

ESPECIAL
COVID-19



NUESTRO APORTE FRENTE A LA PANDEMIA

LAS EMPRESAS ARGENTINAS EN LA ERA DEL COVID

Universo desparejo.
Estrategia diferenciada.

Autor: Alfredo Pérez Alfaro

Fecha: 06/07/2021

+54 11 5199 0868/69
+54 9 11 2831-7465
Uruguay 469 12 A, CABA
info@geo.org.ar

Seguinos en las redes sociales



www.fundaciongeo.org.ar

Entrá a nuestra web
y enteráte de más!



Resumen

Durante gran parte del año pasado era frecuente escuchar que 2021 iba a ser el año en que ingresaríamos en la post pandemia. Sin embargo, ya con seis meses transcurridos, en Argentina pareciera que por el momento estamos bastante alejados de esa perspectiva.

En medio de un dramático recrudecimiento del flagelo, el marco macroeconómico en que se desenvuelven las empresas profundiza día a día su incertidumbre, sin pautas ciertas sobre numerosas variables a tener en cuenta a la hora de planificar negocios. Bastará con citar algunas de las más relevantes: inflación, déficit presupuestario, inseguridad jurídica, tipo de cambio, comercio exterior, sistema de precios distorsionado, nuevos confinamientos, ausencia de una idea de país.

Cabe preguntarse cómo están posicionadas las empresas frente a esta incómoda realidad, cómo impacta ello en su vida diaria y en su visión del futuro, condición sine qua non para cualquier proyección estratégica de mediano y largo plazo.

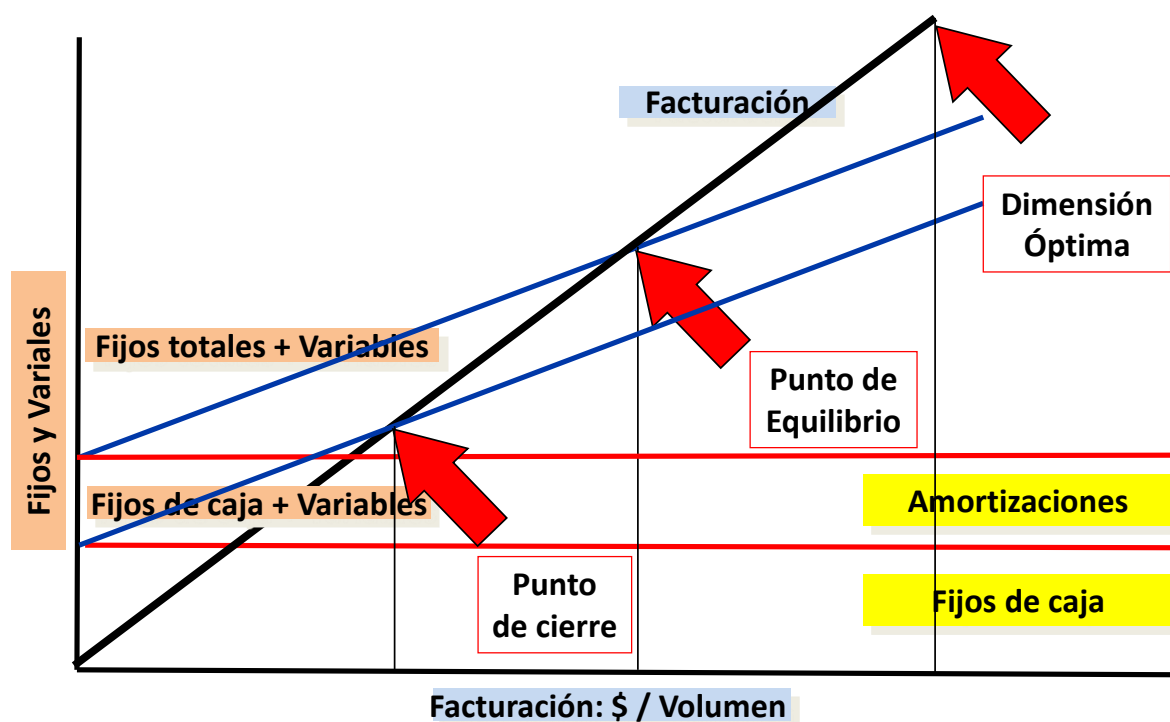
Palabras clave de este documento

**#empresas #covid #economia #macroeconomia #crisis
#emprendimientos #largoplazo #futuro #inflacion #deficit
#comercioexterior #precios #confinamientos**

LAS EMPRESAS ARGENTINAS EN LA ERA DEL COVID

Universo desparejo. Estrategia diferenciada.

En la actualidad, nos hallamos ante un universo empresarial desparejo que presenta una gran diversidad de situaciones según cuál haya sido en cada caso el impacto sufrido por los efectos de la pandemia. Apoyándonos en la ilustración adjunta, podemos distinguir el siguiente conjunto de conglomerados:



1. Emprendimientos en fase de lanzamiento

Son empresas (muchas de ellas *startups*) que en medio de la crisis han detectado oportunidades de nuevos negocios en base a nuevos productos y/o mercados y están dispuestas a obrar en consecuencia. Se adaptan al mundo virtual, vislumbran un gran potencial de crecimiento, generan nuevos empleos de calidad, sus líderes responden al perfil del empresario-emprendedor, invierten sin dudar en creatividad, tecnología y talento, saben y aceptan que deben soportar un *take off* de endeudamiento y baja rentabilidad y se apoyan en la innovación como arma fundamental de su gestión. Conscientes de los inconvenientes y la transitoriedad de esta coyuntura están claramente enfocadas al futuro.

2. Emprendimientos en fase de crecimiento coyuntural

Actúan en rubros de la economía cuyos productos y/o servicios disfrutaban de una explosión de demanda por ser funcionales a los requerimientos de la pandemia, con un panorama de ventas en fuerte alza. Han debido realizar nuevas inversiones de rápido retorno, generan nuevos empleos y están conducidas por un inteligente liderazgo de oportunidad. Al impulso de excelentes márgenes brutos, se han situado en una plataforma de alta rentabilidad y están claramente confrontadas a armonizar su “Punto de Dimensión Óptima” con las reales perspectivas de sostenimiento de la expansión de sus mercados en el largo plazo.

3. Empresas en fase de madurez

Sólidas desde antes de la pandemia han sostenido sus negocios y estructuras en niveles aceptables, se han adaptado sin inconvenientes a las nuevas condiciones de la actividad remota, sus reservas prudentemente constituidas les han permitido afrontar las inclemencias económicas sin endeudarse, han protegido y conservado sus mercados y su clientela, y cuentan con las ventajas de un liderazgo maduro, capacitado para consolidar entre su gente un reforzado sentido de equipo. Han sabido acompañar con éxito las eventualidades de su gestión operativa con un enfoque estratégico conocido y compartido

por todos. Situadas en las cercanías y/o por encima de su Punto de Equilibrio (*BEP*), están claramente ubicadas en la “*pole position*”, a la espera del momento en que se produzca el rebote de la crisis.

4. Empresas en fase de crisis

Se trata de un amplio espectro de empresas que han sufrido el impacto negativo de la pandemia desde los más variados ángulos: mega endeudamiento, baja pronunciada de la demanda de sus productos, gastos fijos rígidos por la prohibición de despidos, inconveniencias logísticas propias de las prolongadas cuarentenas, falta de adaptación a la gestión remota, pulverización de su rentabilidad, rubros especialmente afectados por la rotación del consumo, etc. Su nivel de facturación se ubica por debajo del Punto de Equilibrio (*BEP*). En todas ellas debiera jugar un rol fundamental la presencia de un liderazgo de crisis capacitado para lograr la contención emocional de su gente, sostener un nivel crítico de supervivencia financiera y asegurar una “meseta de espera” de mínimas ventas, sacrificios personales y nulos rendimientos. Están claramente comprometidas con la resiliencia como valor fundamental. Su destino final es impredecible.

5. Empresas en fase de cierre

Son emprendimientos dedicados a los rubros más gravemente afectados por el contexto pandemia. Sus ventas se han reducido a niveles por debajo de su Punto de Cierre (Punto de Caja), generándose una crítica reducción de su capital de trabajo frente a la imposibilidad de reponerlo con financiación externa a tasas razonables o con capitalización propia. No cuentan con margen de respaldo suficiente como para sostener a su personal bajo tales condiciones, ni para atender las cargas impositivas ni para afrontar el costo de sus servicios básicos. Al decidir finalizar con sus actividades enfrentan el dilema de atender un “costo de cierre” tanto o más gravoso y complejo que la eventual continuidad del negocio. Las conduce un “liderazgo en retirada”, de brazos caídos, desencantado del presente y sin

proyección de futuro. Claramente son las protagonistas de un gigantesco desguace de nuestro aparato productivo.

El desarrollo futuro de Argentina depende totalmente del destino y de la evolución en conjunto de estos cinco conglomerados de empresas. Están solas y alejadas del mundo. Por el momento, están obligadas a desenvolverse domésticamente en el marco de un contexto de país que no satisfaría ni al mismísimo Aldo Ferrer cuando proponía “vivir con lo nuestro”. Porque Ferrer enfatizaba el aprovechamiento del gran potencial que encierran los recursos inexplorados de Argentina, pero se detenía en destacar las malas políticas económicas como causal fundamental de nuestro subdesarrollo.

Es de esperar que tanto en la actual convivencia con la pandemia como en la deseable post pandemia este escenario productivo de Argentina se encamine, con sus decisiones empresariales, hacia una salida de la crisis y un regreso al desarrollo sostenido de la economía. Para que ello ocurra, las actitudes de esos diferentes estilos de liderazgo que hemos ido identificando en cada perfil analizado debieran resultar funcionales a esos objetivos, a saber:

1. Se requerirá la conformación de una gran masa crítica de **empresas innovadoras** y nuevos *startups* con la suficiente dimensión como para generar nuevos empleos genuinos capaces de absorber en la mayor medida posible el desempleo generado por la pandemia y el tratamiento desafortunado de sus confinamientos. Este tipo de empresas deberá transformarse en la punta de lanza de una reindustrialización adaptada al Siglo 21 basada en la **revolución tecnológica y la producción limpia**.
2. Las **empresas exitosas** favorecidas coyunturalmente por la pandemia debieran dar pasos concretos hacia la madurez, generando reinversiones

inteligentes y altamente reproductivas de su super rentabilidad. Por las características de muchos de sus mercados constituyen un conglomerado especialmente señalado como para sumarse con mucha pujanza a la **reindustrialización basada en la innovación.**

3. Las que hemos calificado como **empresas maduras** que han preservado sus estructuras y su potencialidad, constituyen la columna vertebral del aparato productivo y recae sobre las actitudes de sus líderes la esperanza de verlas convertidas en el **núcleo duro de la recuperación económica**, aportando sustento y racionalidad a los demás conglomerados.
4. Aun siendo difícil de evaluar, es posible percibir que el sector de las **empresas en fase de crisis** constituye hoy por hoy, una porción altamente significativa de nuestro producto bruto interno. Su supervivencia final, aupada en la sensatez y fortaleza de conducción de sus líderes, es la esperanza que no habrá que abandonar. **Para muchas de ellas y para el personal y los talentos involucrados, estamos en presencia de un desafío de enormes proporciones.**
5. El destino de las **empresas en fase de cierre** y de tantas personas y familias que las componen, constituye sin duda el rostro más doloroso y frustrante de las consecuencias de la pandemia. Lamentablemente en la mayor parte de los casos su cese de actividades es irrevocable. No obstante, es dable esperar que en algunos rubros y circunstancias exista todavía la posibilidad de una recuperación. **Mucho dependerá de la contención de daños que la sociedad en su conjunto pueda implementar.**

Reflexiones finales

Como se ha puntualizado, la evolución futura de la economía post pandemia depende en gran medida de las actitudes de líderes que conducen un conjunto diverso de empresas: innovadoras, exitosas, maduras, en fase de crisis y en fase de cierre. A su vez, desde el sector público se requerirá un aporte de racionalidad, con la instrumentación de estrategias diferenciadas, focalizadas en incentivos, contención, reconversión, protección o ayuda directa –según el caso- sabiendo que en la recuperación inteligente del universo productivo está la base del crecimiento, el desarrollo y la inclusión social.

Las decisiones de estos líderes empresariales se verían muy facilitadas si en el ínterin se cumpliera con el requisito fundamental planteado por Aldo Ferrer para aquella propuesta de invitarnos a “vivir con lo nuestro”: buenas políticas económicas, apoyadas en una idea de país basada en el consenso, en un marco institucional preservado de mezquindades.



*Autor: **Alfredo Pérez Alfaro***

Director de GEO Estudio y Opinión. Dr. en Ciencias Económicas. Licenciado en Economía. Contador Público Nacional. UBA. Decano Normalizador y Ex Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Miembro del Comité Académico y Profesor de Reingeniería de procesos de negocios de la Maestría en Ingeniería de Sistemas de Información de la U.T.N., Universidad Tecnológica Nacional Buenos Aires (2003 / 2005). Profesor invitado para el ciclo de conferencias empresariales 2004, por ISCEA, Instituto Superior de Ciencias Empresariales y Ambientales. Miembro del Comité Académico y Profesor de Control de Gestión de la Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad Católica de Santiago del Estero. (1998 / 2005). Ha sido Profesor de Control de Gestión en Maestrías de Administración de Negocios y cursos de posgrado de I.D.E.A., de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, de la Universidad Nacional de La Plata y de UADE Senior. Presidente del IECG, Instituto de Especialistas en Control de Gestión. Consultor de Empresas. Titular de la Consultora Pérez Alfaro y Asociados. Evaluador externo de Universidades públicas y privadas. Fundador y ex Vice Rector del Instituto Universitario River Plate. Secretario de Planeamiento de la Universidad de la Cuenca del Plata.



***TRANSFORMANDO
EL CONOCIMIENTO
EN ACCIÓN***

Propiedad exclusiva de GEO – Estudio y Opinión

Prohibida su reproducción sin autorización

@2021