿Cuál es el secreto para mantenerse durante tantas décadas? “La mejor calidad posible, no transar nunca con eso; y no ‘matar a nadie’ en lo económico, teniendo un precio acorde a la calidad de tu producto y a la inversión que se hace. Eso la gente lo percibe, porque llegamos prácticamente a todo tipo de público”, resume. Otros ingredientes son “la simpleza”, “la dedicación al trabajo”, desarrollar nuevos sabores (que incluyen variedades para veganos) y la búsqueda constante de proveedores de buena materia prima.

A diferencia de sus abuelos, que Juan identifica como austeros y con una mentalidad empresarial más conservadora -propia de una generación que había pasado una guerra-, “yo salí un poco más emprendedor y arriesgo más”. Aunque lo hace “sin abandonar los principios y la calidad”. Además de haber incorporado maquinaria para la fábrica que funciona los siete días de la semana -y en temporada alta lo hace en dos turnos, si es necesario-,



Juan Scannapieco,
dueño de la heladería
Scannapieco.

avanzó con la apertura de sucursales. Una de ellas está en el patio de comidas del Paseo La Plaza, mucho más pequeña y destinada principalmente a los espectadores de ese complejo teatral, mientras que la segunda está por venir.

Así, antes de que termine 2025 volverán a salir de Colegiales para inaugurar otro local en la Ciudad de Buenos Aires. Se trata de un desafío que a Juan no lo asusta, en tanto “no altere la calidad del producto y me permita seguir creciendo y mejorando”, advierte. A medida que la logística permitió llegar con sus helados a otros barrios, “muchas gente me decía que era una lástima que no estuviéramos en otros sitios, y vienen a comprar desde Saavedra, Núñez, Avellaneda o Vicente López. Entonces decidimos ampliarnos... pero sin exagerar”. Porque hay un límite a la expansión, que está dado por el difícil equilibrio entre la producción en mayor escala y la calidad que tiene el sello de un apellido. “Hoy, creo que no puede haber más de cuatro o cinco sucursales”, considera el titular de la empresa, que tiene más de 20 empleados.

El boca a boca se aceleró también con el estreno, a principios de año en La Plaza, de la obra de teatro “La heladería”, de Ana Scannapieco, prima de Juan y nieta de los fundadores. “Si bien la idea no era hacer marketing, tuvo mucha repercusión y llegó a más gente que probó nuestro producto -dice Juan-. Refleja la historia de nuestra familia, y la de miles de empresas familiares.”



Laura Segura,
directora de Innovación y
Servicios de la Unión
Industrial Argentina

Laura Segura

«Las empresas no sólo deben entender la IA, sino ordenarse internamente para implementarla bien»

Por qué la adopción de tecnologías 4.0 es urgente para las Pymes y cuáles son los aspectos a tener en cuenta para implementarla. Las líneas de trabajo para asistir a las empresas que impulsa la entidad.

Por Eugenia Iglesias Fotos: Pepe Mateos

Laura Segura es directora de Innovación y Servicios de la Unión Industrial Argentina (UIA) y, desde ese puesto, lidera el desarrollo de prestaciones para las empresas: iniciativas de asistencia técnica en temas de calidad, estandarización, automatización, digitalización y, desde el año pasado, una nueva línea de trabajo vinculada a la sustentabilidad.

A través del programa Ruta X de la UIA, enfocado en la adopción de tecnologías 4.0, ya se brindaron servicios de asistencia a más de 150 compañías. Y casi un centenar de ellas accedió de manera gratuita. Con el financiamiento de organismos como la Organización Internacional

del Trabajo (OIT), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o la agencia japonesa JICA, fue posible ingresar a las empresas, comprender sus dinámicas de trabajo y reclutar a los profesionales para llevar adelante estos proyectos.

A partir de su actividad, especialmente para que las Pymes inicien una transformación que impacte en su modelo de negocios, Segura conversó sobre los desafíos de adoptar la Industria 4.0 y cómo enfocar las estrategias en ese sentido. La experta advierte, sin embargo, que todavía “falta como un baño de realidad sobre las consecuencias de no meterse en este tipo de procesos”.

«Según una encuesta de la UIA, más del 25% de las empresas ya implementa más de tres tecnologías 4.0.»

¿Cómo definirías el programa Ruta X?

Somos nexos y ecosistema, porque lo que hacemos es mediar entre todos los actores. Entendemos cuál es el punto de dolor de las empresas y luego nos damos vuelta para buscar una lista de especialistas que puedan asistirlos. También tenemos contacto con todos los bancos y organismos de financiamiento para que las compañías puedan implementar sus proyectos. Además identificamos cuáles son los temas de capacitación recurrentes, y si no hay ningún organismo que lo esté ofreciendo, entonces lo co-diseñamos con alguna de las universidades con las que tenemos alianzas.

¿Cuáles son los principales puntos de dolor para las Pymes?

La digitalización es algo que ya está muy instalado en las empresas, pero vemos que siguen habiendo problemas fuertes en lo que se relaciona con la calidad y la estandarización de la producción. Específicamente en calidad de datos, que es un camino que no todas las compañías recorrieron y es clave para todo lo que tiene que ver con Inteligencia Artificial (IA). Las empresas empezaron a sensibilizarse sobre los otros usos que tiene la IA, más allá de ChatGPT,

pero aún falta muchísimo camino para que entiendan el verdadero potencial de lo que es posible hacer. Estos caminos van en paralelo: el entender cuál es la aplicación de IA y empezar a ordenar los procesos internos para que se pueda implementar de manera eficiente.

¿Cómo influye el contexto en ese trabajo?

Tenemos que pensar que esto no está sucediendo solamente en Argentina, sino en todo el mundo. Podemos tener condiciones más o menos favorables, pero esto está sucediendo igual. Puertas para afuera, hay un montón de actores a nivel macroeconómico, gubernamental, privado, que interactúan para que haya mejores condiciones. Pero puertas para adentro, hay muchas cuestiones que dependen de la empresa y de la inversión que haga en tecnología, productividad o capacitación. Entonces, es una agenda que hay que tomar.

¿Lo urgente dificulta este esfuerzo?

Lo urgente siempre te distrae de lo estratégico y sabemos que es así. No obstante, la visión estratégica hay que tenerla igual porque otros en el mundo lo están haciendo. No debemos pensar que competimos en la Argentina nada más. En algún momento vamos a competir con todos.

¿Cuál es la clave para hacer más foco en lo estratégico?

Lo primero es identificar si esto es un tema dentro de la cabeza principal de la empresa, porque de lo contrario no se puede avanzar. Siempre hay cierta resistencia a los cambios; entonces tiene que haber una estrategia de implementación de tecnolo-

gía, otra de comunicación interna y externa del proyecto que se llevará adelante, y un plan de capacitación para que la gente entienda qué es lo que va a pasar y si es necesario reconvertir alguna posición. Todo eso requiere estar inserto en el marco de una estrategia. También trabajamos mucho con la definición de la visión digital. Hoy en día, cuando incorporás tecnología, estás hablando de un nuevo modelo de negocio que cambia a veces radicalmente la forma en que una empresa está interactuando. En ocasiones incluso cambia el corazón del negocio. En ese caso, son clave la capacitación interna y la gestión del cambio, porque los liderazgos también se modifican.

El camino es 4.0

El concepto de Industria 4.0 incluye una serie de tecnologías como robótica, IA, Blockchain, impresión 3D y Big Data, entre otras. De acuerdo con un relevamiento que realizó la UIA junto con el BID hace seis años, “se vio que solo el 6% de las empresas implementaban alguna tecnología 4.0, mientras que a casi un 50% ni le interesaba”, señala Segura. Pero la situación cambió radicalmente. “El año pasado replicamos ese estudio internamente en la UIA. Observamos que más del 25% de las empresas ya implementan más de tres tecnologías 4.0 y a solo un 10% no les interesa ni sabe mucho del tema”, revela.

¿Cuáles son las principales trabas adentro de las Pymes para implementar una estrategia de Industria 4.0?

Hay muchas, pero destaco tres sobre todo. Si dejamos de lado los temas de coyuntura, primero está el desconoci-



miento de la tecnología y su impacto. Todo el mundo consume algo de IA, pero muchas empresas no terminan de definir el impacto de esa herramienta y cómo puede mejorar alguna parte de su proceso. Por eso abrimos en la UIA el Centro X, donde se puede experimentar con esa herramienta. En segundo lugar, es preciso identificar a una persona que te acompañe en el proceso. A veces necesitas que un profesional externo te diga cuál es tu punto de partida, porque no todas las tecnologías son para todas las empresas. Y en tercer término, los proveedores de tecnología están muy atomizados, entonces a veces es difícil encontrar al indicado. Al mismo tiempo, también a veces falta como un baño de realidad sobre las consecuencias de no meterse en este tipo de procesos.

¿Cuál es el impacto que estás viendo en las empresas que implementan estas tecnologías?

Hay diferentes impactos, y tienen que ver con el plan de la empresa. Solemos establecer KPIs (indicadores clave de desempeño) para medirlo después de la implementación. Lo que sí podemos decir es que cambia radicalmente el modelo de negocio: las empresas que hoy están implementando de lleno todo lo que es digitalización, ya no podrían operar de otra manera, por el nivel de información que generan y usan. Transforma la manera de operar una compañía.

En materia de sustentabilidad, ¿qué puntos de dolor encontraron en las empresas?

El primero tiene que ver con la economía circular, que está cada vez más presente. Se observa en empresas que en general tienen residuos, y que si bien desarrollan algunas acciones aisladas en relación con la circularidad, no tienen una estrategia definida y podrían hacer mucho

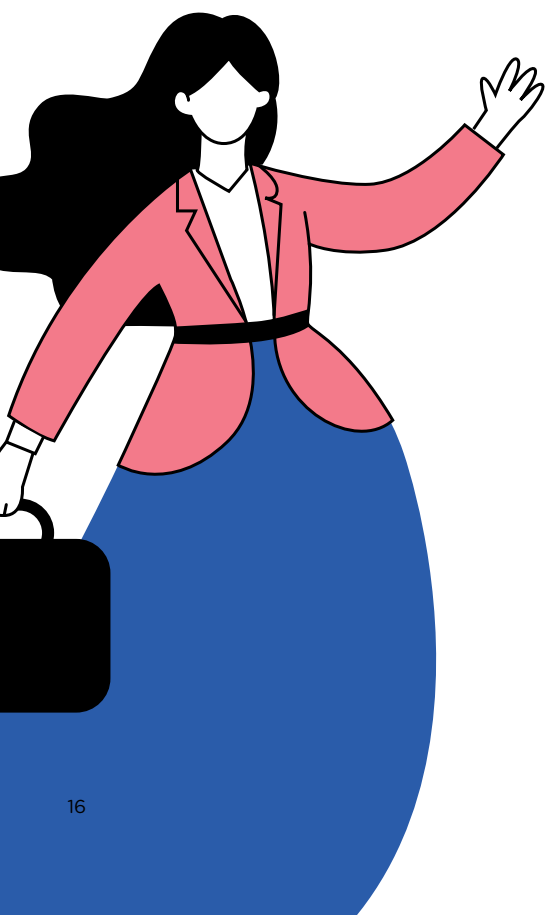
más con poco esfuerzo. El segundo se vincula con la eficiencia energética y la implementación de energía renovable. Es positivo que se ponga de moda ver cómo hacemos más eficiente el uso de recursos, porque a veces son pequeños cambios que pueden tener un alto impacto en la economía de las empresas. Y luego viene la implementación de paneles solares, donde notamos que muchas veces se financian los paneles, pero también es necesario solventar la adecuación de la empresa para que pueda hacer uso de ellos. Y en tercer lugar, se destaca la medición de huella de carbono. En este sentido, hicimos un convenio con Siemens para que las empresas puedan acceder de manera gratuita a un programa que se llama “SiGreen”, que les permite medir su huella de manera digital. Con nuestros especialistas, las preparamos para enseñarles cómo hacer esta medición. 🌱



Hijas al mando



En empresas familiares de rubros históricamente asociados a varones, hay cada vez más descendientes femeninas que se ponen al frente del negocio. De la metalurgia a la logística, ellas lideran con sello propio y rompen con los mandatos que antes las dejaban al margen. Por Ximena Sapia



Por generaciones, en muchas empresas familiares eran los hijos varones quienes heredaban el mando, mientras que las hijas, como mucho, acompañaban desde roles periféricos. Sin embargo, en las últimas dos décadas esto empezó a cambiar, incluso en sectores tradicionalmente dominados por hombres como la metalurgia, la logística o la industria pesada. Hoy, cada vez más mujeres asumen la conducción de empresas fundadas por sus padres o abuelos y lo hacen, sobre todo, con la convicción de que existe otra forma posible de liderar, más empática y horizontal.

El desafío interno

“Hoy es mucho más habitual ver a mujeres liderando empresas fami-

liares, incluso en rubros que tradicionalmente eran dominados por hombres, como el agro, la construcción o la metalurgia”, confirma Pablo Loyola, vicepresidente del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF). “Pero como todo cambio cultural, es paulatino y avanza a distintas velocidades según el entorno. No es lo mismo en las grandes ciudades como Buenos Aires, Córdoba o Rosario que en el norte argentino, donde la preponderancia del hombre sigue siendo visible”.

Irini Wentinck nació y creció entre cables y bobinas en WTK Conductores Eléctricos, una empresa fundada por su padre hace más de cinco décadas. Sin embargo, durante años creyó que ese no era su lugar. “La empresa era cosa de varones. A las mujeres de la familia nos incentivaban



↑
Mariela Menghini,
presidenta de Cruz
del Sur



←
Julieta Brignone,
responsable de tec-
nología y servicios de
Brignone & Asocia-
dos, junto a su padre,
Eduardo, fundador
de la empresa.



.. Humanos recursos



Pablo Loyola,
vicepresidente del
Instituto Argentino
de la Empresa
Familiar (IADEF)



Ivanna Stefanich
directora en Grupo EFIA



a estudiar una carrera universitaria y formar una familia, no a liderar una industria”, recuerda. Así, ella eligió estudiar psicopedagogía y su hermana, derecho.

Su historia cambió cuando su padre y hermanos la convocaron para colaborar con un tema puntual. “Me reencontré con una empresa que no conocía, y me fascinó”, dice. Hoy es directora de Desarrollo Humano y Organizacional, una de las cuatro integrantes del directorio, y lidera la transformación cultural y de procesos de una compañía que emplea a 70 personas. “Me apasiona ver cómo tres materias primas entran por una puerta y se convierten en un producto que soluciona una necesidad. Eso también pasa con las personas y las organizaciones”.

Para Loyola, a veces, dependiendo del entorno, los desafíos que enfrentan las mujeres son más internos que externos: “La presión de ocupar un lugar que siempre fue masculino en la familia puede ser más pesada que la del entorno laboral”. El caso de Wentinck lo confirma. Aunque no niega que hubo resistencias, reconoce que las más difíciles no venían de afuera. “Las barreras más grandes estaban en mi cabeza. Me decía: ‘Esto debería hacerlo mi hermano. ¿Cómo lo voy a hacer yo?’”. Con el tiempo, aprendió a pararse distinto. “Una vez que resolvés esas inseguridades internas, todo cambia”.

Hoy, el 45% de los mandos medios en WTK Conductores Eléctricos están ocupados por mujeres y la dirección tiene paridad total. “El liderazgo que piden las nuevas generaciones es más empático y colaborativo. Ese tipo de liderazgo se construye con habilidades tanto

femeninas como masculinas. Pero si lo femenino no está representado, es muy difícil lograrlo”.

La dama del metal

En el mismo sector industrial, Julieta Brignone también desafió estereotipos. Ingeniera química, trabaja desde hace más de 20 años en Brignone & Asociados, la empresa fundada por su padre, que provee maquinaria y soluciones tecnológicas para fundiciones y la industria metalúrgica. En su día a día lidera el área de tecnología y servicios, representa a la firma en ferias internacionales, da soporte e instala equipos. “Siempre me gustó lo técnico, lo nuevo, lo que innova”, afirma.

Como Irini Wentinck, Brignone sintió que las barreras eran más internas que externas. “La metalurgia es un mundo fascinante, lleno de ciencia, precisión y creatividad”, describe. “Si hubo prejuicios, venían más de mí misma por pudor o inseguridad que de los demás. Aunque con los años, eso se fue disipando”. Asegura que jamás le pasó que sus interlocutores externos pidieran hablar con su padre o hermano, restándole así autoridad. Por el contrario, muchos clientes valoran su seguimiento detallista y su compromiso técnico. “Las fundiciones son más diversas de lo que se cree. Hay muchas mujeres en laboratorios, en calidad, en administración. No siempre están junto al metal líquido, pero están”, señala.

Tiene, sin embargo, una anécdota que recuerda con humor: “Una empresa china nos decía que su máquina era tan fácil de usar que ‘incluso podía manejarla una mujer’. Ahí me salió la feminista del alma. ¡Casi los mato!”.

Loyola admite que todavía hay personas que creen que por el solo hecho de ser hombre o mujer se puede saber más o menos de un tema. Pero advierte que esas ideas van cediendo paso a lo que realmente importa: la preparación y las capacidades. “La clave está en elegir al sucesor o sucesora que esté técnicamente preparado para lo que la empresa necesita hoy”.

En la empresa, Julieta trabaja junto a su padre, su hermano y su cuñada. Aunque el fundador promete “dar un paso al costado”, todavía sigue muy presente. “Nos dice que la empresa es nuestra, pero no se va”, cuenta entre risas su hija. Mientras tanto, las decisiones se toman en conjunto y ella valora la posibilidad de hacer un trabajo técnico que la apasiona, sin tener que pedir permiso.

Agente de cambio

Para muchas mujeres, incorporarse a la empresa familiar fue tanto una decisión profesional como personal. En el caso de Wentinck, significó también revisar los lugares asignados a las mujeres en la familia. “Mi mamá nunca tuvo un rol formal en la empresa, pero estuvo siempre en el detrás de escena. Yo sentí que no quería estar solo ahí, que también podía construir desde otro lugar”.

Ivanna Stefanich lo vivió de otro modo. Al terminar el colegio secundario empezó a trabajar en Grupo EFIA, la Pyme de saneamiento ambiental que fundaron su padre y su abuelo. Fue natural, nunca pensó en ir a otra empresa. Comenzó desde abajo, mandando faxes y haciendo tareas básicas, y de a poco fue ocupando todos los puestos posibles mientras estudiaba administración y criaba cuatro hijos.



Irini Wentinck,
directora de
Desarrollo Humano
y Organizacional de
WTK



“Me gané mi lugar con trabajo. No hubo un día en que me dijeron: ‘A partir de ahora mandás vos’. Fue un proceso”, relata. Compartió escritorio con su padre durante años, observando y aprendiendo. Cuando llegó el momento de imprimir su estilo, lo hizo sin imponer: escuchó, preguntó, propuso cambios graduales. “Yo no venía a decir: esto se hace así. Venía a construir”.

Hoy lidera una organización con más de 160 empleados, que además tiene un modelo de gestión con fuerte impronta social. Bajo su gestión, la empresa se profesionalizó, obtuvo certificaciones internacionales e incorporó una agenda de bienestar y diversidad. Por caso, Ivanna Stefanich impulsó licencias extendidas de paternidad, la instalación de un lactario, esquemas de reingreso paulatino para madres recientes y políticas activas de inclusión laboral.

Actualmente, el 80% del equipo administrativo y de conducción está compuesto por mujeres. “Una vez qui-

simos contratar a una tractorista y no encontramos. Pero yo siempre digo: si una madre puede llevar a upa a un chico dormido de 9 años, puede con un bidón de 20 litros”, explica, mitad en broma y mitad en serio.

Para Stefanich, sin embargo, es hora de dejar de hablar de diversidad en términos sólo de género y ampliar la mirada. “La diversidad es también pensar en barrios vulnerables, en discapacidad, en diferentes generaciones, en oportunidades reales”, afirma. Por eso, la empresa contrata personal del Barrio Padre Carlos Mugica y ofrece becas de formación para jóvenes. Stefanich lidera sin levantar la voz, pero con una convicción inquebrantable: “La confianza no se impone. Se gana”.

Romper moldes sobre ruedas

“Yo no me quería ganar el lugar por ser la hija de”, cuenta Mariela Menghini, presidenta de Cruz del Sur, una de las mayores empresas de logística del país, fundada por su padre y su abuelo hace más de 60 años. Desde sus primeros pasos trabajó en las diferentes áreas y, a diferencia de lo que esperaba su padre, buscó un contacto más cercano con el personal, trabajó a la par y compartía almuerzos en el comedor con los equipos y no con los directivos. “Siempre fui una más y muy genuina. Así me fui ganando la confianza y la cercanía con la gente”, remarca. Su aporte fue clave en la profesionalización de la empresa, que hoy tiene más de 80 sucursales y 800 unidades de transporte.

Sin embargo, no era en Cruz del Sur donde Menghini se proyectaba de chica. Su sueño era convertirse en maestra de jardín de infantes, pero su padre la convenció de estudiar algo

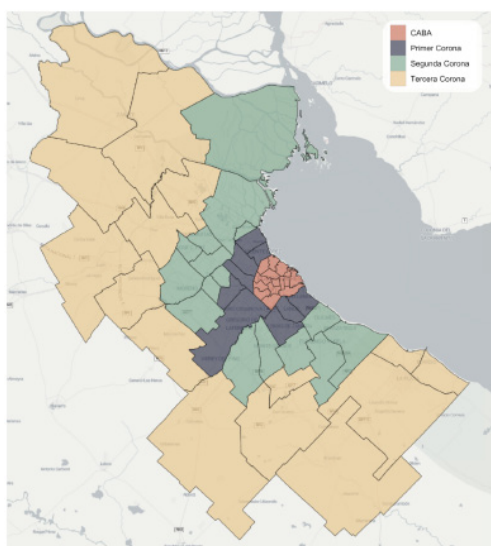
que le permitiera acompañarlo en la empresa. Tras un intento fallido con Sistemas, se graduó en Comercialización y Dirección de Empresas.

Como muchas veces suele suceder en las empresas familiares, el punto de inflexión llegó con el conflicto entre su padre y su hermano, entonces director general. Con la salida del hermano de la empresa y el ingreso de su esposo como aliado clave, Mariela tomó el mando. Impulsó procesos comerciales, estrategias de marca, y sumó mujeres a todos los sectores. “Al principio, los avisos de búsqueda eran solo para hombres. Hoy las mujeres representan entre el 30 y 40% de la plantilla. Incluso hay dos camioneras y varias conductoras de reparto”.

Y concluye Menghini: “De mi papá aprendí el valor de la palabra, a trabajar desde el cariño, escuchar al otro, rodearte de los mejores sin querer ser el Número Uno. Él no quería figurar, sino estar bien rodeado. Y eso también es liderazgo”.

Para el consultor Loyola, la clave de una sucesión exitosa no está en el género, sino en los valores: “Hay que formar hombres y mujeres de bien, que trabajen en equipo, con respeto, tolerancia y comunicación. Esa es la base de cualquier empresa saludable”.

Ese cambio, aunque lento, ya está en marcha. Y lleva nombres concretos. Son mujeres que heredaron un apellido, pero además eligieron escribir otra historia. Desde el trabajo silencioso o la transformación visible, están redefiniendo qué significa liderar una empresa familiar en la Argentina del siglo XXI. Dejaron de ser “la hija de”. Ahora, son las que están al mando. “Hombres y mujeres tienen algo para aportar. Busquemos eso que nos une y complementa. No perdamos tiempo con las diferencias”, concluye Loyola.



Lo que los censos revelan

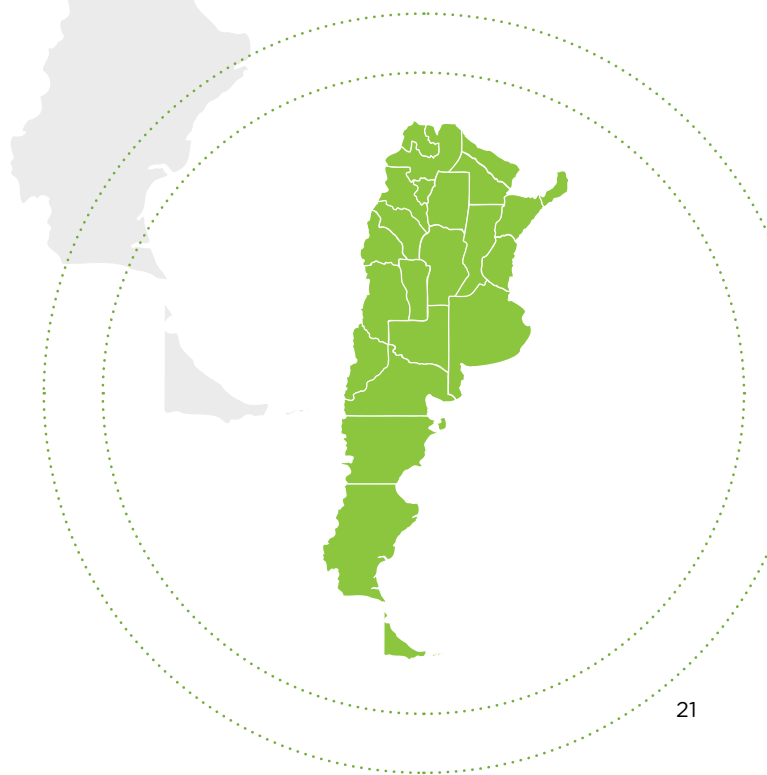
Tal el título del estudio que acaba de difundir el Centro de Investigación de Política Urbana y Vivienda de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT), con autoría de Cynthia Goytia. El trabajo contrasta la evolución entre los censos del INDEC de 2010 y 2022, para analizar cambios demográficos en lo que denomina Región Metropolitana de Buenos Aires (RMBA) que comprende a CABA, el conurbano, y varios otros partidos que rodean al GBA. Todo ello se subdivide en “tres coronas”, que rodean a la Capital y conforman un gran conjunto que sumaba en 2022 alrededor de 16,5 millones de personas.

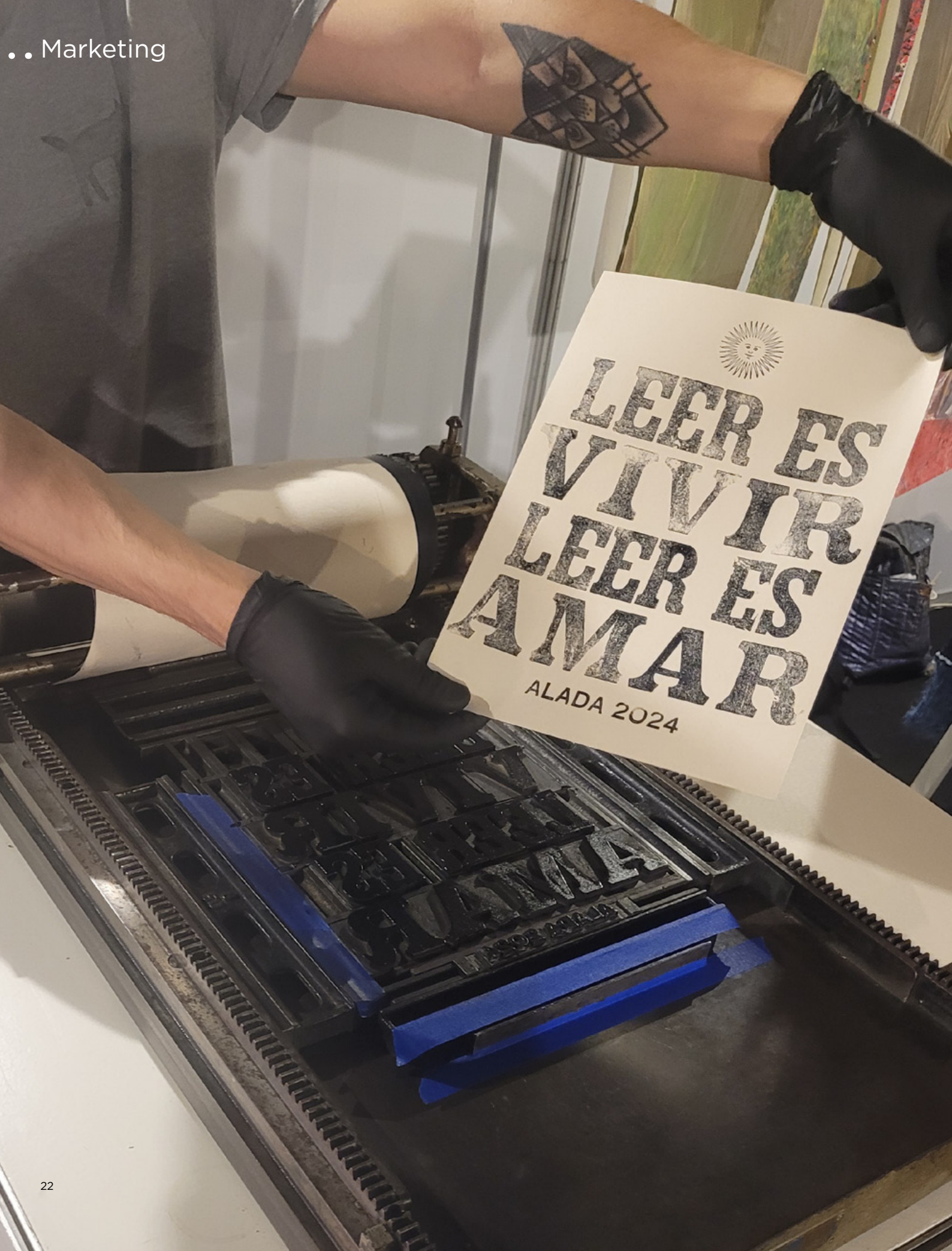
¿Pero por qué tal estudio puede agregar valor para tomar decisiones en Pymes y emprendimientos? Porque capta algunos movimientos poblacionales, de movilidad y de residencia que no deberían estar fuera de la lupa de las empresas. Por caso, esta cita textual alumbra uno de los fenómenos principales: “Lo que resulta particularmente disruptivo es el reducido aporte migratorio externo reciente: solo un 1,8% proviene de otras provincias y un 1,3% del extranjero. Estos valores, significativamente inferiores a los registrados en décadas anteriores, sugieren una transformación estructural en la capacidad de atracción poblacional de la metrópolis, posiblemente vinculada a la consolidación de economías regionales alternativas y al surgimiento de nuevos polos urbanos competitivos en el interior del país. El patrón de movimientos intra-regionales detectado podría estar vinculado a una compleja intersección de factores emergentes: la expansión del trabajo híbrido post-pandémico (...), la creciente valoración de espacios habitacionales con menor densidad; y la persistente crisis de accesibilidad a la vivienda en áreas centrales, que impulsa a sectores medios hacia periferias otrora desvalorizadas pero ahora revalorizadas por nuevas dinámicas de ocupación territorial”. Puede accederse **aquí al informe**, sin cargo.

Provincia rica, provincia pobre

Otro estudio de referencia, para conocer en este caso la distribución del ingreso por territorio, fue publicado por Argendatos, el área de difusión estadística de la Fundación Fundar. Compara en él los 24 distritos de la Argentina según sus agrupaciones regionales.

Así, la región pampeana (provincias de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe, más el AMBA) reúne el 70% del PBI nacional. Con el agravante de que esta situación se mantiene invariante desde 1895 (sí, leíste bien, fines del siglo 19), por los valores estancados del NEA y Cuyo desde el inicio, más la disminución y luego el estancamiento del NOA, a partir de los años 20 del siglo pasado. La única excepción ha sido la Patagonia, que viene creciendo sin pausa en participación desde el inicio de la serie. Hay además otras comparaciones impactantes, como el contraste de cada PBI per cápita provincial (PBI p/c/p) con diferentes economías del mundo. Va spoiler sobre esto último: al tope de la tabla están CABA, cuyo PBI p/c/p equivale al de EE.UU., y Tierra del Fuego, que equivale al de Emiratos Árabes Unidos. Mientras que en la otra punta, el PBI p/c/p de Misiones es similar al de Vietnam y el de Corrientes, al de Sri Lanka. Puede leerse sin cargo **en este enlace**.





Libros antiguos: placer, valor, fraternidad



Buenos Aires es la urbe americana con mayor cantidad de librerías anticuarias después de algunas ciudades estadounidenses. Cómo es el negocio, cuál es la búsqueda de los coleccionistas y por qué la Asociación de Libreros ocupa un lugar clave en el entramado de la actividad. Por Ximena Sinay

“Buenos Aires tiene una larga tradición con el mundo del libro antiguo. Siempre fue reconocida como un lugar de grandes bibliófilos y de una profesionalidad en el mercado del libro antiguo muy sólida”. Roberto Vega, presidente de la Asociación de Libreros Anticuarios de la Argentina (ALADA), decide dejar bien en claro desde el comienzo la importancia de la ciudad en este mercado. Y Víctor Aizenman, vicepresidente de ALADA, complementa la información: “Desde el siglo XIX existe aquí una tradición de interés y de rescate por los testimonios bibliográficos y, efectivamente, hay una tradición de coleccionistas que nunca fue algo masivo, pero sí conforman un grupo muy sólido”.

Es que la capital de la Argentina, con sus casi 30 librerías anticuarias, es la ciudad de toda América –sin incluir algunas urbes de EE.UU.– con más establecimientos de este tipo y la única que cuenta con una Asociación de Libreros Anticuarios. Esta institución se creó en 1952 y estuvo activa solo cinco años, hasta que fue refundada en el año 2000 por un grupo de libreros que buscaban recuperar la importancia de la acción colectiva para sumar valor al conjunto.

Algo más que libros

Las librerías que se nuclean en ALADA no solo comercializan ejemplares antiguos sino todo aquello que, de un modo u otro, esté vinculado al campo cultural del



Desde 2004 se realiza la Feria del Libro Antiguo de Buenos Aires. Este año se llevará a cabo del 29 de octubre al 2 de noviembre.

libro. Allí pueden encontrarse, entonces, desde incunables o primeras ediciones hasta grabados, dibujos o mapas antiguos. También están los ejemplares firmados por el autor, o las encuadernaciones especiales, o los libros curiosos o de tiradas bajísimas. Y no faltan, incluso, libros con grabados internos que están firmados por el artista plástico autor de los mismos. “Todos pueden ser puntos de interés para un potencial cliente. Nosotros nos dedicamos a localizar, ponerlos en valor y presentarlos al mercado”, señala Vega.

Aizenman, por su parte, hace memoria sobre algunos de los libros especiales que pasaron por su librería. Y destaca, en primer lugar, las obras de Apuleyo impresas por dos discípulos de Johannes Gutenberg, quienes se trasladaron a Roma y establecieron la primera imprenta que hubo allí: “Si mal no recuerdo, era un libro de 1465 y tenía un valor simbólico enorme”, explica. También recuerda otro de los incunables que estuvo en su catálogo: “Crónica de Nuremberg”, de Hartmann Schedel, “una suerte de historia desde la creación del mundo hasta el momento en que se está escribiendo, con una documentación gráfica absolutamente espectacular, donde intervino Durero y un par de sus discípulos”.

Las fuentes de provisión de este tipo de piezas son variadas. Pueden venir de una biblioteca heredada que se decide vender, de una colección de la que alguien quiere desprenderse porque puso su mirada en otro lugar, o también, a medida que una librería se va haciendo conocida, de propuestas que acercan los potenciales

La 18° Feria, en octubre

Este año, la 18° edición de la Feria del Libro Antiguo de Buenos Aires se llevará a cabo entre el 29 de octubre y el 2 de noviembre en el Palacio Libertad (ex CCK), en Av. Corrientes y Av. Leandro N. Alem. Por tercera vez, además, contará no solamente con los stands de las librerías, sino también con un espacio taller con diferentes oficios vinculados al mundo del libro antiguo: un restaurador, un encuadernador, un calígrafo, un diseñador, un grabador, un molino que fabrica papela artesanal, una imprenta con tipografía móvil... Serán 10 espacios en los que diferentes profesionales van a estar trabajando a la vista del público.

Asimismo, habrá un sector para personas con hipoacusia y tendrán un espacio allí la Biblioteca Argentina para Ciegos, el Archivo General de la Nación y el Centro de Documentación e Investigación de la Cultura de Izquierdas (CeDInCI): “Entendemos que el rescate que hacen es extraordinario y estamos convencidos de que, de alguna manera, hay que difundirlo”, explica Vega.



De izq. a der.: Marcelo Durán, Roberto Vega, María Bernadó, Elena Padín y Víctor Aizenmann, autoridades de ALADA

vendedores: “A nosotros nos llegan aproximadamente unas 20 propuestas por día”, señala Vega.

Dar a ver

Desde 2004 una de las principales actividades que realiza la Asociación es organizar la Feria del Libro Antiguo de Buenos Aires (*ver recuadro*): “Lo más destacable de la Feria es dar a ver y difundir materiales que habitualmente no están al alcance del público general; de hecho, en las últimas ediciones, además del público que generalmente la frecuenta, se están organizando visitas escolares”, resalta Aizenman.

Pero también otro objetivo de la Feria es intentar captar nuevos públicos y lectores a los que les motive tener libros especiales. Este punto tiene una importancia fundamental ya que, como señala el presidente de ALADA, quienes se interesan en los libros antiguos suelen ser personas de más de 50 años: “Hoy, que ya llevo en el mundo del libro antiguo un cuarto de siglo, un cliente que en mis inicios tenía 50 años, ahora cumple 75. Y hay una alta probabilidad de que siga comprando libros antiguos. El desafío es encontrar aquel ejemplar que ese comprador todavía no tenga”, se sonríe Vega. De ahí la importancia de que el público se renueve.

Valor en varias dimensiones

La contribución de libreros anticuarios y coleccionistas para la conservación de este tipo de piezas, muchas veces, no es del todo reconocida. “Un libro

antiguo, si no tiene su público, termina en un contenedor. Y lo más probable es que sea reciclado y termine para producción de papel. En cambio, cuando queda en manos de un coleccionista, el patrimonio cultural se preserva. Incluso puede intervenir el Estado, que genera un vínculo con ese coleccionista para que en algún momento su colección vaya al patrimonio público, se preserve, se estudie, se realice un catálogo... Y toda esta sinergia se convierte de ese modo en un círculo virtuoso”, se entusiasma Vega.

En este punto también Aizenman es claro: “Si no existiera este rescate, serían materiales que, por su propia fragilidad y por el tiempo que ha pasado desde que se han producido, se perderían y, con eso, se perdería también parte de la misma historia. Esa misión de rescate la realizan los coleccionistas y gracias a ellos tenemos materiales que, de otro modo, no los conoceríamos”.

Porque, tal como destacan el presidente y el vicepresidente de ALADA, la importancia de los coleccionistas no está demasiado difundida. Muchas veces, incluso, no son del todo bien vistos: “Tienen fama de acumular y de apropiarse de objetos que nunca dejan ver a otros, pero eso es un mito. Tenemos que quitarnos de encima el prejuicio de que somos una suerte de secta oscura”, se ríe Aizenman. 📖

Dime cómo eres y te diré cómo financiarte



Todos los emprendimientos, a medida que crecen, van requiriendo fuentes de dinero cada vez más sofisticadas. Desde la familia y amigos del principio, que son pura fe y corazón, hasta los fondos corporativos o la salida a Bolsa, hay un ancho menú de opciones para apalancarse. Varios expertos explican cada etapa y cuáles son las variables clave a observar en la integración de capitales externos. Y qué sectores son los más dinámicos. Por Cecilia Valleboni

Buscar financiamiento es, para muchos emprendedores, uno de los momentos más desafiantes del camino. Pero también puede ser una gran oportunidad para conectar con quienes pueden acelerar el crecimiento. Y como en un videojuego, cada etapa del negocio abre la puerta a un nuevo tipo de jugador: desde inversores ángeles que apuestan en el momento en que la idea ya está implementada, hasta los fondos de venture capital que escalan compañías cuando se hallan en plena marcha y necesitan reforzar su potencia en pleno vuelo.

Qué, cuándo, cómo, dónde

Silvia Torres Carbonell, directora del Centro de Entrepreneurship y profesora en el IAE, describe el proceso de financiamiento de un emprendimiento como una “cadena alimenticia”, haciendo referencia a las distintas etapas. Por su parte, María Julia Bearzi, directora ejecutiva en la red Endeavor Argentina, explica que la clave está en entender en qué etapa del emprendimiento se está y para que se usará ese

dinero. “Además es importante resaltar que para emprender se necesita tanto financiamiento como relaciones de valor que abran puertas de mentores y redes de contacto”, asegura.

De acuerdo con datos de la Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla (ARCAP), el año pasado la industria del capital emprendedor en Argentina comenzó a recuperar el terreno perdido. Tras el boom de 2021 -con inversiones por US\$ 1.337 millones- siguieron dos años desafiantes para el sector, signado por los vaivenes locales y globales. Por eso, desde la asociación ven como un dato alentador el volumen de inversión total de US\$ 412 millones registrado en 2024. Las inversiones se distribuyeron en 62 rondas de financiación, de las cuales 46 corresponden a capital semilla (US\$ 10 millones) y 16 a rondas de capital emprendedor (US\$ 402 millones).

Respecto de los sectores, fintech se consolidó como el que más capital atrajo. Sin embargo, fue el segmento de biotech el que lideró la actividad en términos de cantidad de rondas, lo que muestra el dinamismo en áreas de alto



En esta instancia también aparecen los inversores ángeles o clubes de ángeles. Son individuos con alto patrimonio, a menudo ex-emprendedores o ejecutivos, que invierten su propio dinero en startups. Su motivación no es puramente financiera; buscan participar en proyectos disruptivos, mentorizar a las nuevas generaciones y sumar un activo estratégico a sus portafolios. Más allá del cheque, su valor reside en los contactos, la experiencia y la capacidad de abrir puertas.



27

Quienes juegan en esta etapa son las incubadoras y aceleradoras. Las primeras se enfocan en los proyectos más incipientes, ayudando a pulir la idea y el modelo de negocio. Las aceleradoras, en cambio, entran cuando la startup ya tiene tracción. Ofrecen un programa intensivo de mentoría, acceso a una red de contactos y un capital inicial a cambio de un porcentaje de la propiedad de la empresa, o equity (generalmente entre el 5% y el 10%). Los desembolsos rondan entre US\$ 5.000 y US\$ 25.000. “Acá el valor no es solo el dinero, sino la graduación que les da acceso a los grandes fondos”, destaca Torres Carbonell. También algunos Venture Capital o VC (llamados capitales de riesgo o capitales de emprendimiento), enfocados en startups de etapa temprana, invierten en compañías en esta fase.

3



Etapa 3: Aceleración y expansión

En esta etapa, la empresa superó la fase de prueba. “Ya tienen un modelo de negocio sólido, los ingresos crecen de forma constante y la marca empieza a resonar”, destaca Páez Solchaga. Los VC son los que más apuestan en estas instancias. La inversión es para escalar la operación, contratar talento clave, invertir en marketing agresivo, expandirse a nuevos países y, en ocasiones, adquirir competidores. “La primera ronda se conoce como Serie A –que varía entre US\$ 2 millones y US\$ 15 millones–, en la que se busca escalar y tener un crecimiento exponencial. Si eso sucede, le permite al emprendedor aspirar a las siguientes rondas, para volver a abrir el capital, que se conoce con la serie B –donde los montos son más altos–, y así continúa”, asegura Bearzi.

También pueden aparecer algunos grupos de ángeles más institucionalizados o incluso la inversión de algunos family office, que son las oficinas de gestión de capital de familias de alto patrimonio. “Ellos pueden invertir directamente en una compañía buscando diversificar su portafolio; pero también muchos casos entran en un VC con un ticket alto”, destaca Torres Carbonell. En la jerga financiera, el ticket alto significa que la inversión es más elevada que el promedio habitual de los aportantes al fondo inversor.

Una tendencia que se incrementó en los últimos años fue la incursión de los Corporate Venture Capital (CVC), que es el brazo de inversión de una gran corporación. También hay CVC que están conformados por varias empresas,

como Kamay Ventures, que reúne a tres empresas de consumo de primera línea: Coca-Cola Latin America, Grupo Arcor y Grupo Bimbo. ¿Qué buscan? En lugar de desarrollar internamente una tecnología o un nuevo producto, deciden invertir en una startup que ya lo está haciendo. “Esto les da un beneficio estratégico: acceso a innovación, nuevos mercados o la posibilidad de mantenerse relevantes. Para la startup, el CVC ofrece no solo capital, sino también la credibilidad, los recursos y los canales de distribución de una empresa establecida”, cuenta Páez Solchaga. Así surgieron casos de compañías de seguros que invierten en una insurtech, es decir, una startup vinculada a la industria del aseguramiento; o del agro, que ponen fichas en una agtech. “Generalmente buscan empresas que completen su negocio. Para los emprendedores es un win win, porque los acerca a clientes y al mercado”, añade Bearzi.



Etapa 4: La cumbre de la cadena

Llegar a este punto significa que la startup ya no es un proyecto, sino un jugador consolidado y rentable, con una valuación que puede llegar a los miles de millones de dólares. El objetivo de esta fase es dar una “salida” a los inversores iniciales (obtener un retorno sobre su inversión). Los fondos de Private Equity se centran en empresas más maduras y buscan comprar participaciones mayoritarias para optimizar la gestión, mejorar la rentabilidad y luego vender la empresa con una ganancia sustancial. Muchas veces son los que adquieren a startups exitosas para consolidar el mercado o prepararlas para una venta estratégica.

Otra de las salidas es un proceso de M&A. Un gigante del sector decide comprar la startup para integrar su tecnología, su equipo o su base de clientes. Es un final exitoso para los fundadores y sus inversores. “Un ejemplo es el camino que recorrió la empresa argentina Auth0, que hizo todo el camino hasta que se vendió en 2022”, destaca Bearzi.

Pero también está siempre la posibilidad del IPO, es decir, la salida a la Bolsa, que es el santo grial de las startups. Es el camino menos frecuente, pero a la vez el de más repercusión mediática. Permite que la empresa obtenga capital a gran escala vendiendo acciones al público. Para los inversores iniciales, es la oportunidad de obtener retornos masivos y cerrar un ciclo de inversión con broche de oro. 🏆



Empretec Innova

El programa de capacitación online **Empretec Innova** tiene disponibles dos propuestas de formación online diseñadas para un aprendizaje flexible: “Cómo calcular el precio de tus productos y servicios” y “Finanzas claras para emprender sin límites”. Son cursos prácticos y cuya modalidad se adapta al ritmo de aprendizaje del usuario, sin horarios ni fechas límite. Cada uno incluye cuatro módulos, videos explicativos, presentaciones dinámicas, material de lectura y certificados de la Fundación Empretec. Costo de cada curso: \$10.000.

Curso: exportación de servicios

Los días 14 y 16/10, de 14.30 a 16.30hs., la Fundación Empretec dictará la capacitación virtual y gratuita “Exportación de servicios: de lo local a lo global”. Se brindarán herramientas para llegar a nuevos mercados: cómo dar los primeros pasos, inteligencia comercial para elegir destinos, cómo superar los principales obstáculos y estrategias de promoción y networking. Cupos limitados. Más información **aquí**.



Finanzas para emprender

Fundación Empretec desarrollará el webinar gratuito “Impulsá tu emprendimiento con herramientas financieras” el 28/10 de 14.30 a 16 hs. En este encuentro, los especialistas del Banco Nación acercarán conceptos clave que contribuyan a ordenar las finanzas de los emprendimientos, se darán a conocer las herramientas disponibles para mejorar la administración y se aprenderán a utilizar de manera eficaz los productos financieros. Información adicional e inscripciones, en **este link**.

Startup Competition en UdeSA

Hasta el 13/10 está abierta la inscripción para participar de la Startup Competition que todos los años organiza la Universidad de San Andrés. Esta edición propone cuatro “Demo Day” regionales, una gran final en Buenos Aires y un total de \$25 millones en premios para los ganadores. Pueden postularse proyectos que transiten etapas tempranas de crecimiento y que operen en alguno de estos cuatro segmentos verticales: Innovación, AgTech y FoodTech, BioTech, y Energía y Sustentabilidad. Bases y condiciones, **aquí**.



Aceleración de alianzas

A través de su plataforma de aceleración de negocios digitales para América Latina, la Unión Europea abrió una convocatoria de innovación abierta destinada a alianzas entre empresas y startups que busquen resolver desafíos de manera conjunta: desarrollo de productos, mejora de procesos e inserción en nuevos mercados. Se facilitarán servicios por hasta 30.000 euros y financiamiento por hasta 10.500 euros. La convocatoria cierra el 31/10. Para más detalles, ingresar a **este enlace**.

Programa Nacional Insertar

A través del programa nacional Insertar, al que adhirieron 18 provincias, las Pymes pueden incorporar nuevos empleados en actividades relacionadas con la economía del conocimiento y obtener un crédito fiscal equivalente a un salario mínimo, vital y móvil por cada trabajador, que se aplica mensualmente por el plazo máximo de un año. Los empleados deben ser contratados por tiempo indeterminado y a jornada completa. Pueden presentarse solicitudes hasta el 31/10. Más datos, en **este enlace**.



biotecnología
y alimentos

Startups que se cultivan



Una nueva generación de emprendimientos de base tecnológica está aplicando I+D para desarrollar alimentos alternativos. Algunos surgen en el ámbito académico y otros son spin-offs corporativos. Cómo se financian, qué líneas de investigación llevan adelante y cuáles son los retos que enfrentan. La vinculación con el sistema científico y las grandes empresas. Los casos de Micelio.bio, Ergo Bioscience y B.I.F.E. Por Vanina Lombardi

El aumento de la población, la búsqueda del bienestar animal y la conciencia ambiental son algunos factores que están transformando las preferencias alimentarias e incrementando la demanda de las denominadas proteínas alternativas, que en los últimos años se han posicionado como una potencial solución a tales desafíos. El objetivo es que permitan acceder a las mismas proteínas de la carne, los huevos y los lácteos, me-

dante desarrollos a partir de tecnologías basadas en plantas, fermentación y carne cultivada, entre otros.

En la Argentina existen diversas iniciativas que están trabajando en este tipo de innovaciones. Algunas ya ofrecen sus productos al mercado mientras que otras transitan distintas fases de elaboración. En esta nota, tres casos que dan cuenta de la variedad y el alcance de estos emprendimientos: Micelio.bio, Ergo Bioscience y B.I.F.E.



Hongos: de combatir a cultivar

Lo primero que Santiago Jaramillo aprendió sobre hongos mientras estudiaba ingeniería agrónoma, era que había que combatirlos, porque bajan el rendimiento de los cultivos. Con el tiempo, las vueltas de la vida lo convirtieron en uno de los socios fundadores de Micelio.bio, una empresa biotecnológica especializada en el cultivo de hongos comestibles a partir de desechos orgánicos, como el bagazo de cerveza y la borra del café.

Jaramillo es doctor en biología molecular y biotecnología por la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) y realizó su tesis doctoral sobre hongos comestibles en el Instituto Tecnológico Chascomús (INTECH). Comenzó en 2009 y, al año siguiente, ya estaba dando cursos y talleres sobre cultivo de hongos junto a su director de tesis. En paralelo también comenzó a trabajar en la producción con fines comerciales.

El primer paso para construir un laboratorio a mediana escala lo dio cuando estaba finalizando su doctorado, pero dejó el proyecto en suspenso hasta 2018. Entonces se asoció con un colega para desarrollar Micelio.bio -compuesta por cuatro socios mayoritarios y cuatro minoritarios-, que incluye dos marcas: La Honguera, para la elaboración de hongos, y Mü, para su comercialización. Comenzaron a producir en una pequeña planta en la Ciudad de Buenos Aires hasta que fueron descubiertos por Cervecería y Maltería Quilmes, que los apoyó económicamente con el fin de agregar valor al bagazo que la compañía generaba con su producción cervecera, utilizándolo como sustrato para el cultivo de hongos.

Gracias a esa alianza pudieron instalar un galpón de más de 200 metros cuadrados en Chascomús, con un contenedor que funciona como laboratorio y un centro de distribución de 60 metros cuadrados, en un espacio total de 460 metros cuadrados. “La empresa se consolidó en diciembre de 2021 y la inauguración del galpón junto con Quilmes fue en 2023. Lo alquilamos en 2022 y tardamos casi ocho meses en poner todo a punto”, detalla Jaramillo.

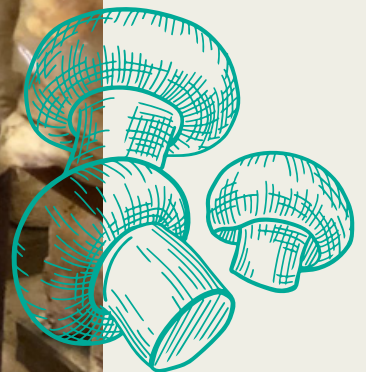
Hoy, Micelio.bio produce un promedio de entre 15 y 20 kilos de hongos frescos por día, en épocas frías. Se trata, principalmente, de gírgolas que se comercializan -en proporciones similares- en dos canales: venta directa al público y provisión a restaurantes y hoteles. Así alcanzan una facturación mensual que ronda los \$20 millones, que les permite sostenerse y pagar los sueldos de sus siete empleados pero que todavía no genera ganancias.

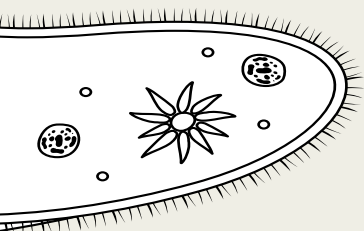
Entre los desafíos que debieron atravesar, Jaramillo menciona la dificultad de escalar el proceso de laboratorio a producción industrial, el manejo de contaminaciones en lotes grandes y, sobre todo, la complejidad de gestionar el equipo humano. Pero destaca el acompañamiento de sus socios y el hecho de contar con especialistas para atender a las distintas necesidades que se fueron presentando. Además, advierte que siguen investigando y que mantienen una vinculación con el ámbito académico a través de colaboraciones con el INTECH/UNSAM. “La idea es seguir creciendo, aumentar la productividad de otras especies, incrementar las ventas para tratar de generar algún excedente y diferenciarnos del resto, mejorando la calidad de nuestras producciones”, concluye el co-fundador de la empresa.





Santiago Jaramillo,
cofundador de
Micelio.bio





Vegetales bovinos

María Laura García y Eduardo Peña trabajan juntos en el Instituto de Biotecnología y Biología Molecular de la Universidad Nacional de La Plata (IBBM/UNLP) desde hace más de dos décadas en distintas líneas de investigación. En 2019, Alejandro Barbarini, un colega biotecnólogo, les propuso aplicar su experiencia para producir proteínas recombinantes en plantas con un fin comercial.

“Nos gustó la idea y emprendimos una nueva línea de investigación con un objetivo puramente tecnológico”, explica Peña, y agrega que esa iniciativa se fue modificando hasta que se convirtió en una Empresa de Base Tecnológica (EBT) denominada Ergo Bioscience. “Nuestro caso no es el más común de las EBT. Muchas se originan adentro de una línea de investigación de CONICET, mientras que nosotros articulamos con un proyecto que nació por fuera y lo trabajamos en vinculación desde nuestro laboratorio”, aclara García. Y explica que Ergo tiene una estructura que pasa por distintas etapas: la de diseño de construcciones génicas, otra donde se transforman las células con el gen de interés, la de producción en tanques y la de extracción, para formar un ingrediente.

Por ejemplo, cultivan células vegetales –específicamente, de zanahoria- modificadas genéticamente para que expresen mioglobina bovina, una proteína de la carne que es responsable de muchas propiedades, como el color, el olor e incluso de hacer que el hierro sea asimilable por los humanos. “Ese es nuestro proyecto insignia; ahora está en etapa de aprobación por la FDA (la autoridad regulatoria de alimentos y

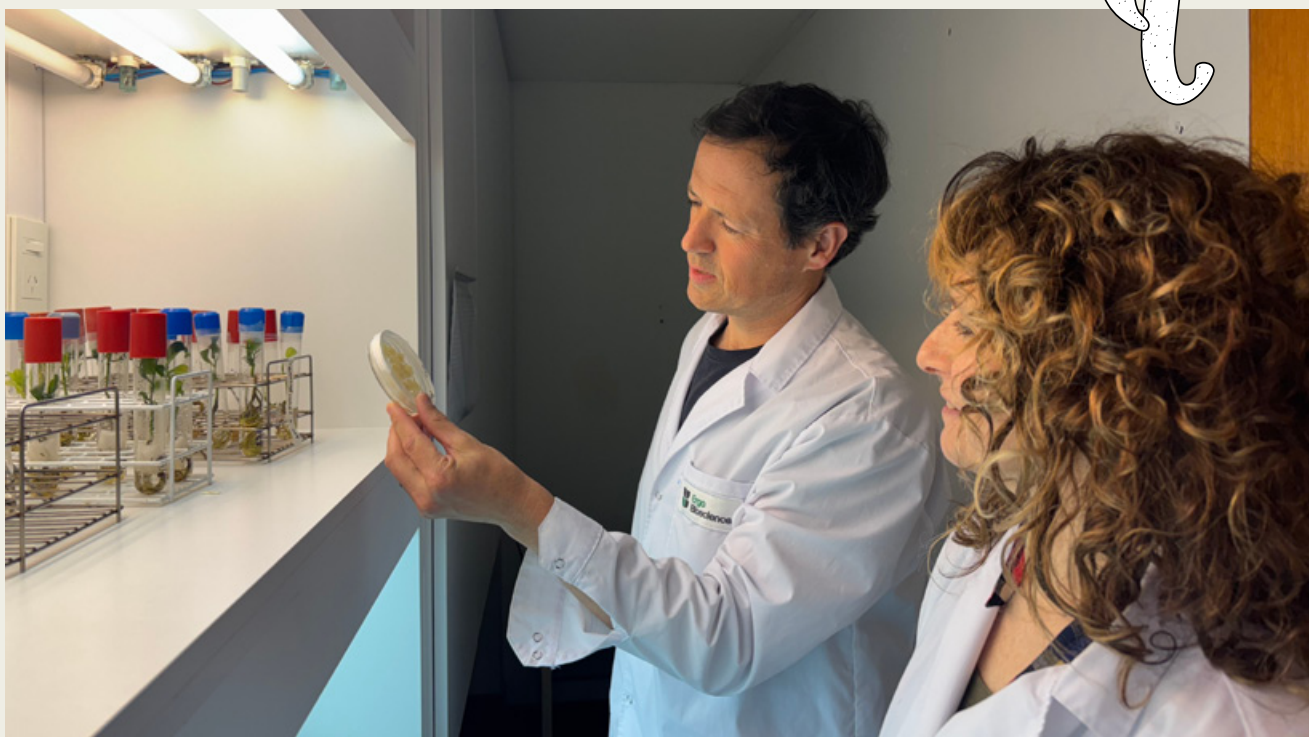
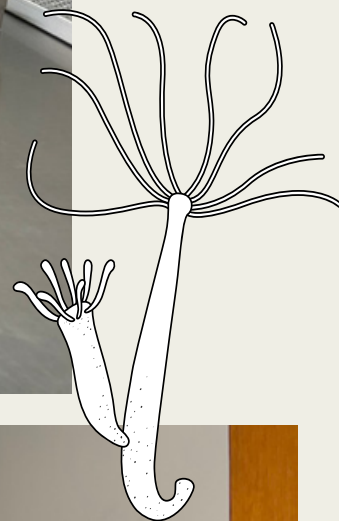
medicamentos en Estados Unidos)”, subraya García. Y añade que están trabajando en una patente por ese mismo desarrollo.

“Para que los inversores crean en tu proyecto, tenés que demostrar que no sos uno más de los cientos de desarrolladores; y para convencer a un banco o a un venture capital de que tu proyecto es innovador, tenés que demostrar que el mundo no lo hizo antes”, agrega Peña. El científico detalla que, para poner este emprendimiento en marcha, se unieron cuatro socios fundadores y que aplicaron y obtuvieron distintos subsidios y financiamientos. El primero fue de US\$ 500.000, por parte de CITES, el venture capital del Grupo Sancor Seguros. Con el tiempo, obtuvieron dos Aportes No Reembolsables (ANR) de la provincia de Santa Fe, un FONARSEC de la Nación, y financiamiento de inversores de distintos países. En cinco años recibieron alrededor de US\$ 2,5 millones, en dos rondas de inversión. Y en este momento se encuentran abriendo una ronda de inversión de Serie A.

“Hay una diferencia muy importante entre las líneas de investigación dentro de una institución académica y la investigación y el desarrollo tecnológico para una comercialización. Dentro de la empresa siempre hay ensayos y experimentación, pero la forma en la cual se trabaja es distinta porque el objetivo de esa investigación no es averiguar un mecanismo molecular sino aplicar el conocimiento a una tecnología”, compara García. Ergo cuenta con 18 especialistas que trabajan en distintas líneas y, a futuro, esperan expandirse y hacer productos para el cuidado personal y nutricional.



María Laura García y Eduardo Peña, investigadores del Instituto de Biotecnología y Biología Molecular de la Universidad Nacional de La Plata, y cofundadores de Ergo Bioscience.



Josefina Craveri,
responsable de Desarrollo
de Negocio de B.I.F.E.



BIFE sin faena

B.I.F.E., Bioingeniería en la Fabricación de Elaborados, es el spin-off de Laboratorios Craveri que, desde 2016, cultiva carne vacuna a partir de células. Su objetivo no es imitar un corte de carne tradicional –lo que requeriría bioimpresión 3D–, sino ofrecer una base para productos elaborados, “algo similar a la carne picada”, comenta Josefina Craveri, responsable de Desarrollo de Negocio de B.I.F.E. Y explica que el proceso comienza con una muestra mínimamente invasiva de un animal vivo –de apenas un centímetro por un centímetro–, de la cual se aíslan las llamadas células satélite, “que son como las suplentes de las células musculares” y tienen una alta capacidad reproductiva. “Las estimulamos para que se multipliquen y luego se conviertan en músculo”, prosigue.

En 2021 lograron hacer una prueba conceptual dentro de la empresa; es decir, degustaron el primer medallón que obtuvieron, de unos cuatro centímetros de diámetro, que en aquel momento costó alrededor de US\$ 1.000. “El objetivo era confirmar que lo que veníamos haciendo fuera factible”, recuerda Craveri.

Este emprendimiento hoy cuenta con nueve especialistas que continúan trabajando para mejorar los procesos productivos, mientras enfrentan varios desafíos. Uno de ellos es la falta de una regulación en el país para este tipo de productos: “En el código alimentario argentino, la definición de carne incluye la faena, y acá no hay faena”, ejemplifica.

Otro desafío, que considera más relevante, es el escalado del producto, para el cual necesitan un biorreactor a medida que actúe como “reem-

plazante del cuerpo del animal”. Se trata de un equipamiento particular que aún no existe con las especificaciones técnicas que requieren en la empresa. “Estamos trabajando en poder crearlo, porque producir en escala pequeña no es directamente proporcional a producir en escala grande”, afirma Craveri. Además, el escalado les permitirá reducir costos.

El tercer reto es la percepción y aceptación pública de este producto, en un país con una fuerte cultura carnívora. “A veces es falta de información, pero las dudas se van una vez que la gente se informa. La carne cultivada ofrece trazabilidad; todo sucede en un espacio totalmente estéril, con un proceso súper riguroso”, subraya Craveri. Y agrega que este producto está pensado para quienes buscan reducir el consumo de carne y personas que desean una alternativa más sostenible.

Financiado por el Laboratorio Craveri, una empresa con casi 30 años de experiencia en cultivo celular de tejidos para usos terapéuticos, B.I.F.E. no tiene proyección comercial a corto plazo. “Este desarrollo podría tomar unos cinco o 10 años más hasta llegar al mercado –estima la ejecutiva-. La ciencia a veces avanza lento hasta que, de repente, se acelera. Estamos construyendo el futuro alimentario y eso requiere paciencia.”

El mercado de proteínas alternativas representa nuevas oportunidades. Su desarrollo requiere inversiones e I+D. Los especialistas de Micelio.bio, Ergo Bioscience y B.I.F.E. lo saben y lo están implementando; representan tres iniciativas de origen local que demuestran la calidad de los científicos y tecnólogos que, desde Argentina, desarrollan productos de alcance global. 🌱





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.



Acá pueden acceder a
las ediciones anteriores de
nuestra revista