

SOBREVIVIR Y COMPETIR EN TIEMPOS DE CRISIS CASOS DE ESTRATEGIAS DE PYMES ARGENTINAS^(*)

RICARDO DETARSIO

Escuela de Ingeniería Industrial, Universidad
Nacional de Rosario, Argentina

**KLAUS NORTH
MAIALEN ORMAETXEA**

Wiesbaden Business School
Hochschule RheinMain, Alemania

Las pymes son las mayores generadoras de empleo y su conjunto tiene un peso importante dentro de todas las economías, pero también son las más vulnerables a las turbulencias. En Argentina las pymes representan el 99.6% del total de unidades económicas y aportan casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado (Roura, 2009).

Durante los últimos 50 años, las Pymes argentinas han tenido variadas y continuas turbulencias económicas, por lo que han adquirido flexibilidad a la hora de hacer frente a los cambios del entorno donde compiten.

El propósito de este estudio es indagar las Pymes argentinas y las estrategias que han desarrollado para hacer frente a las turbulencias económicas y, en concreto, contribuir al conocimiento de las estrategias y problemáticas enfrentadas por las Pymes industriales, tomando en consideración el escenario macroeconómico en los últimos 30 años. El estudio ha sido ejecutado en el marco del proyecto europeo «Dynamic SME» (www.dynamic-sme.org), que quiere contribuir a una mejor comprensión de la gestión de las Pymes en economías turbulentas.

TURBULENCIAS ECONÓMICAS Y SUS EFECTOS PARA PYMES †

Una turbulencia se podría definir como una situación donde factores importantes de la economía cam-

bian inesperadamente, no habiendo sido previstos en el marco económico actual, cuya remediación no resulta evidente y en muchos casos difícilmente factible (Emery y Trist, 1965; Kiple y Lewis, 2009). Existen turbulencias económicas de diferente magnitud que pueden cambiar total o parcialmente la actuación de la empresa en el mercado. En este documento, los términos turbulencia y crisis se utilizarán indistintamente, ya que así son considerados por la mayoría de economistas.

Generalmente las crisis o turbulencias son predecibles a muy corto plazo, cuando el peligro o factor cambiante está muy cerca en el tiempo. Ello conlleva a que constantemente los empresarios tengan un cierto grado de incertidumbre frente al ámbito económico.

Según afirman Ramiro y Dos Ramos (2002, 5) «Tanto los individuos como las organizaciones están en constante búsqueda de la estabilidad, equilibrio y orden. Sin embargo, es necesario aprender a vivir con el cambio ya que una característica común de los sistemas económicos, es la gran dificultad que existe

al predecir su comportamiento. Los patrones pasados de comportamiento no siempre sirven como guía para el futuro, por lo que esta tarea se convierte en un constante desafío para el desarrollo de estrategias ganadoras, y en una constante frustración para los ejecutivos que tienden a aferrarse a patrones conocidos para predecir comportamientos futuros».

Las turbulencias afectan a la población, las instituciones y al desarrollo de la economía en general. Las turbulencias tienen un diferente impacto en estos tres ámbitos, aunque existe un componente principal común a todas ellas: la incertidumbre constante, que aumenta en contextos turbulentos, es la que caracteriza a los mercados en la actualidad. El resultado es un ambiente económico rico en oportunidades y a la vez mucho más riesgoso que antes. Como afirma Edgar Morín (1999) "Existen algunos núcleos de certeza, pero son muy reducidos. Navegamos en un océano de incertidumbres en el que hay algunos archipiélagos de certezas, no viceversa".

LAS TURBULENCIAS ECONÓMICAS ARGENTINAS Y LA EVOLUCIÓN DE LAS PYMES

Un resumen histórico-económico argentino refleja claramente que la Argentina no ha tenido una estabilidad económica-política por más de 10 años seguidos. Por lo contrario, se puede apreciar que ha habido turbulencias en ambos ámbitos generando un estado de incertidumbre casi constante.

A lo largo de sus 200 años de historia, Argentina ha tenido dos puntos de inflexión y no retorno: uno en la década de los 30 donde se pasa de una economía abierta a una economía cerrada. El otro punto de inflexión es la hiperinflación de 1989-1990, que da paso a cambios trascendentales, como las privatizaciones de empresas públicas.

A efectos del análisis de las Pymes argentinas basta considerar un periodo que haya afectado a la dirigencia empresarial actual. Por ese motivo, se consideran los últimos 30 años donde se pueden destacar dos grandes crisis, las más graves de toda su historia y muchas otras turbulencias.

La primera gran crisis corresponde a la hiperinflación de 1989 y 1990. La gran inflación que comenzó en 1976 se prolongó durante la década de los 80, convirtiéndose en una hiperinflación. El fracaso del Plan Austral conllevó a la hiperinflación arrastrando a miles de personas a la pobreza, devorando salarios, generando revueltas, impulsando saqueos y terminando por destinar al primer Gobierno desde la vuelta a la democracia (Scarpinelli, 2009). Esto derivó en una reforma del estado estructural, denominado por algunos autores la revolución copernicana (Romero, 1994, 368).

Y la segunda, fue la llamada crisis de la convertibilidad ocurrida en el año 2001. Como resultado de todos los problemas que acarrecaba el país, entre otros

la gran deuda externa y el desempleo, sucedió que la Ley de la Convertibilidad, se desplomó, entrando en *default* de la deuda externa y la devaluación de la moneda en más de dos tercios. Esta crisis ha sido la más fuerte en toda la historia Argentina.

Sintetizando, para percibir la magnitud de las crisis argentinas basta con señalar que en los últimos 30 años ha habido hiperinflaciones mayores al 500% anual, 2 devaluaciones de moneda superiores al 300% y muchas otras menores, 2 incautaciones de depósitos bancarios y el *default* más grande de la historia del sistema financiero mundial, sin mencionar los cambios políticos que conllevan a cambios en la conducción económica que en promedio apenas alcanzan permanecer dos años.

En el cuadro 1, se pueden ver los hechos políticos y acontecimientos financieros más importantes y relevantes de los últimos 30 años de la historia económica argentina.

Evolución de las Pymes argentinas

Para tener una clara visión de la evolución de las Pymes es necesario describir las etapas anteriores a los 80. Las Pymes en general, y en particular las del sector industrial, comenzaron a adquirir importancia en los años 50 y 60. Durante ese periodo se validó el modelo de sustitución de importaciones donde las Pymes jugaron un papel fundamental en el desarrollo de la economía. En un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido, las Pymes pudieron realizar un proceso de aprendizaje con buenos resultados. Sin embargo, una economía cerrada tiene varias limitaciones en equipamiento, escala, capacitación e información entre otros. Estas limitaciones afectaron tanto a la productividad como a la calidad, haciendo que en un entorno competitivo internacional no duraran por mucho tiempo en el mercado. Cuando la economía argentina se abrió al mercado mundial a finales de los 70, desechando las medidas proteccionistas, las Pymes no pudieron hacer frente a ello, y su objetivo único fue sobrevivir a las circunstancias.

Con este nuevo marco estructural se inició la crisis más profunda de la industria, que continuó en la década de los 80. El libre comercio, la masiva importación y el atraso cambiario, afectó a la rentabilidad de los productores con un fuerte descenso de las ventas de productos nacionales. Asimismo, hubo un gran endeudamiento de las empresas con tasas de interés muy altas. El constante crecimiento de estas tasas llevó a las empresas a un endeudamiento que en muchos casos superaba el valor de los activos (EUMED, 2008).

Hay que agregar que durante esos años las PYMES no tuvieron ningún respaldo por parte del estado, quien incrementaba cada vez más las retenciones por exportaciones y los impuestos. Esta desprotección junto con

CUADRO 1
HECHOS POLÍTICOS Y ACONTECIMIENTOS FINANCIEROS DE LOS ÚLTIMOS 30 AÑOS EN ARGENTINA

Año	Hechos políticos	Acontecimientos financieros
1983	Restauración democrática Raúl R. Alfonsín	Línea monetaria «Pesos Argentinos» Decreto Ley 22.707
1985		Línea monetaria «Austral» Decreto 1.096
1989	Carlos S. Menem	Hiperinflación
1991	Domingo Cavallo ministro de Economía	Ley de convertibilidad 23.928 Línea monetaria «Pesos convertibles»
1992		Carta Orgánica del BCRA Ley 24.144
1994	Reforma Constitucional	
1995	Reelección de Carlos S. Menem	
1999	Fernando de la Rúa	
2001	Ramón Puerta Adolfo Rodríguez Saá	
2002	Eduardo Duhalde	Fin de la Convertibilidad. Quinto <i>default</i>
2003	Néstor Kirchner	Renegociación de la deuda externa
2007	Cristina Fernández de Kirchner	

FUENTE: Muchnik, Daniel. *La patria financiera. El juego de la especulación*. Grupo Editorial Norma, 2005. Pág. 291.

la inestabilidad económica, impulsó a estos sectores a no cumplir con la ley, evadiendo los pagos de impuestos y cargas sociales. Esta crisis se prolongó hasta mediados de los 80. En aquellos años, la producción comenzó a crecer debido a nuevas inversiones y cambios en la forma de organización.

La década de 1990 estuvo profundamente marcada por la apertura comercial, la desregulación (reducción de las tasas de interés internacional), el reinicio de los flujos de inversión extranjera y la implementación del régimen de convertibilidad. En ese contexto la situación de las Pymes mejoró frente a la década anterior. En esta década destacó el fuerte crecimiento general de la agricultura, ligada a la creciente demanda del mercado interno y la industrialización, aunque algunos cultivos se reorientaron también hacia el mercado externo. Hubo incremento general de la productividad laboral, tomando a las Pymes en más eficientes. Sin embargo, esto generó un gran desempleo.

Con el comienzo de la crisis de la convertibilidad en el '98 empezó la recesión, llevando a la quiebra a muchas Pymes que poseían escasas capacidades para enfrentarse a un entorno competitivo y hostil.

A partir del 2002 desaparecieron numerosas Pymes. Sin embargo, la devaluación de la moneda y la pesificación de una gran parte de las deudas contraídas en dólares significaron un alivio financiero y muchas pudieron volver a ganar un espacio en el mercado. A partir del 2003, junto a la recuperación económica del país, las Pymes han mostrado un excelente rendimiento, destacando sus ventajas comparativas asociadas a la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios.

Durante esta última década, se han establecido políticas macroeconómicas que han favorecido a las Pymes, dando lugar a un crecimiento sectorial y regional que no solo se ha concentrado en unas grandes empresas. Cabe mencionar que dentro de este

crecimiento las turbulencias económicas que acechan a la Argentina continuamente no han cesado y las Pymes han tenido y aun tienen que hacer frente a varias de ellas.

Dificultades de las Pymes argentinas en periodos económicos turbulentos

A través de las entrevistas y la bibliografía, se ha detectado que las Pymes argentinas han tenido dificultades (Briner y Cusmano, 2003, 27 y 28) comunes durante periodos económicos turbulentos, que han sido entre otras, las siguientes:

Competencia por precios de productos importados: En las épocas de apertura del mercado, reduciendo o demoliendo las restricciones arancelarias, muchas de las empresas se ven amenazadas por las empresas internacionales ante la falta de competitividad de los precios por parte de las empresas nacionales. Los precios de estas son más altos, afectando tanto en el mercado interno como en la posibilidad de vender en el mercado externo.

Falta de dinamismo del mercado interno (depresión de la demanda): En épocas turbulentas hay una notoria disminución de demanda en el mercado interno. Muchas veces las turbulencias afectan al consumidor y su economía, por lo tanto el poder adquisitivo de este disminuye, afectando a la demanda. En estos casos, hay inicialmente una oferta excesiva en el mercado.

Dificultades de acceso al financiamiento adecuado: En estas situaciones obtener financiamiento de las entidades bancarias se vuelve más difícil, por desconfianza en la solvencia de las empresas. Las tasas de interés suben, los plazos de amortización son reducidos y el monto de préstamos es insuficiente. En algunas ocasiones se piden requerimientos no habi-

tuales de garantías e información sobre la solvencia de la empresa. Particularmente las Pymes argentinas han tenido siempre dificultad para acceder al crédito bancario, constituyendo el giro en descubierto sobre cuenta corriente el modo generalizado y casi único de crédito, con los costos y riesgos que implica.

Dificultades para colocar productos en el exterior:

Muchas Pymes tienen dificultad para poder vender sus productos en el exterior dada la insuficiente competitividad en cuanto a precios, y/o calidad de sus productos y no cumplimiento de los requerimientos normativos. Además de que al entrar en el mercado de otro país, hay atrasos en las tramitaciones aduaneras y en los reintegros impositivos.

Competencia de productos importados sustituidos por calidad:

Otro problema, de menor magnitud que la sustitución por precios, es la sustitución de los bienes importados por calidad. Hay casos en la que la calidad de los productos exteriores es mayor que la nacional. Esto se ha dado principalmente en la industria tecnológica.

Dificultades de acceso a materias primas y materiales por concentración de mercados y condiciones restrictivas de pago:

También se dan dificultades en el acceso de materias primas, principalmente cuando estas se importan y hay cierre del mercado al exterior, tanto para importación como exportación, o hay restricciones de acceso a la compra de divisas o la inflación estimula la retención de mercadería. Esto resulta relevante en los productos y materiales que tienen oferta muy concentrada como material siderúrgico, combustibles, polímeros y cemento.

ENFOQUES ESTRATÉGICOS ANTE CONTEXTOS

TURBULENTOS ▽

Las estrategias que se describirán tienen su origen en una investigación realizada en varias Pymes ubicadas en el Conglomerado Gran Rosario (CGR), elegidas con los siguientes criterios: ser empresas exitosas, con una antigüedad de al menos 15 años, lo que implica el haber pasado por diferentes etapas económicas en las que han debido hacer frente a las turbulencias económicas exitosamente.

Estas Pymes pertenecen a los sectores de metalmecánica, plástica y tecnológica, y han sido seleccionados por la representatividad dentro del ámbito productivo del CGR.

Se han realizado un total de 25 entrevistas, algunas de las cuales se detallarán para poder identificar algunas de las estrategias detectadas a través de las mismas. Igualmente se utilizan algunos otros casos de empresas también localizadas en la provincia de Santa Fe, disponibles en la bibliografía.

El objetivo principal de las entrevistas y estudios a estas empresas ha sido la identificación de las estrate-

gias de sobrevivencia frente a factores del entorno de las Pymes que afectan el desempeño competitivo de estas. Estas estrategias observadas y analizadas no cambian mucho de un sector a otro, ya que las crisis descritas anteriormente, han afectado a todos los sectores de manera similar. Es decir, no existe evidencia alguna de que las conductas de las Pymes de diferentes sectores difieran frente a las crisis. Sin embargo, estos resultados obtenidos no se pueden generalizar abiertamente ya que el estudio realizado es una muestra que abarca un número muy pequeño de empresas y por tanto no se puede considerar una muestra representativa.

Las estrategias o acciones tomadas por las empresas se van a clasificar en tres grupos, que difieren en el tiempo, tomando como punto de referencia la crisis: antes (estrategias preventivas), durante (acciones inmediatas) y después de la crisis (acciones para salir de la crisis). En el cuadro 2 se muestra una síntesis del estudio realizado:

Estrategias preventivas a largo plazo ▽

Las empresas que han sabido tener una visión a largo plazo, han sabido en consecuencia, planificar estrategias preventivas frente a las crisis. En muchos casos, estas estrategias no están definidas claramente por los empresarios, pero a través del análisis de sus acciones se ha concluido que sus acciones o planes se basan en líneas estratégicas que se explicarán a continuación.

Abastecer diferentes nichos de mercado.

Una de las acciones que se ha observado en las Pymes exitosas es su cobertura de mercado. Las Pymes son conocedoras de que no es seguro actuar solo en un nicho. Por eso muchas de ellas deciden competir en más de un nicho de mercado con el mismo producto o diferente. El objetivo principal de esta estrategia es reducir el riesgo global de la empresa, de modo que los impactos externos se puedan amortiguar.

Empresa A, S.A. (1). Fundada en 1985, es del sector biotecnológico y está compuesta por cuatro unidades de negocio: Bioingeniería, Laboratorio, Sistemas e Informática. Estas unidades de negocio se han ido formando en el tiempo a través de procesos innovadores, lo cual ha sido siempre la base de su supervivencia. Desde un principio el grupo A ha tenido en cuenta que si quiere vivir en la economía nacional debe de innovar y detectar las necesidades de los consumidores y así diversificar. Sin embargo, frente a las turbulencias o las crisis han tenido escasa o nula previsión. Por ello, generalizando lo que han hecho para hacer frente a la crisis ha sido diversificar ya que, han sabido detectar que esto disminuye el riesgo. Actualmente tienen 60 empleados y nunca han reducido personal en las crisis. Lo que han hecho en cuanto al personal, ha sido movilizar el espíritu de la gente para hacer frente a las crisis e intentar mejorar. La producción de los productos y servicios está orientada al pedido de los clientes. Por

CUADRO 2
SÍNTESIS DE LAS ACCIONES/ESTRATEGIAS DE LAS PYMES ARGENTINAS

	Antes de la crisis	Durante la crisis	Para salir de la crisis exitosamente
Estrategia + Modelo de negocio	- Abastecer diferentes nichos de mercado (Diversificación) - Internacionalización	—	- Reducción de la empresa - Estrategia de asociación
Estrategia funcional/operacional	- Fabricación sobre pedido - Gestión dinámica	- Mantener los activos líquidos o liquidables - Reducir gastos "Corte de Cadena de Pagos" - Conservar el personal	Formación anticíclica
Financiamiento	La mayoría de ellas trata de autofinanciarse o no endeudarse a gran escala	Se dejan de pagar los intereses de las deudas	Se empiezan a pagar las deudas. Pero se trata de no endeudarse más.
Relaciones clientes	Crear una relación a largo plazo con el cliente (fidelización)	Se mantienen	Se mantienen
Relación proveedores	Crear una relación a largo plazo con el proveedor (fidelización)	Se mantienen	Se mantienen

FUENTE: Elaboración propia.

esta razón, la empresa focaliza sus actividades en mejorar y asegurar el servicio al cliente.

La empresa A forma parte del *Polo Tecnológico Rosario*, con esta pertenencia aprovecha los beneficios y oportunidades de la sinergia entre diferentes empresas. Además, la organización posee acuerdos con empresas del exterior, así como con Microsoft, Siemens o Festo. Este tipo de asociaciones le otorga muchas ventajas, tales como un mayor grado de notoriedad internacional, la facilidad de acceso de los clientes, más oportunidades de reconocer posibilidades en el mercado y un respaldo financiero a la hora de hacer proyectos, puesto que son subcontratistas.

La estrategia a largo plazo que ellos desean cumplir, es la mejora continua y buscar constantemente oportunidades en el mercado, ya que la empresa opera en distintos negocios y tiene distintos grupos de clientes.

Estrategia de internacionalización. Otra manera de reducir riesgos es a través de la internacionalización. Dada la globalización y la integración de las economías cada vez es más fácil vender los productos fuera del país. Además es una manera de reducir riesgos frente a los cambios económicos tanto nacionales como internacionales. Varias de las firmas optan por comercializar sus productos en el extranjero así cuando las turbulencias golpean a la Argentina, la empresa no sea tan vulnerable. Estas exportaciones, por pequeñas que sean ayudan a la Pyme a superar las situaciones críticas, evitando pérdidas o el cierre de la empresa.

Empresa B fue fundada en 1963. Su campo de actuación es la producción y comercialización de balanzas electrónicas. Desde 1996, se posiciona como el líder en el mercado argentino de balanzas elec-

trónicas, teniendo el 45% del mercado de balanzas. Empezaron por diversificarse a balanzas comerciales y balanzas específicas para supermercados, pero la estrategia preventiva para hacer frente a turbulencias económicas, ha sido principalmente la internacionalización. De este modo, dependen menos del mercado nacional y sus turbulencias.

Se exporta el 15% de la producción a Latinoamérica y su objetivo es que este porcentaje se incremente. Una parte de la empresa se ha radicado en México, donde se realiza la distribución y la comercialización del producto. El gran atractivo que ofrece el mercado mexicano, es la rapidez para solicitar y recibir la homologación de productos. Mientras que en Argentina el plazo medio para la aprobación de un producto es de dos años en México es de tres meses. El mercado mexicano es el motor de la innovación, porque la empresa puede desarrollar y vender equipos más actuales.

De esta forma, para la empresa B ésta ha constituido una de sus principales ventajas competitivas. Lo más importante para la empresa es la tecnología y los RRHH. Como compiten con multinacionales muy grandes y no pueden ser tan competitivos en precios, se centran en creación de valor, calidad y servicio post-venta.

El externalizar, también crea diferentes dificultades como pueden ser los gustos o las preferencias de los consumidores en cada país. Por ello, han sido necesarias muchas modificaciones de los productos y adaptaciones en los servicios de post-venta. Un buen ejemplo es el caso de Panamá. Para entrar en el mercado, que es muy pequeño, tuvieron que especializar los productos y realizar modificaciones de sus diseños. Se venden balanzas y básculas específicas destinadas a supermercados pequeños. De igual for-

ma que con los clientes mexicanos, el contacto de la empresa con los clientes panameños es más directo y para mantenerlo, B posee oficinas comerciales y un servicio técnico en ese país.

Estrategia de fidelización. Otra estrategia preventiva frente a las crisis es la fidelización de los clientes. Con ello, se conseguirá que incluso en tiempos de crisis o turbulencias los clientes sigan creyendo en la empresa y manteniendo una buena relación. De este modo, una vez superada la crisis, la relación empresa-cliente se mantendrá. Mantener esta relación es de gran importancia para la empresa ya que son los clientes los que compran y dan beneficios a la empresa.

En las empresas estudiadas, la mayoría de ellas lleva a cabo estrategias de fidelización, pero sobre todo lo enfocan en una calidad alta y estable tanto en el producto como en su servicio postventa.

A través de la calidad también se ha llevado a cabo la estrategia de desarrollo de la marca o *branding*, para construir una marca de modo que sea reconocida y tenga un valor diferenciado tanto para los clientes como para la empresa y sus empleados.

Empresa D, S.A. se creó en 1988 y fabrica cadenas transportadoras, principalmente para productos a granel como la soja o el maíz y todo aquello que implique movimientos de materiales dentro de puertos, tales como cintas transportadoras y elevadoras de granos. Estas cadenas transportadoras se fabrican en grandes volúmenes y destacan ampliamente por la calidad de ellas. Una de las acciones a destacar es la importación permanente de insumos que se realiza directamente desde los fabricantes y no a través de distribuidores. Esto ha proporcionado una mejora en costos por un lado y sobre todo en la calidad de las materias primas.

Los clientes reconocen y valoran los productos de calidad por eso la empresa desde un principio ha querido certificar normas de calidad. Aunque no todos los clientes están atentos a la certificación, fue una gran diferenciación ya que fueron los primeros en el sector en certificar con normas ISO y eso hizo que pudieran ganar porción de mercado.

Según las palabras del director «La calidad de los productos es superior a la de la competencia ya que ellos son distinguidos por esta característica y son los únicos en usar los materiales necesarios para proveer un mejor funcionamiento y duración del producto»

Tienen un 50% de participación del mercado en Argentina y también exportan a varios países de Sudamérica y Centroamérica entre otros. Al ser una empresa muy conocida, no consideran necesario invertir en promoción y publicidad en el país o en Mercosur. Diferenciándose a través de la calidad han llevado a cabo una estrategia de *branding* fidelizando de este modo a sus clientes.

Estrategia de fabricación sobre pedido. Este tipo de estrategia es el caso extremo de la estrategia por segmentación (Jones y Hill, 1996), de modo que cada cliente se constituye como segmento único. La fabricación sobre pedido, suele tener diseño y características exclusivas según el gusto del cliente. Estos casos implican la cadena de valor completa: El producto no sólo es distribuido de manera personalizada, montado y aún fabricado sobre pedido, sino que también y sobre todo, es diseñado para un cliente en particular. También es común, la fabricación sobre pedido *a la medida o estandarizada*: se trata de un diseño básico que se modifica, por lo general en la fase de fabricación, de acuerdo a las necesidades o especificaciones del cliente. Es un producto que tiene algunas partes estandarizadas pero puede ser modificable según las necesidades del cliente.

Empresa C, S.A. Pertenece al sector metalmeccánico fundada en el año 1961. Se inició en la producción de modelos para fundición, y luego se fue adaptando hacia la industria automotriz, a la cual actualmente proveen matrices para distintas partes del interior del automóvil y calibres para la medición. La empresa trabaja por órdenes de pedido, los cuales son siempre proyectos distintos.

Previo al lanzamiento de un nuevo proyecto se presupuesta el pedido, se negocian con el cliente las pautas y condiciones, se genera una nueva orden de trabajo con todo el material necesario para su construcción y finalmente esa orden se envía a la oficina de ingeniería. Allí es donde un equipo formado por el jefe de ingeniería, un ingeniero encargado de los calibres y un técnico especialista en matricería desarrollan la forma en que se va a construir este nuevo proyecto. La interacción continúa con el cliente, previa a la definición del proyecto, permite definir los cambios que se pueden hacer en las piezas que hagan que sea factible el trabajo o se ahorren varios pasos en el proceso de conformación.

El mercado en el que se desarrolla la empresa es altamente competitivo, ya que se ve amenazado por competidores de distintos países como India o China. Estos últimos tienen la ventaja de tener una mano de obra muy poco costosa o costos internos bajos, que derivan en una disminución del costo total de producción, abaratando precios. Pero la desventaja principal de estos países es que los tiempos de transporte son demasiado prolongados. La principal ventaja competitiva que la empresa C tiene son los plazos de entrega mínimos.

Además de conseguir plazos de entrega mínimos, también son objetivos muy importantes la calidad y la innovación de los proyectos, es decir, que cada proyecto sea único y exclusivo para el cliente, cumpliendo así los requisitos y las expectativas del cliente.

Estrategia de gestión dinámica. Por último, una de las estrategias más comunes de las Pymes argentinas es llevar a cabo una gestión dinámica. Es decir, no exis-

te una planificación a largo plazo como puede ser una estrategia general de las antes comentadas, pero son acciones con plazos de planificación breves, ante la necesidad de actuar rápidamente frente a escenarios cambiantes e inestables.

Todas las decisiones que se toman son prudentes, por ejemplo, intentan no endeudarse a gran escala, tienen ciclos cortos de amortización en las inversiones (no se realizan grandes inversiones), intentan mantener stock de materia prima para el caso de alguna turbulencia que impida la compra de esta, tienen un parque de maquinaria variado, es decir no dependen solo de una gran máquina, etc. En concreto se resumen en:

Financiamiento. Tratan de utilizar sus propios recursos de autofinanciación. No confían mucho en los bancos por la historia que han tenido y si recurren a préstamos, estos no suelen ser de una gran cantidad.

Inversiones pequeñas. Las inversiones que realizan normalmente son pequeñas, suele ser lo que la empresa, según su tamaño, le permite. Así, estas inversiones se amortizan en un corto período de tiempo.

Mantenimiento de stock con capacidad de producción de 2-4 meses. Así, si algún factor externo les impide comprar materia prima pueden seguir produciendo durante unos meses más.

Información y comunicación abierta, desarrollando valores compartidos en la empresa. Es muy importante que en todo momento los empleados tengan conocimiento de la situación de la empresa, las actividades en las que está involucrada, etc. En algunos casos las empresas con objeto de comunicar y compartir la información instalan paneles en diferentes puntos de la empresa para que los empleados estén informados en todo momento.

Un ejemplo de gestión dinámica es la empresa E S.A. que fabrica maquinaria para panificación. Inició sus actividades en 1949, con la fabricación del primer horno eléctrico para pastelería y bar, la primera amasadora de pan fabricada en Argentina y que popularizó las amasadoras. Esta empresa siempre se ha autofinanciado para no depender de préstamos externos.

A partir de 1967 comenzó a exportar a diversos países de América Latina. Hoy exporta además a Canadá y Estados Unidos. También comenzó a publicar un boletín «Noticioso E» donde anunciaba inversiones, informaba sobre nuevos productos e invitaba a los clientes a visitar la ciudad y su empresa.

Actualmente la empresa esta conducida por los hijos de su fundador, que recuerdan:

«Había que estar en sintonía con todo lo que pasaba en el mundo. El fundador quería instalar siempre en E toda la nueva tecnología, quería tener las máquinas y herramientas más desarrolladas que hubiera. En E se reinvertía siempre. El excedente se invertía

en tecnología». (Fundación Linertad, 2012, 35) En el 2000 decía su fundador: «El secreto de la empresa consiste en estar actualizada.... no gastamos lo que ganamos; todo está en la empresa. Y no tenemos deudas, lo que también es importante. Ofrecemos servicios al cliente: diseñamos la línea de montaje para cada panadería, la montamos parte por parte donde está el cliente y le mandamos un panadero para que los entrene».

Su equipo de diseño y desarrollo fue siempre muy profesionalizado. También se destacó por incorporar la visión del diseño industrial a sus productos, siendo una de las primeras empresas de Rosario que se vinculó con el Instituto de Diseño Industrial de la Universidad Nacional de Rosario ya en 1963 y actualmente tiene en su equipo diseñadores industriales constituyendo una destacada excepción en la zona.

Acciones inmediatas durante la crisis

La mayoría de las veces las turbulencias son poco previsibles, y las empresas no se dan cuenta hasta que la turbulencia crea una desestabilización. Sin embargo, las Pymes argentinas están acostumbradas a estos vaivenes y saben cómo responder en medio de una crisis. Hay 4 acciones inmediatas que la mayoría de las Pymes llevan a cabo en estas situaciones, y que consideran esenciales para sobrevivir:

1] Mantener los activos líquidos o liquidables: efectivo, divisas, materia prima. En tiempo de crisis tener activos líquidos o liquidables a muy corto plazo es esencial, ya que se debe tener dinero en efectivo para seguir produciendo, comprando materias primas y pagando al personal.

2] Reducir los gastos no productivos: Aunque es una de las primeras y más obvias medidas que se toman, cuya conveniencia no necesita justificación, es interesante destacar que en algunos casos no fueron solo razones económicas sino también señales emitidas hacia el personal con la intención de socializar la percepción de la gravedad de la crisis y compartir las estrecheces.

3] Desaceleración o corte de la cadena de pagos: Coincidiendo con el primer punto, para sobrevivir es necesario tener algo de liquidez en la empresa, y para ello lo que hacen es dejar de pagar a sus proveedores, a los bancos, etc. Al único que no se le deja de pagar, aunque si puede ser menos de lo habitual, es al empleado, ya que a la empresa le interesa mantenerlo. El corte de la cadena de pagos, no necesariamente implica un deterioro de la relación con el acreedor. Es decir, muchas empresas hablan con sus proveedores y les explican la situación actual en la que se encuentra la empresa, y la razón por la que no pueden hacer los pagos. La mayoría de las veces los proveedores lo entienden porque se encuentran en la misma situación.

El riesgo radica en que se genera un proceso en cadena. Por consiguiente, en la medida en que el proceso se generalice hacia un mayor número de empresas, la cadena de pagos puede verse muy perjudicada y frágil. Si bien contribuye a aliviar a las empresas, el efecto sobre la economía general es negativo, retardando la recuperación.

4) Conservar el personal. Todas las empresas exitosas estudiadas coinciden en que es muy importante mantener la relación con los trabajadores de la empresa. Al fin y al cabo ellos son como unos clientes más, clientes internos. Hay que tratar de mantenerlos durante tiempos difíciles para que luego, cuando la empresa retome su marcha habitual sigan los trabajadores más competentes en la empresa.

Sin embargo, conservar el personal es una tarea difícil, porque además de que el trabajo disminuye, las personas se sienten inútiles e inseguras si no hacen nada, temiendo por su estabilidad laboral. Para ello, se deben programar y realizar nuevas actividades donde poder aprovechar la mano de obra. Del mismo modo, los empleados estarán ocupados y no se sentirán improductivos.

Acciones para salir de las crisis con éxito ▾

Una vez tomadas las cuatro medidas inmediatas descritas anteriormente, la empresa empieza a actuar de modo que pueda sobrevivir durante la crisis. La empresa no sabe cuánto va a durar la crisis, pero para ello realiza las siguientes acciones con el objetivo de persistir a esta inestabilidad y una vez pasado este período, retomar la marcha de la empresa hasta llegar al punto donde se encontraban con anterioridad. En los casos estudiados se ha podido ver que las empresas han llevado a cabo una o más acciones que se explicarán a continuación.

Reducción de la empresa. Reducir la actividad empresarial es lo que la mayoría de las empresas hacen en estas situaciones. Cuando existe turbulencia económica en el mercado lo que afecta a la empresa principalmente por la disminución de la demanda. Con ello las ventas disminuyen y la empresa debe ralentizar la producción y adaptarse a la nueva demanda.

Así, la producción disminuye y en consecuencia las horas de la jornada laboral de los trabajadores. Esto es debido a dos razones: no hay trabajo por depresión de la demanda, y tampoco hay dinero para seguir pagándoles. De todos modos, la ley permite la reducción las horas laborales durante un tiempo y en un porcentaje limitado, pero como antes mencionado, siempre se intenta mantener a los empleados, especialmente a los más competentes y que tienen sentido de pertenencia con la empresa.

Mantenimiento de la relación con los stakeholders: Aún habiendo un corte de la cadena de pagos, en situaciones de crisis donde la mayoría está afectada,

muchas de las empresas tratan de mantener la relación con todos sus *stakeholders* (proveedores, clientes, trabajadores, ...) y ser más comprensivos. Mantienen un diálogo con los diferentes grupos explicando la difícil situación y así poder buscar soluciones conjuntamente, ya que del mismo modo que ellos no pueden realizar pagos, entienden que el cliente no los pueda realizar tampoco.

Lo peor en estos casos es perder la relación con la gente ya que luego una vez habiendo sobrevivido a la crisis, es muy difícil retomar esa relación y volver a crecer.

En el estudio se ha observado que muchas empresas dan mucha importancia a la parte social, al vínculo con la gente que está directamente relacionada con la empresa. Cuando todos están en una situación de crisis, la gente tiende a solidarizarse. El error a cometer en estos casos, es la actitud de ser individualista cuando todos están en la misma situación.

Formación anti-cíclica. Durante las crisis muchas empresas reducen los niveles de producción y en consecuencia hay menos empleo. Algunas empresas mantienen jornadas de trabajo reducidas durante cierto tiempo, según establece la ley, pero si la falta de actividad se prolonga demasiado la situación comienza a ser económicamente insostenible.

Tal es el caso de la empresa K, líder en el diseño, venta, instalación y mantenimiento de sistemas de aire acondicionado central, cuyas fortalezas eran: ser representantes de una afamada fábrica de equipos de refrigeración y calefacción y un eficiente servicio de posventa que incluía mantenimiento y reformas.

La crisis del 2001 comenzó a incubarse en octubre, mes en que se concretan las ventas más importantes de la temporada, el resultado fue cancelación de muchos pedidos y prácticamente desaparición de las ventas. Así, la temporada de ventas se perdió y solo quedó la actividad de mantenimiento la cuál era también bastante reducida. La empresa, debido a la estacionalidad de ventas, estaba relativamente preparada financieramente, aunque no podría sostenerse más de un año sin ventas.

Un meditado plan de gestión del conocimiento le permitió sortear la crisis y abordar la siguiente temporada fortalecida, habiendo logrado mejorar notablemente la calidad de los servicios de posventa, conservando el personal, mejorando la relación entre ellos y con la empresa. En este caso los empleados podían haberse desvinculado de la empresa y dedicado al mantenimiento como técnicos por cuenta propia sin mayores problemas, con serias consecuencias para la empresa que además de perder sus empleados se convertirían inmediatamente en competidores con clientela conocida.

Durante varios meses se trabajó a jornada reducida y aprovecharon esos momentos para renovarse, para formar a los empleados. De este modo al incrementar el valor profesional de los trabajadores, se convirtieron en más competentes y eficientes, creando beneficios en el futuro.

La formación consiguió retener a los trabajadores mientras duró este periodo de poca actividad y además se consiguió involucrarlos en el proyecto. Esto fue para los trabajadores un claro mensaje de confianza en el futuro, que adicionalmente sirvió para sostener la moral colectiva, la esperanza y como consecuencia alentó la permanencia en la empresa.

Estrategia de asociación. Las compañías a veces usan alianzas estratégicas o sociedades colaborativas para complementar sus propias iniciativas estratégicas y fortalecer su competitividad. En las Pymes entrevistadas se ha detectado que estas alianzas no son muy comunes a la hora de hacer frente a las crisis.

Sin embargo, en la bibliografía se ha podido comprobar que la empresa Apache S.A. constituyó una Sociedad anónima con la empresa Gherardi S.A. Esta asociación se realizó con el objetivo de hacer operaciones de comercio exterior con países de África. Fue una empresa que a partir de sus comienzos y hasta fines de los años 80, generó un monto muy importante de venta exterior, lográndose con dicha estrategia amortiguar los efectos negativos de años muy desfavorables para el empresariado nacional. De este modo la empresa Apache logró un crecimiento que era insostenible en la década de los 80, cuando el mercado interno se deprimió muchísimo (Donato y Barbero, 2009).

CONCLUSIÓN ¶

En general se ha podido observar que la mayoría de las empresas no disponen de una estrategia específica definida a largo plazo. Por el contrario, llevan a cabo varias acciones basadas en diferentes líneas estratégicas, con las que hacer frente a las economías turbulentas. A ello suman diferentes competencias, que aún cuando no garantizan su supervivencia, el hecho de saber utilizarlas correctamente facilita su supervivencia en momentos de crisis.

Resumiendo, todas las Pymes argentinas que han sobrevivido a las turbulencias durante los últimos 30 años han llevado una gestión muy dinámica y en muchos casos innovadora. Como ya se ha mencionado, esto significa que la empresa evoluciona de una manera activa, llegando a ser una empresa eficaz frente al entorno turbulento con el fin de poder sobrevivir. Para ello, las empresas llevan a cabo las siguientes acciones:

Las Pymes estudiadas tratan de no depender mucho de situaciones externas. Para ello, las empresas intentan ofrecer diferentes productos/servicios para hacer frente a las crisis. Por ejemplo, en las Pymes industriales además de disponer de varios productos, en épocas de crisis se centran más en el servicio postventa que en la venta del producto en sí, lo que puede suponer un elemento diferenciador frente a la competencia.

Por otra parte, intentan tener varios clientes por producto para que el beneficio que se obtiene con ese

producto no dependa de un cliente concreto, que en caso de verse afectado por la crisis por efecto dominó, podría afectar a la Pyme. Además, se intenta anticipar lo que va a pasar frente a la demanda para poder cubrir los riesgos.

Otra de las medidas generalizadas es un bajo endeudamiento. En muchos de los casos se ha visto que la empresa se autofinancia, ya que la inestabilidad de la economía nacional hace que las Pymes no confíen en los bancos.

Sobrevivir a la crisis no solo significa que sobreviva la empresa sino que sobrevivan tanto el jefe y su familia como sus empleados y allegados. Aunque en conjunto toda la economía esté más comprimida con menores ingresos individuales, se debe intentar mantener a la empresa y sus empleados. Así, si la empresa quiere remontar cuando la turbulencia pase, podrá crecer otra vez teniendo a su disposición a los empleados más competentes.

Es evidente que el hecho de sobrevivir a diferentes crisis, influye en la agilidad de la empresa. Y este, es un elemento muy importante en las Pymes que han sobrevivido durante estos últimos 30 años, ya que las turbulencias no han cesado en todo ese tiempo. La empresa genera una especie de cultura de supervivencia, en la que es suspicaz a cualquier cambio que ocurre en el entorno o en su propia empresa. De esta manera es más fácil hacer frente a aquellas turbulencias que pueden poner en peligro la perduración de la empresa.

En conclusión, la mayoría de las Pymes estudiadas no tienen definidas estrategias a largo plazo (5 años). Planifican y actúan a corto plazo, y utilizan la gran ventaja de la Pyme, que es la flexibilidad de adaptación lo que les permite un marco mayor para la actuación, mayor en todo caso que el que disfrutaban las grandes empresas.

(*) Esta investigación ha recibido fondos económicos procedentes del Sexto Programa Marco de la Unión Europea a través del acuerdo de subvención n° PIRSES-GA-2010-268665 (Proyecto «Dynamic SME»)

NOTAS ¶

[1] Los casos han sido elaborados en base de los informes de entrevista realizados por el Grupo de Gestión del Conocimiento de la Universidad Nacional de Rosario (UNR)

BIBLIOGRAFÍA ¶

BABAKHANLOU, R. (2011): «Aprender a Crecer – diagnóstico de capacidades dinámicas de Pymes. Un estudio empírico de Pymes en Rosario». Tesis del Máster. *Wiesbaden Business School*.
 BRINER, A. y CUSMANO, A. (2003): «Desempeño competitivo de las Pymes Industriales de la Ciudad de Buenos Aires en el Escenario de Post-Convertibilidad a partir de un estudio de casos». *Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano CEDEM*.

EMERY, F. y TRIST, E. (1965): «The Causal Texture of Organizational Environments», *Human Relations*, vol. 18, nº1, pp. 21-32.

EUMED (2008): «Origen y evolución de las Pymes en la República Argentina». <http://www.eumed.net/libros/2008b/397/Origen%20y%20evolucion%20de%20las%20Pymes>

FUNDACIÓN LIBERTAD (2012): PIONEROS PRESENTES Rosario, Argentina.

JONES, G. y HILL, C. (1996): «Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado». Bogotá: Editorial McGraw Hill- Interamericana S.A

KIPLEY, D. y LEWIS, A.O. (2009): «Ansoff Strategic Success Paradigm – Empirical Evidence Supports its Success with Firms Competing in a Turbulent Environment. Why then is it Absent from Academic Strategic Management Textbooks?», *Organization and Management Quarterly, Silesian University of Technology*, vol. 4, nº 8, pp. 71-88.

MORALES LOZANO, A.; PINEDA HENAO, E.; ARELLANO, L.; QUINTERO, Y. y FERNÁNDEZ, H. (2012): «Planeación estratégica Henry Mintzberg». Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

MORIN E. (1999): «Los 7 saberes necesarios para la educación del futuro. Publicación». UNESCO <http://www.unmsm.edu.pe/occaa/articulos/saberes7.pdf>

MUCHNIK, D. (2005): «La patria financiera. El juego de la especulación». Buenos Aires: Grupo Editorial Norma,

SCARPINELLI, L. (2009): «La Argentina a 20 años de la hiperinflación». *Periódico La Nación*. <<http://www.lanacion.com.ar/1097330-la-argentina-a-20-anos-de-la-hiperinflacion>>

RAMIRO, A. y DOS RAMOS FARIAS, M. (2002): «Estrategia Competitiva en Contextos Turbulentos». Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina CEMA. Ciudad de Buenos Aires. Tesis de Máster. <http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Alem_MADE.pdf>

ROMERO, LA. (1994): «Breve Historia Contemporánea de Argentina». Editorial Fondo de cultura económica. Buenos Aires, Argentina.

ROURA, O. (2009): «Las Pymes en el desarrollo de la economía argentina». Buenos Aires, Editorial Mellpal. <http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20Pymes%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20argentina__169>

VICENTE D. y BARBERO MI. (2009): «Contra Viento y Marea. Historia de pequeñas y medianas empresas argentinas». Buenos Aires, Editorial Prometeo.