

CÓMO LAS PYMES ARGENTINAS SE REINVENTAN EN TIEMPOS DE CRISIS: ESTRATEGIAS DE 2024

HOW ARGENTINE SMES REINVENT THEMSELVES IN TIMES OF CRISIS: STRATEGIES FOR 2024

Oscar Telmo Navós¹

Universidad Católica Argentina (UCA) – Argentina

RESUMEN

Este paper examina las estrategias de resiliencia y adaptación que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Argentina pueden implementar en respuesta a la incertidumbre económica actual. Mediante un análisis comparativo con crisis económicas previas, se identifican lecciones clave para la situación contemporánea, enfatizando la gestión financiera, la innovación y la adaptabilidad operativa. Se proponen estrategias integradas en gestión financiera, operaciones, marketing digital, innovación y gestión de recursos humanos, subrayando la importancia de la transformación digital. El paper también plantea preguntas estratégicas esenciales para la toma de decisiones y planificación en PYMES. Este análisis ofrece un marco práctico y estratégico para que las PYMES argentinas no solo enfrenten los desafíos actuales, sino que también aprovechen oportunidades de crecimiento en el cambiante entorno económico.

Palabras Clave: PYMES, Economía Argentina, Estrategias de Adaptación, Innovación Empresarial.

ABSTRACT

This study examines resilience and adaptation strategies that Small and Medium Enterprises (SMEs) in Argentina can implement in response to the current economic uncertainty. Through a comparative analysis with previous economic crises, key lessons are identified for the contemporary situation, emphasizing financial management, innovation, and operational adaptability. Integrated strategies are proposed in financial management, operations, digital

¹ Magister en Dirección de Empresas MDE UCA - Decano de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario – Pontificia Universidad Católica Argentina – UCA - oscartelmo_navos@uca.edu.ar

marketing, innovation, and human resources management, highlighting the importance of digital transformation. The paper also raises essential strategic questions to guide SMEs in decision-making and strategic planning. This analysis provides a practical and strategic framework for Argentine SMEs to not only face current challenges but also to seize growth opportunities in the evolving economic environment.

Keywords: SMEs, Argentine Economy, Adaptation Strategies, Business Innovation

1. INTRODUCCIÓN

A principios de 2024, Argentina se encuentra en una encrucijada económica y empresarial. Este momento actual comparte similitudes con períodos anteriores de crisis económica, como la década de los 90, el año 2001 y la pandemia iniciada en 2020. Cada uno de estos momentos históricos presentó desafíos únicos, pero también oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Hoy, nos enfrentamos a un escenario similar, con la peculiaridad de tener que lidiar con una alta inflación combinada con recesión, lo que genera un complejo reordenamiento de los precios relativos y desafíos significativos para las PYMES.

Al reflexionar sobre las crisis pasadas, se observa que la resiliencia y la capacidad de adaptación han sido fundamentales para la supervivencia y el éxito empresarial. La década de los 90, con su apertura económica y posterior inestabilidad, enseñó la importancia de la flexibilidad y la innovación. El año 2001, marcado por profundas dificultades financieras, destacó la necesidad de una sólida gestión financiera y de riesgos. La pandemia de 2020, por otro lado, subrayó la importancia de la agilidad, la digitalización y la adaptación rápida a cambios drásticos en el mercado y en el comportamiento del consumidor.

Hoy, las PYMES en Argentina deben tomar estas lecciones y aplicarlas en un contexto que, aunque tiene sus propias particularidades, sigue requiriendo una capacidad excepcional para adaptarse rápidamente a los cambios. La transformación digital, la diversificación de mercados, la innovación en productos y servicios, y una gestión financiera prudente son más críticos que nunca. Además, las empresas deben estar preparadas para una posible reestructuración de la economía y los mercados debido a los actuales programas económicos y políticas del gobierno.

2. OBJETIVOS

Analizar el Contexto Económico Actual de las PYMES en Argentina: Examinar las condiciones económicas actuales y su impacto en las PYMES, incluyendo la inflación, la recesión y los cambios en políticas gubernamentales.

Extraer Lecciones de Crisis Económicas Pasadas: Identificar y aplicar las lecciones aprendidas de crisis económicas anteriores, especialmente las crisis de 2001 y la pandemia 2020, para entender cómo estas experiencias pueden informar las estrategias actuales.

Desarrollar Estrategias de Resiliencia y Adaptación: Proponer estrategias concretas para que las PYMES puedan mejorar su resiliencia y capacidad de adaptación en un entorno económico volátil y desafiante.

Destacar la Importancia de la Digitalización y la Innovación: Subrayar el papel crucial de la digitalización y la innovación en la mejora de la eficiencia operativa y el acceso a nuevos mercados.

Formular Preguntas Estratégicas Clave: Plantear preguntas estratégicas que guíen a las PYMES en la toma de decisiones y planificación estratégica en áreas críticas como finanzas, operaciones, marketing y recursos humanos.

Fomentar un Enfoque Integrado y Holístico: Abogar por un enfoque integrado y holístico en la gestión empresarial, que considere todos los aspectos del negocio, desde la gestión financiera hasta la gestión de recursos humanos.

Estos objetivos delimitan claramente el enfoque y la dirección del trabajo, estableciendo un marco adecuado para analizar y abordar los desafíos y oportunidades que enfrentan las PYMES en Argentina en el año 2024.

3. DESARROLLO

3.1. Lecciones de las crisis económicas anteriores

La crisis económica de 2001 y la pandemia 2020 en Argentina fueron dos periodos marcados por profundas dificultades financieras, en algunos casos: desempleo elevado y también una caída significativa en el poder adquisitivo. Esas crisis dejaron lecciones valiosas para las PYMES. Entre ellas:

Importancia de la Gestión Financiera: Las crisis destacaron la necesidad de una gestión financiera sólida y previsoras. Las PYMES aprendieron la importancia de mantener reservas de

efectivo, diversificar fuentes de ingresos y minimizar la exposición a riesgos financieros excesivos.

Flexibilidad y Adaptabilidad Operativa: Muchas empresas que sobrevivieron lo hicieron gracias a su capacidad para adaptarse rápidamente a un entorno cambiante, reestructurando operaciones, reduciendo costos y encontrando formas innovadoras de mantener la producción y los servicios.

Relaciones con Clientes y Proveedores: Las crisis enseñaron la importancia de mantener relaciones sólidas y colaborativas con clientes y proveedores, lo que ayudó a muchas empresas a superar momentos de escasez de efectivo y disrupciones en la cadena de suministro.

3.2. Aplicación de dichas Lecciones a la actualidad

Dichas crisis ofrecieron aprendizajes críticos que pueden ser valiosos para las PYMES en el panorama actual. ¿En qué aspectos?

Gestión Financiera y Liquidez:

- **Preservación del Efectivo:** Enfocarse en la preservación del efectivo es más crucial que nunca. Las PYMES deben evaluar todas las inversiones y gastos críticamente, priorizando aquellas que generen retorno a corto plazo.
- **Diversificación de Fuentes de Ingresos:** Explorar y desarrollar múltiples fuentes de ingresos puede ayudar a mitigar los riesgos asociados con la dependencia de un solo mercado o cliente.

Operaciones y Adaptabilidad:

- **Revisión de la Cadena de Suministros:** Revisar y, si es necesario, reestructurar la cadena de suministros para garantizar su resiliencia ante posibles disrupciones.
- **Modelos de Negocio Flexibles:** Desarrollar modelos de negocio que permitan una rápida adaptación a cambios en el mercado, incluyendo la posibilidad de pivotar hacia nuevos productos o servicios.

Relaciones Estratégicas:

- **Colaboración y Redes:** Fortalecer las relaciones con clientes, proveedores y otras empresas puede abrir oportunidades para colaboraciones mutuamente beneficiosas.

- Asociaciones Estratégicas: Considerar asociaciones estratégicas, incluso con competidores, para explorar nuevos mercados o mejorar la eficiencia operativa.

Tecnología y Digitalización:

- Inversión en Tecnología: Aprovechar la tecnología para mejorar la eficiencia, alcanzar nuevos clientes y optimizar la gestión.
- Transformación Digital: Las dos crisis mencionadas subrayaron la importancia de la adaptación; en la actualidad, esto se traduce en la necesidad de una rápida transformación para mantenerse competitivos.

Resiliencia y Planificación de Escenarios:

- Planificación de Escenarios: Desarrollar planes para diversos escenarios económicos y políticos, permitiendo una rápida respuesta a cambios inesperados.
- Cultura de Resiliencia: Fomentar una cultura organizacional que valore la adaptabilidad y la capacidad de recuperación ante las adversidades.

Al reflexionar sobre las crisis pasadas, se observa que la resiliencia y la capacidad de adaptación han sido fundamentales para la supervivencia y el éxito empresarial. La década de los 90, con su apertura económica y posterior inestabilidad, enseñó la importancia de la flexibilidad y la innovación. El año 2001, marcado por profundas dificultades financieras, destacó la necesidad de una sólida gestión financiera y de riesgos. La pandemia de 2020, por otro lado, subrayó la importancia de la agilidad, la digitalización y la adaptación rápida a cambios drásticos en el mercado y en el comportamiento del consumidor.

3.3. Escenarios Económicos

Se podrían analizar tres escenarios posibles:

Escenario de Recuperación Gradual:

- Oportunidades y Desafíos: Las PYMES podrían encontrar oportunidades en nichos de mercado específicos, especialmente aquellos que se han adaptado rápidamente a las nuevas realidades del mercado.
- Estrategias Recomendadas: Diversificación de ingresos, exploración de nuevos mercados, y fortalecimiento de la presencia digital.

Escenario de Inestabilidad Prolongada:

- **Gestión de Riesgos:** Se vuelve crucial para las PYMES adoptar una gestión de riesgos robusta, enfocándose en la conservación de efectivo y la reducción de costos.
- **Adaptaciones Necesarias:** Reestructuración operativa, renegociación de deudas y posibles alianzas estratégicas para mantener la viabilidad.

Escenario de Cambio Radical:

- **Preparación para el Cambio:** Las PYMES necesitan estar listas para ajustar rápidamente sus modelos de negocio en respuesta a cambios significativos en las políticas económicas o en el entorno global.
- **Innovación y Reinención:** Puede ser necesario explorar completamente nuevos modelos de negocio o productos y servicios innovadores.

4. ANÁLISIS RECOMENDADOS

- **Impacto de la Digitalización y la Tecnología:**

La digitalización ya no es una opción, sino una necesidad crítica en un mundo impulsado por la tecnología. Las PYMES deben explorar cómo la tecnología puede mejorar la eficiencia operativa, alcanzar nuevos mercados y mejorar la experiencia del cliente. Esto incluye desde la adopción de la inteligencia artificial, la aplicación de herramientas de comercio electrónico hasta la implementación de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) y soluciones de inteligencia de negocios (BI).

- **Consideración de Factores Macroeconómicos:**

Es vital que las PYMES consideren los factores macroeconómicos, como las políticas gubernamentales, las tendencias globales y los movimientos del mercado. Esto incluye estar al tanto de los incentivos fiscales, los cambios en las regulaciones de importación/exportación y las fluctuaciones en las tasas de cambio.

- **Desarrollo de Estrategias Adaptativas y Resilientes:**

Las PYMES argentinas deben desarrollar estrategias que les permitan ser tanto resilientes como adaptativas en el entorno económico actual. Esto requiere un enfoque holístico que abarque todas las áreas clave del negocio:

Gestión Financiera Avanzada:

- Evaluación detallada de fuentes de financiamiento alternativas.

- Estrategias para la optimización de costos y mejora de márgenes de ganancia.
- Implementación de herramientas de análisis financiero para una mejor toma de decisiones.

Optimización de Operaciones y Cadena de Suministros:

- Adopción de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia en la producción.
- Estrategias para una mayor resiliencia y adaptabilidad de la cadena de suministros.
- Implementación de sistemas de gestión de calidad para asegurar la consistencia del producto.

Marketing y Ventas en la Era Digital:

- Desarrollo de una estrategia de marketing digital integral.
- Utilización de datos y análisis para comprender mejor a los clientes.
- Exploración de nuevos mercados y segmentos de clientes.

Innovación Continua en Productos y Servicios:

- Fomento de una cultura de innovación dentro de la empresa.
- Implementación de procesos para el desarrollo y prueba rápida de nuevas ideas.
- Colaboración con clientes y socios para la co-creación de soluciones.

Gestión Estratégica de Recursos Humanos:

- Programas de capacitación y desarrollo para mejorar habilidades y competencias.
- Estrategias para mejorar el compromiso y la satisfacción de los empleados.
- Adopción de modelos de trabajo flexibles y remotos para atraer y retener talentos.

- Preguntas Estratégicas Clave

Para profundizar en la toma de decisiones y la planificación estratégica, las PYMES deberán considerar preguntas adicionales en cada área clave:

Finanzas y Liquidez:

¿Cuáles son las estrategias más efectivas para gestionar riesgos financieros en un entorno de alta inflación?

¿Cómo podemos asegurar un acceso sostenible al capital de trabajo?

Mercado y Clientes:

¿Cómo podemos anticipar y responder a las tendencias emergentes del mercado?

¿Cuál es la mejor manera de construir relaciones duraderas y valiosas con nuestros clientes?

Operaciones:

¿Cómo podemos usar la tecnología para automatizar y mejorar procesos operativos?

¿Qué medidas podemos tomar para asegurar la sostenibilidad en nuestras operaciones?

Innovación:

¿Cómo podemos integrar la retroalimentación de los clientes en nuestro proceso de innovación?

¿Qué nuevas tecnologías o enfoques podemos adoptar para impulsar la innovación?

Recursos Humanos:

¿Cómo podemos fomentar una cultura organizacional que apoye la innovación y el cambio?

¿Qué estrategias de gestión del talento son más efectivas para nuestra organización?

La implementación efectiva de estas estrategias requerirá de un enfoque sistemático y disciplinado que incluya el desarrollo de KPIs, claros para medir el éxito, el uso de metodologías ágiles para la rápida ejecución de proyectos y el fomento de la comunicación y la colaboración dentro de la organización.

5. CONCLUSIONES

Nos encontramos indudablemente ante un posible cambio de época para el mundo de los negocios en la Argentina. Este contexto como ya hemos recordado tiene algunas similitudes con otros momentos de crisis de nuestro país:

- la década del 90 (post hiperinflación hacia una estabilización de dicho fenómeno, una década de estabilidad con una apertura violenta de la economía con desempleo creciente y cierre de pymes, entre otros aspectos).
- 2001 y las reales y profundas dificultades financieras que enfrentaron las empresas en ese momento.
- la pandemia iniciada en 2020 y sus abruptas consecuencias en muchos sectores y actividades.

En la actualidad y para el corto plazo, nos enfrentamos a una paradoja: si el programa de shock resulta exitoso tendremos alta inflación con recesión. Nos encontramos ante una gran puja distributiva con un reordenamiento de los precios relativos.

El gobierno intentará sacar todos los pesos posibles del mercado, buscará la mencionada recesión en el camino, recompondría las reservas de corto plazo en dólares y bajaría el déficit financiero. Luego vendría la otra y ya incierta puja por la recuperación del poder adquisitivo de los asalariados. Y en el camino, el temor siempre latente de la reacción social adversa en las calles.

Más allá de lo anterior y mientras tanto, cada sector, cada rubro, cada empresa y cada empresario en particular deberá lidiar con su realidad de corto y mediano plazo. Se preguntará una y otra vez y en forma permanente, si podrá seguir trasladando precios a sus servicios o productos.

Necesitará seguir haciéndose otras preguntas también. Entre ellas, si su segmento de clientes modificará el poder adquisitivo y si cambiarán los consumos en el corto plazo por estas medidas de shock o si dichas modificaciones en los comportamientos de sus clientes se perpetuarán en el tiempo.

Por lo expuesto, recomendaría hacer una pausa diferente a anteriores, reflexionar sobre cada empresa y sobre el modelo de negocios en el que cada uno está e intentará seguir estando. En síntesis y como siempre, el recorrido incluirá: generar adecuadas preguntas para diagnosticar, imaginar distintos escenarios, pensar creativas alternativas y tomar oportunas decisiones. Ni más ni menos que la habitual vida de un empresario Pyme de nuestra Argentina de siempre.

Para ello, se recomendaría en esta oportunidad considerar algunos de los siguientes aspectos:

- Integración de Aprendizajes y Estrategias:

Este documento ha proporcionado un análisis sintético del contexto económico actual para las PYMES en Argentina, ofreciendo lecciones valiosas de crisis pasadas y estrategias adaptativas para enfrentar los desafíos actuales. Las PYMES se encuentran en un punto crucial donde la adaptación, la innovación y la resiliencia no son solo deseables, sino esenciales para sobrevivir y prosperar.

- Resiliencia y Adaptabilidad:

La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno económico y político es más crucial que nunca. Las PYMES deben continuar aprendiendo de las crisis pasadas, aplicando esas lecciones al entorno actual y manteniendo una mentalidad flexible y proactiva.

- Implementación Estratégica:

La implementación efectiva de las estrategias discutidas requerirá un enfoque disciplinado y estructurado. Las PYMES deben establecer objetivos claros, desarrollar planes de acción detallados y asignar recursos de manera eficiente. La medición del progreso y la disposición a hacer ajustes rápidos serán clave para el éxito.

- Fomento de la Colaboración y la Innovación:

Para enfrentar los retos actuales y futuros, las PYMES deberían fomentar un ambiente que promueva la colaboración, la innovación y la adaptabilidad. Esto incluye el desarrollo de una cultura organizacional que respalde el cambio y la experimentación.

Y muy particularmente:

Seguir mirando hacia el Futuro. Mientras Argentina continúa navegando por un panorama económico complejo, las PYMES tienen la oportunidad de ser líderes en la creación de un futuro empresarial más resiliente y sostenible. El aprovechamiento de la tecnología, la adaptación a las nuevas realidades del mercado y la construcción de redes de apoyo sólidas serán fundamentales en este recorrido.

Este paper intenta ser un llamado a la acción para todas las PYMES de la Región. La clave para el éxito futuro residirá en la capacidad de cada empresa para adaptarse, innovar y crecer, a pesar de los diversos obstáculos que pueden parecer sumamente adversos.

Con algunas de las estrategias y enfoques aquí presentados, las PYMES podrían avanzar (con confianza en sí mismas) preparadas para enfrentar los retos de hoy y capitalizar las oportunidades del mañana.

Su aplicación a otros países

El presente documento ha desentrañado facetas cruciales de resiliencia, adaptabilidad e innovación en el ámbito empresarial, particularmente en las PYMES argentinas en tiempos de crisis económica. Si bien este análisis se ha centrado en contextos específicos argentinos, los principios y estrategias que emergen ofrecen valiosas lecciones aplicables en toda Latinoamérica, en un esfuerzo por adaptarse a un entorno global que cambia rápidamente.

En el sector empresarial, la adaptabilidad y la innovación emergen como pilares fundamentales para sobrevivir y prosperar en períodos de volatilidad económica. Las PYMES argentinas han demostrado una capacidad notable para reinventarse, adoptando la digitalización no solo como una herramienta de marketing, sino como un medio para diversificar sus canales de distribución, mejorar la eficiencia operativa y crear nuevas experiencias de cliente. Estrategias como la adaptación de modelos de negocio hacia ofertas más flexibles y personalizadas, la inversión en tecnología para facilitar el comercio electrónico y la utilización de datos para tomar decisiones basadas en la inteligencia de mercado, son aplicables y necesarias en cualquier economía emergente de la región.

Por otro lado, en el ámbito de la educación superior, intenta subrayar la importancia de la creación de ambientes de aprendizaje que privilegien la experiencia, la participación activa y el uso de tecnologías digitales, no solo para enriquecer la propuesta educativa sino también para preparar a los estudiantes hacia un mercado laboral cada vez más globalizado y tecnológicamente avanzado.

La implementación de programas que fomenten la creatividad, el emprendedurismo y habilidades digitales, junto con la promoción de un enfoque más personalizado y flexible en la oferta académica, son estrategias que pueden ser adoptadas por universidades en toda Latinoamérica para aumentar su competitividad y relevancia.

La intersección entre estos dos mundos, empresarial y educativo, destaca una verdad fundamental: la capacidad de adaptación e innovación no es solo una respuesta a los desafíos actuales, sino una prerrogativa para anticiparse y moldear el futuro. Las organizaciones y entidades educativas que logren instaurar una cultura de innovación continua, que valoren el aprendizaje constante y que sean capaces de pivotar rápidamente frente a nuevos desafíos, serán las que lideren el camino hacia un futuro próspero y sostenible.

Por lo tanto, este documento se propone como una base conceptual y práctica para la reflexión y acción en toda Latinoamérica, incentivando a empresarios y académicos a considerar cómo las lecciones aprendidas en Argentina pueden ser adaptadas y aplicadas en sus propios contextos. Más que una conclusión, se plantea como un llamado a la colaboración transfronteriza para construir economías más resilientes y sistemas educativos más inclusivos y adaptativos, que puedan responder efectivamente a las dinámicas cambiantes del siglo XXI.

El desafío está planteado.

6. REFERÊNCIAS

- Bilinkis, S. (2014). Pasaje al futuro. Guía para abordar el viaje al mañana. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- Bilinkis, S, Sigman, M. (2023). Artificial. La nueva inteligencia y el contenido de lo humano. Buenos Aires. Editorial Debate.

Levy, A. (2023). Estrategia. Comando cognitivo del conflicto entre organizaciones complejas. Buenos Aires. Editorial Granica.

Melamed, A, Jalife, F. (2020). Tiempos para valientes. Como liderar la crisis y la transformación hoy. Buenos Aires. Editorial Paidós.

Salvatto, M. y A. (2023). La batalla del futuro. Algo en qué hacer. Buenos Aires. Editorial LEA.

Taleb, N. (2013). Antifrágil. Las cosas que se benefician del desorden. Buenos Aires. Editorial Paidós Transiciones.

Otros:

Navós, O. (1994). Práctica profesional del Contador. Tomo I. Capítulo 1. Buenos Aires. Ediciones Macchi.

Navós, O. (2001). Empresas pymes en contexto de crisis. Termómetro Financiero. Centro IDEB Saladillo. Provincia de Buenos Aires.

Navós, O. (2020). Ante la inédita crisis. Una primera hoja de ruta para la toma de decisiones. Impacto Región Rosario. Provincia de Santa Fe.