

ILUSTRACIÓN DE OSCAR ROLDÁN

**EMPRESAS.** La crisis económica, profundizada por los efectos de la pandemia, ha alejado a varias firmas globales. En el mismo contexto, las compañías nacionales despliegan su capacidad de resiliencia. /2y3

## Rentabilidad dañada Sólo para especialistas



APROVECHÁ  
PLANES LARGOS

ahora  
**12**  
ahora  
**18**

COMPRÁ HOY Y  
PAGÁ DENTRO  
DE 3 MESES

Nuevo Ingreso



Ferrocons

[www.ferrocons.com.ar](http://www.ferrocons.com.ar)

351 698-1000

## En profundidad

## Un ADN para enfrentar crisis

**1 Familiares**  
El perfil de las  
pymes locales

En Argentina, nueve de cada 10 compañías nacieron como empresas familiares y crecieron teniendo que ceder ganancias y adaptando sus modelos de negocios.

**2 Experiencia**  
Saber soportar  
crisis económicas

Según el Banco Mundial, desde 1950 hasta la actualidad la Argentina pasó por 15 crisis económicas, una cada tres años. En este contexto nació la mayor parte de las empresas actuales.

**3 Resiliencia**  
Un alta capacidad  
para sobreponerse

Las empresas argentinas tienen una alta capacidad para reformular sus modelos de negocios y en lo posible tratar de ampliar la base de sus operaciones.

**4 Ajuste**  
Tienen varias  
estrategias

Adaptan gastos e ingresos, reducen el costo salarial, achican servicios e infraestructura, estiran la cadena de pagos, renegocian acuerdos y condiciones para evitar caídas de contratos.

**5 Ciclos**  
Conocen los  
vaivenes del país

Aprendieron que la Argentina siempre cae y vuelve a levantarse. En este marco, hay empresarios que se animan a buscar oportunidades, a entrar cuando hay crisis y a comprar barato.

**EMPRESAS.** Los pobres indicadores económicos y el mal clima de negocios alejan a varias firmas globales. En el mismo contexto, las compañías nacionales despliegan su capacidad de resiliencia.

# Sólo para entendidos. Sobrevivir con la rentabilidad en la sala de urgencias

Diego Dávila  
ddavila@lavozdelinterior.com.ar

“Cuando te toca barro, muñeca firme, cuarta a fondo y ni en pedo toqués el freno”, supo decir un empresario cordobés del interior provincial en una edición pasada del Coloquio de la Unión Industrial local.

Esa capacidad de manejar en el “barro” en que se ha convertido la economía argentina, más aún con la pandemia, explica buena parte de por qué las empresas locales sobreviven al mismo entorno que aleja del país a varias compañías globales.

Hace una semana, Francisco de Narváez se quedó con la red que Walmart desarrolló en los 25 años que estuvo en Argentina. No trascendió la cifra (hay versiones que van de 44 millones hasta 100 millones), pero ha sido una gran oportunidad si se tiene en cuenta que en 1998 el empresario argentino vendió sus tiendas Casa Tía por 650 millones de dólares a The Exxel Group.

Este camino de salida o reducción de inversiones en el país también fue tomado por Falabella, Latam, Brightstar, el fondo de inversión Pacific Investment Management (Pimco), Axalta, Basf, PPG, Saint Gobain Sekurit, Nike, VF Corporation, Gerresheimer, Pierre Fabre y Acciona Airport Services.

“Las compañías internacionales, sobre todo las ligadas al consumo y a los servicios, llegan al país buscando mercados para expandir su modelo de negocios, basado en bajos costos, poca rentabilidad y altos volúmenes de ventas. Argentina se ha vuelto poco atractiva para este modelo”, explica Rosa Argento, socia de la consultora Levisman Argento y profesora de Política de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC).



**SUPERMERCADOS.** En un negocio basado en el volumen, la retracción del consumo, que ya lleva más de dos años, complica la ecuación del negocio.

**Estrategias**

El retail, por sus características, es un rubro que depende exclusivamente de la evolución de la economía, que actualmente cae casi 12 por ciento interanual. El momento está caracterizado por márgenes de ganancias muy bajos, poca seguridad jurídica, inflación persistente, alta presión impositiva, un gran nivel de informalidad y con intervención oficial en los precios.

A esto se suman los cambios en el mercado. La gente empezó a hacer compras cada vez más chicas y con más frecuencia, privilegiando la cercanía. Estos hábitos se solidificaron durante la pandemia y favorecieron a los formatos pequeños, en detrimento de las grandes superficies.

“Para una compañía global como Walmart, eso basta para levantar operaciones en el país. Una pyme nacional, en cambio, está obligada a dar pelea hasta las últimas consecuencias”, señala un supermercadista que pidió reserva de su nombre.

Damián Di Pace, economista especializado en consumo y director de la consultora Focus Market, asegura que la partida de Walmart no está vinculada a la crisis argentina, pero advierte que el mercado del retail está muy golpeado.

“Hay estudios que señalan que, en promedio, los márgenes de ganancia del retail deben ser de 2,5 a tres por ciento, aunque esto depende de cada rubro. El problema es que estos márgenes se ven erosionados por el contexto. La verdad es que no dan los costos para producir y comercializar y esta coyuntura, sin ninguna duda, es más manejable para los empresarios argentinos”, resalta.

Al respecto, Argento menciona que este contexto “está en el ADN de toda empresa argentina”, ya que la mayoría nació como pymes familiares y creció teniendo que ceder márgenes de ganancias y reacomodar, regularmente, sus modelos de negocios. “El empresario argentino, con la cantidad de crisis que pasó, desarro-

lló un expertise adicional para manejarse en la adversidad y encontrar oportunidades que otros no ven; cuando la economía no ayuda a sostener el negocio, adapta estructuras, achica la empresa o sale a buscar otras oportunidades. De ahí la gran resiliencia que se observó en esta pandemia”, agrega.

Las estrategias que se ponen en juego son las conocidas: adaptar los gastos y los ingresos, reducir el costo salarial, achicar los servicios y la infraestructura, estiran los plazos de la cadena de pagos, renegociar acuerdos y cambiar condiciones para evitar caídas de contratos y, en lo posible, tratar de ampliar la base de negocios. Estas acciones son las que ayudan a manejar los ciclos económicos locales.

“Argentina siempre se cae y siempre se levanta; al empresario local le aparecen oportunidades, entra hoy, compra barato y en cinco años gana dinero. Eso no lo puede hacer una compañía global que cotiza en bolsa,

porque destruye el valor de sus acciones. El argentino, en cambio, se la banca porque está acá y no tiene que explicar al mercado sus decisiones”, resalta Oscar Piccardo, titular de la consultora IPorl.

Sin embargo, Argentina sigue siendo la segunda economía de Sudamérica después de Brasil, según resalta Daniel Scandizzo, director de AxiaBiz Consulting, para quien la buena señal es que no hubo tanto cierre de empresas, sino cambios de propietarios.

“El empresario argentino ya no es como en el siglo pasado, se ha profesionalizado y maneja estándares internacionales. Eso sí, debe tener cuidado con el sesgo optimista de algunas opiniones, sobre todo en torno a las ventajas que generarán las vacunas en la actividad; hay desviaciones muy grandes en las variables; el ejecutivo debe poner en juego su capacidad para gestionar en un entorno volátil e incierto”, expresa Scandizzo.

En profundidad

Las que se fueron  
Firmas globales

**Walmart.** Vendió a Francisco de Narváez todas sus operaciones en Argentina.  
**Falabella.** En septiembre, anunció que está en búsqueda de un socio para dejar el país.  
**Latam.** La aerolínea dejó de operar en el mercado doméstico.  
**Brightstar.** La fabricante de los celulares y televisores Samsung y de los teléfonos LG vendió sus plantas a Mirgor por la cifra simbólica de un dólar.  
**Pimco.** El fondo de inversión dejó de operar en el país.  
**Axalta y PPG.** La fabricante de pinturas y la autopartista anunciaron su partida del país. En tanto, la división pinturas de Basf trasladó su producción a Brasil. Lo mismo hizo la fabricante de parabrisas Saint Gobain Sekurit.  
**Nike.** Traspasó su operación local a la mejicana Axo. En tanto F Corporation, de las marcas Lee y Wrangler, cesó la producción local.  
**Gerresheimer.** El productor alemán de packaging para el sector farmacéutico vendió su operación a la local Imap.  
**Pierre Fabre.** El laboratorio francés se desprendió de su planta de principios activos.  
**Acciona Airport Services.** Prestaba servicios a JetSmart.

Qué están mirando las compañías globales

Quienes conocen de cerca la venta de Walmart aseguran que la compañía empezó en enero de este año a profundizar su plan de salida y que la pandemia lo único que hizo fue acelerar la venta, que se concretó el fin de semana pasado.

Las mismas fuentes advierten que la cadena estadounidense no se va por la crisis argentina. Previamente, levantó operaciones de Brasil y también se retiró de Inglaterra, ya que el plan es concentrarse en Estados Unidos para crecer en el comercio electrónico y competir con Amazon.

El hecho cobra significado en el contexto de todas las empresas inter-

nacionales ligadas al consumo y a los servicios que dejaron el país en lo que va del año. Su partida no se explica sólo por la coyuntura crítica harto conocida, sino por características culturales y estructurales que no conjugan con los modelos globales de negocios.

"El verdadero valor de las compañías multinacionales, más allá de sus activos, es el precio de sus acciones en el mercado. En esta coyuntura, salir de un mercado en el que no le está yendo bien, como Argentina, es un anuncio que puede elevar el precio de sus acciones y que hasta puede llegar a justificar la venta a cual-

quier precio", explica Oscar Piccardo, titular de la consultora IPorI.

Para el especialista, la plaza argentina aporta ganancias, pero es un mercado "relativamente" mediano desde el cual "siempre llegan informes con problemas" a las casas matrices de estas compañías.

"Cada vez que hay una crisis, las filiales locales no pueden cumplir los presupuestos, necesitan pedir recursos adicionales, no pueden ingresar productos importados, pierden competitividad y con esto el desgaste organizacional para estas empresas internacionales termina siendo sistemático y muy grande", agrega.

¿Por qué se queda el resto?

Para Juan Procaccini, socio de PwC Argentina para el área de Negocios, si bien hay un contexto de crisis que explica la salida de estas empresas, cada sector tiene una dinámica particular en la que la coyuntura tiene un impacto diferente.

"Cuando una compañía mira un país, analiza el potencial de retorno de la inversión en forma permanente. Cuando uno mira el futuro del país, no logra encontrar un retorno suficientemente atractivo para enfrentar el riesgo que genera estar en este mercado", explica.

De todas maneras, el consultor resalta que las compañías multinacionales que están dejando el país son aquellas ligadas al consumo masivo, a los servicios, y una parte significativamente menor a industrias que pueden trasladarse a Brasil para seguir asistiendo a los mercados de la región.

Distinto es el caso de las empresas globales dedicadas a explotaciones de recursos naturales como los agroalimentos, los insumos y maquinaria para el agro, el petróleo y el gas, o la minería, para las cuales es más difícil salir del territorio argentino de un día para el otro.

"Aún con una situación macroeconómica tan débil, para las compañías dedicadas a la explotación de recursos naturales el país continúa ofreciendo posiciones estratégicas. A pesar de los problemas, es difícil que se vayan", argumenta.



TELAM/ARCHIVO

ESTRATÉGICO. En sectores como el de los hidrocarburos, las compañías extranjeras aguantan a la espera del cambio de ciclo.

“ Los márgenes de ganancia del retail deben ser de 2,5% al 3% y se ven erosionados por el contexto.

**Damián Di Pace**  
Director de Focus Market

“ El empresario argentino, con la cantidad de crisis que pasó, desarrolló un 'expertise' adicional para la adversidad.

**Rosa Argento**  
Socia de Levisman Argento

“ Argentina siempre se cae y siempre se levanta: al empresario local le aparecen oportunidades, entra hoy y compra barato.

**Oscar Piccardo**  
Titular de IporI

“ Para las compañías dedicadas a la explotación de recursos naturales, el país continúa ofreciendo posiciones estratégicas.

**Juan Procaccini**  
Socio de PwC Argentina

“ El empresario local ya no es como en el siglo pasado, se ha profesionalizado y maneja un estándar internacional.

**Daniel Scandizzo**  
Director de Axiabiz Consulting



En un año que no vamos a olvidar,  
distinguí a quien hizo la diferencia.



Contanos quién es esa persona que se destaca completando el formulario en:  
[lavoz.com.ar/personalidadcordobesa](http://lavoz.com.ar/personalidadcordobesa)

QUEREMOS PREMIAR A LA  
PERSONALIDAD CORDOBESA

Tenés tiempo hasta el  
18 de noviembre

LaVoz