

IMPACTO, DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE LA PANDEMIA COVID-19 EN LA INDUSTRIA DEL PARTIDO DE GENERAL PUEYRREDON

Lucía Mercedes Mauro, Natacha Liseras y Fernando Graña

UNMdP, FCEyS

Immaur@mdp.edu.ar

nliseras@mdp.edu.ar

fmgrana@mdp.edu.ar

Introducción

La pandemia COVID-19, además de los terribles efectos sobre la salud y el sistema sanitario de los países, ha generado una crisis económica de escala mundial, que amenaza la supervivencia de las empresas y las enfrenta a enormes desafíos para su sostenimiento. En Argentina, como en muchos otros países, se implementaron medidas de aislamiento social a fin de reducir la propagación de esta enfermedad. Específicamente, a partir del 20 de marzo se implementó el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) en todo el territorio nacional, el cual desde entonces se caracterizó por diferentes niveles y tipos de restricciones a la actividad social y productiva, que en cada distrito/jurisdicción del país se fueron modificando en función al número de casos activos y tasas de contagio de la enfermedad. En el caso particular del Partido de General Pueyrredon (PGP), desde el inicio del ASPO hasta hoy, la ciudad ha pasado por diferentes etapas en las cuales han ido variando las actividades económicas habilitadas³⁷.

Dado lo reciente del fenómeno, existe muy escasa literatura que aborde cómo ha impactado la pandemia COVID-19 en las empresas. Nuestro objetivo es analizar los efectos de la pandemia COVID-19 y del ASPO sobre la actividad de las empresas industriales del PGP e identificar qué elementos han favorecido su sostenimiento. Para dar cumplimiento a este propósito, realizamos una investigación cualitativa a partir de entrevistas a empresas industriales de distintas rama de actividad.

³⁷El PGP se encuentra dentro del sistema de fases establecido por la provincia de Buenos Aires, pasando de fase 1 a fase 3, luego a fase 4 y actualmente nuevamente en fase 3. En cada una de estas fases difieren las actividades económicas habilitadas, por ejemplo, gastronomía, construcción privada y gimnasios, entre otras. Además de este marco general, en el PGP se creó la Comisión de Reactivación Económica (29/6/20, Honorable Concejo Deliberante del PGP) que fue solicitando a la Provincia habilitaciones especiales para determinadas actividades.

Si bien el trabajo es una primera aproximación a un fenómeno muy dinámico y deberá complementarse con nuevos estudios, consideramos que se trata de información oportuna y muy valiosa, dado que refleja el pensamiento de los actores productivos en el momento preciso de los eventos, evitando los sesgos asociados a las preguntas retrospectivas. Además, nos permite reflexionar acerca de las estrategias de las empresas en contextos de crisis, detectando elementos relevantes que puedan ser acompañados desde la política pública para apuntalar la recuperación económica post-pandemia.

Marco teórico de referencia

La crisis generada por la pandemia COVID-19 ha implicado un enorme desafío para el sector productivo y las empresas han respondido a él de diferentes formas, sin embargo, dado lo reciente de este fenómeno, son pocos los estudios que abordan esta temática y reseñan dichas estrategias. Presentamos una síntesis de algunos estudios recientes.

Bartik et al. (2020) estudian el comportamiento de empresas pequeñas en Estados Unidos y encuentran un fuerte impacto negativo en el empleo, tanto por el despido de trabajadores como por el cierre de empresas, especialmente aquellas de menor tamaño. Asimismo, dentro de las principales preocupaciones de los empresarios, se mencionan la caída de la demanda, la salud de sus empleados inconvenientes en la cadena de proveedores. Otros elementos que inciden en el impacto de la pandemia para las empresas son: el tiempo que permanecieron cerradas (de acuerdo a la actividad), la posibilidad de implementar trabajo remoto y el equipamiento e infraestructura existente. Finalmente, los autores concluyen que la evolución de las empresas en el actual contexto dependerá no solamente de la duración de la crisis, sino y especialmente de su fragilidad financiera, la cual determina si serán capaces de enfrentar el fuerte *shock* de demanda y con qué resultados.

Wenzelet al. (2020) hacen una síntesis de la literatura sobre las respuestas de las empresas a las crisis y distinguen cuatro estrategias posibles: cierre, achicamiento, perseverancia e innovación. La primera de ellas se refiere a la discontinuidad en las actividades de la empresa y no suele ser una estrategia buscada *per se*, sino que constituye la última respuesta posible cuando las otras estrategias no resultan viables. La segunda estrategia, el achicamiento, constituye una respuesta muy común de las

firmas a las crisis y consiste en un conjunto de acciones para reducir costos, líneas de productos, equipamiento, personal y otros gastos generales (Pearce y Robbins, 1993).

Si bien, el achicamiento puede ser en parte una respuesta *ad hoc* inevitable a la crisis en el corto plazo, en el largo plazo representa una gran pérdida de capacidades acumuladas, dado que los recursos erosionados rara vez se recuperan, aún cuando posteriormente haya un repunte en el nivel de actividad (De Figueiredo *et al.*, 2019; Ndofor *et al.*, 2013). La perseverancia, por su parte, refiere a las acciones destinadas al mantenimiento de las ventas a partir de realizar las adaptaciones necesarias en las distintas áreas de la empresa. Se trata de cambios no disruptivos en el funcionamiento que les permiten a las firmas sostener su actividad productiva y comercial, y que suelen ocurrir sin poner en juego gran cantidad de recursos, sino más bien re direccionando el uso de los mismos para adaptarse a los cambios del contexto (Wenzel *et al.*, 2020).

Finalmente, las crisis alteran sustancialmente las restricciones habituales en el contexto de las empresas, y por lo tanto pueden convertirse en un espacio para desarrollar actividades o tomar decisiones que se consideraban imposibles (Tripsas, 1997). La innovación representa entonces la realización de una “renovación estratégica” en respuesta a la crisis. Por ejemplo, la incorporación de nuevas líneas de productos o el desarrollo de nuevos mercados representan cambios disruptivos como respuesta a la crisis. A diferencia de las estrategias previas, la innovación parece la mejor estrategia en el largo plazo, dado que considera posibles sendas de expansión de las empresas (Wenzel *et al.*, 2020).

Metodología

Adoptamos un abordaje metodológico de tipo cualitativo dado que buscamos comprender y profundizar el fenómeno bajo estudio explorándolo desde la perspectiva de sus participantes (Yin, 2009). Utilizamos información primaria proveniente de entrevistas a empresarios de la industria del PGP a partir de una guía semi-estructurada, realizadas de forma telefónica debido al cumplimiento del ASPO. Los empresarios fueron entrevistados en dos momentos en el tiempo: 48 entre el 15 y el 21 de abril y 47 entre el 23 de junio y el 6 de julio, con un 94% de empresas que respondieron en ambas instancias. Las dimensiones abordadas en el estudio son: (i) situación general (actividad, uso de capacidad instalada, ventas, exportaciones, empleo); (ii) elementos internos (trabajo remoto, estrategias comerciales, implementación de protocolos,

diversificación); y (iii) elementos externos (apoyo del Estado, competidores, aprovisionamiento).

Las empresas entrevistadas tienen más de 5 ocupados y las ramas incluidas en el relevamiento fueron: Alimenticia (15), Textil y confecciones (17 y 18), Madera y muebles (20), Química (24), Plástico (25), Minerales no metálicos (26), Metalmecánica (28 y 29), Automotores y naval (34 y 35) y Software y Servicios Informáticos (72). La selección de empresas a entrevistar se realizó tomando como marco muestral de referencia el elaborado en el año 2018 en el contexto del proyecto "Mapa Productivo del Municipio de General Pueyrredon". Excluyendo las ramas no incluidas en el presente relevamiento, la muestra actual fue calibrada, dando a cada rama agrupada el peso equivalente al que surge del marco muestral de referencia.

Elegimos un conjunto de empresas relevantes para cada una de las ramas de actividad incluidas, que además se diferencian en características generales (tamaño, mercado, estrategia comercial, actividad innovadora, etc.). Consideramos que los casos seleccionados proporcionan las bases para que el análisis comparado nos permita contrastar diferentes estrategias comerciales, productivas y financieras, y así dar respuesta al objetivo propuesto. Realizamos el análisis en dos etapas: primero examinamos cada una de las entrevistas buscando conocer las estrategias individuales de las empresas en cada una de las dimensiones bajo estudio, para luego comparar dichos comportamientos con otras firmas.

Resultados

Situación general

La totalidad de las empresas entrevistadas se encuentran en **actividad** al momento del relevamiento, distinguiéndose tres grupos: las que siempre permanecieron abiertas, las que retomaron las actividades durante el mes de abril y las que lo hicieron en mayo o junio. Dentro del primer grupo, que contempla alrededor de la mitad de las empresas entrevistadas, se encuentran principalmente las firmas Alimenticias (pesqueras y no pesqueras), de Software y servicios informáticos y Químicas y de Plásticos, mientras que dentro del segundo aparecen mayormente empresas Metalúrgicas más algunas Alimenticias (especialmente pesqueras), que cerraron al inicio del ASPO por un período corto, y también ciertas firmas de las ramas Madera y muebles y Textil y confecciones. Por último, dentro del tercer grupo –las empresas que retomaron sus actividades en mayo o junio–, sustancialmente menor a los otros dos,

encontrarnos principalmente firmas de Textiles y confecciones. La apertura de las empresas se asocia principalmente a la definición de las actividades como esenciales y a los permisos que fueron otorgándose desde el Gobierno nacional, provincial o municipal. No obstante, algunas empresas demoraron la reapertura de sus plantas productivas atendiendo a cuestiones específicas tales como la necesidad de adecuación de las fábricas, la falta de personal, tener trabajadores en grupos de riesgo o la coordinación sectorial para la apertura.

En relación al **uso de capacidad instalada**, observamos una importante recuperación entre abril y junio, aunque sin alcanzarse los valores previos a la aplicación del ASPO. Algo similar ocurre con las **ventas**: una importante recuperación entre los meses de abril y junio, las cuales en algunos casos llegan incluso a los valores habituales en esta época del año y hasta a superarlos. Los sectores de actividad que muestran niveles de uso de capacidad instalada más cercanos a los anteriores al aislamiento y una mayor recuperación relativa de las ventas son Madera y muebles, Alimentos y Software y servicios informáticos. Dentro del primero de dichos sectores, el buen desempeño relativo observado se asocia al incremento de las ventas en el segmento de clientes particulares que permitió a las empresas contrarrestar la caída de la demanda del segmento de grandes obras –públicas y privadas-, generándose más bien cambios cualitativos en la composición de las ventas y no tanto cambios cuantitativos en el monto total de las mismas. En el caso del sector alimenticio, el buen desempeño se debe a pertenecer al grupo de actividades esenciales, por lo que las empresas siempre permanecieron abiertas y con una demanda sostenida. Incluso, algunas firmas que ofrecen sus productos principalmente a través de locales gastronómicos, y que por lo tanto habían visto muy resentidas las ventas en abril, lograron cierta recuperación de las mismas mediante nuevas estrategias comerciales. Por último, dentro del sector Software y servicios informáticos, el buen desempeño se relaciona a un sostenimiento, e incluso incremento, en la demanda de tecnología del resto de la industria y el comercio.

Respecto de las **exportaciones**, durante abril observamos una fuerte reducción de las ventas a otros países explicada por la caída de la demanda externa, y en junio/julio si bien algunas empresas continuaron con exportaciones demoradas, otras las habían retomado a su nivel normal, e incluso han surgido nuevos clientes externos. Ello se relaciona con elementos tales como: el tipo de producto, su canal comercial y/o segmento, el mercado destino de las exportaciones, la normalización de la operación de los competidores en el exterior y el haberse iniciado la actividad industrial en el PGP

antes que en otras localidades. En cuanto al tipo de producto, quienes ofrecen bienes vinculados a la salud y a la prevención del COVID-19 encontraron un incremento en la demanda, que se suma a la competitividad cambiaria y explica el buen desempeño exportador. En relación al canal comercial, observamos que tal como ocurre en el ámbito nacional, los bienes y servicios dirigidos al sector gastronómico o que se venden en centros comerciales, han visto reducida la demanda por las fuertes restricciones que pesan sobre sus clientes. En lo que al mercado de destino se refiere, los productos exportados a países limítrofes muestran una menor recuperación e incluso algunos mercados continúan parcialmente cerrados como Brasil. Por el contrario, aquellas empresas que exportan a Europa van recuperando sus operaciones de forma más rápida. Por último, las firmas cuyos competidores del exterior no pueden operar también ven incrementada la demanda.

Otra de las dimensiones abordadas refiere al efecto sobre el **empleo**: tanto en abril como en junio/julio dentro del conjunto de empresas entrevistadas no se registran despidos de personal, aunque sí observamos reducción de la carga horaria y en menor medida, atraso en el pago de salarios (o de SAC) y recorte del personal temporario. La incidencia de estas medidas tiende a reducirse entre la primera y la segunda entrevista, ya que en general desde la aplicación del ASPO, la prioridad de las firmas entrevistadas ha sido el sostenimiento del empleo y el pago de los salarios, posible gracias a los esfuerzos de las empresas y a la utilización de las herramientas ofrecidas por el Estado.

Elementos internos

A continuación, describimos los factores internos a las empresas que les han permitido el sostenimiento de sus actividades desde la instalación del ASPO. La mayoría de las empresas entrevistadas han implementado acciones de **trabajo remoto**, en general acotadas a tareas administrativo-contables y comerciales y en menor medida a actividades técnicas como el diseño o el control de calidad. La decisión de incorporar el trabajo remoto responde tanto al cierre de las fábricas y locales, como a la presencia de trabajadores incluidos dentro de los grupos de riesgo. Respecto continuidad del trabajo remoto encontramos que más de la mitad de las empresas lo considera viable, especialmente para tareas administrativo-contables y en menor medida para las comerciales o técnicas. Algunas de las motivaciones para el sostenimiento de esta modalidad de trabajo son: la posibilidad de generar espacios de reunión entre personal de diferentes plantas que dinamicen decisiones conjuntas; la mayor agilidad en la concreción de algunas ventas que no requieren encuentro presencial con los clientes en

un contexto de cambios en la modalidad de consumo; la preferencia de algunos trabajadores que operando desde el hogar pueden ejercer la tarea de forma más flexible, sin que ello afecte su productividad.

Con relación a la **comercialización**, la mayor parte de las empresas analizadas ha incorporado alguna nueva estrategia de ventas, o ha invertido en potenciar las existentes. En particular, las principales estrategias comerciales que se han implementado son: sistemas de comercialización online; venta telefónica; *delivery*; *take-away*; promociones, ofertas y bonificaciones; *marketing* digital y publicidad en redes sociales; alianzas estratégicas con otras empresas para ofrecer productos en conjunto; y análisis de mercados para identificar nuevos nichos. Según los empresarios entrevistados, las herramientas digitales han sido las que ofrecen mejores resultados, tanto para la difusión como para la venta de los productos y servicios y por tanto tendrán continuidad una vez finalizado el ASPO.

La reapertura de las plantas productivas requirió en todos los casos la **implementación de protocolos** para habilitar su funcionamiento. En general, éstos fueron desarrollados por las propias empresas –personal de seguridad e higiene- a partir de modelos generados desde las Cámaras o Asociaciones empresariales y desde el Estado, y en ciertas ocasiones también fueron consensuados con las organizaciones sindicales. Solo unas pocas empresas de las encuestadas recurrieron a la contratación de consultorías para la confección de los protocolos. La mayoría de las empresas no ha tenido que realizar inversiones importantes, sino gastos menores en: elementos de higiene personal; cambios en el *layout* de planta para asegurar la distancia entre los trabajadores; adaptaciones en la infraestructura; y organización del trabajo dentro de las plantas productivas.

Otro de los elementos analizados, se refiere a la **capacidad financiera** de las empresas: encontramos que la mayor parte de las firmas entrevistadas ha enfrentado inconvenientes por falta de capital de trabajo y ruptura en la cadena de pagos. Algunas de las estrategias de las firmas en este contexto han sido reducir el cumplimiento de obligaciones fiscales y renegociar el pago de alquileres. Si bien la cuestión financiera resultó relevante para las empresas, como condicionante a la hora de asumir nuevas estrategias, no ha sido el elemento distintivo en la respuesta de las empresas entrevistadas.

Finalmente, la actual situación ha motivado a algunas empresas a **diversificarse**, incorporando nuevas líneas de productos o nuevas adaptaciones a sus productos existentes. Entre las características y motivaciones de tales desarrollos, observamos que en algunos casos responde a demandas surgidas a partir del COVID-19, que son o bien el resultado de pedidos específicos de sus clientes existentes, o bien surgen del análisis de cuáles son los productos potencialmente rentables en esta etapa. En otros casos, los desarrollos no están asociados al COVID-19, sino que son innovaciones previas de las empresas, en donde el tiempo de ASPO fue utilizado para intensificar las tareas de diseño e innovación y el lanzamiento de dichos productos. Existe también un grupo de empresas que han discontinuado algunas líneas de productos, generalmente como consecuencia de la baja rotación o rentabilidad de ciertos bienes a partir de cambios en la demanda por la aplicación del ASPO. Algunos empresarios también aducen la falta de materias primas o insumos o el incremento en los valores de las mismas como motivos para discontinuar ciertos productos.

Elementos externos

Dentro de los elementos externos a las empresas, el primer aspecto a destacar son las **habilitaciones** para operar que determinaron diferencias en el tiempo que las empresas estuvieron cerradas y en su desempeño: algunas de ellas nunca cesaron sus actividades, otras pudieron reabrir rápidamente y otras lo hicieron hacia fines de abril. Tal como señalamos anteriormente, aquellas que estuvieron menos tiempo cerradas muestran un mejor desempeño relativo.

Segundo, cerca del 90% de las empresas analizadas utilizó alguna de las **herramientas de apoyo** provistas por el Estado nacional, principalmente, para el pago de salarios a través del Programa de Ayuda al Trabajo y la Producción (ATP), y en menor medida, créditos a tasa subsidiada del 19% y 24%. La mayor utilización de estas herramientas ocurre tanto en abril como en mayo y disminuye hacia julio, en sintonía con el proceso de recuperación de las ventas y de la producción. Dentro de las empresas que no utilizaron la ayuda del Estado, encontramos mayoritariamente firmas que no necesitaron hacerlo por tener una buena evolución de sus ventas, aunque también se mencionan de forma marginal, algunos problemas burocráticos y de falta de documentación. Adicionalmente, indagamos acerca de la percepción de los empresarios respecto de los resultados y alcance de dichas medidas para su empresa particular, encontrando opiniones divergentes. Por un lado, para algunos empresarios las medidas fueron suficientes en términos de montos, estuvieron implementadas en el tiempo

correcto y fue un proceso simple y de fácil resolución. Por el contrario, para otros empresarios las medidas no alcanzaron a todas las empresas –especialmente aquellas de tamaño medio-, contaban con restricciones que no fueron debidamente comunicadas, estuvieron demoradas en términos de plazos y resultaron insuficientes para enfrentar el contexto recesivo.

Tercero, en relación con la **adquisición de insumos y materias primas**, algunas de las empresas manifiestan inconvenientes, tanto en abril como en junio/julio, especialmente demoras en los tiempos de envío y aumentos de precios y, en menor proporción, falta de *stock* y cierre de proveedores. Si bien existen inconvenientes tanto en el acceso a insumos nacionales como importados, se destaca con mayor frecuencia la dificultad para obtener los de producción nacional. Las restricciones de operación en el AMBA durante los primeros meses del ASPO, donde se radica gran parte de los proveedores de insumos y materias primas, generaron una reducción de su oferta y un alargamiento en los plazos de entrega, que impulsó a las empresas locales a implementar estrategias de incremento de aumentos de *stock* o de búsqueda y desarrollo de proveedores locales. Finalmente, la importancia relativa del aumento de precios es mayor para los insumos importados, asociado principalmente al aumento del tipo de cambio y al incremento en los costos de los fletes por la reducción en el tránsito aéreo, que si bien se reactivó entre abril y junio, aún permanece distante de los niveles normales.

Conclusiones

El objetivo de este trabajo fue analizar los efectos de la pandemia COVID-19 y del ASPO sobre la actividad de las empresas industriales del PGP e identificar qué elementos les han permitido su sostenimiento. Dentro de los factores internos a las firmas, observamos que algunas empresas han mostrado una mejor capacidad de adaptación y respuesta al cambio de contexto que otras, que incluye desde la rápida incorporación de estrategias de comercialización y promoción *online* y de entrega de los productos a través de *delivery* o *take-away*, hasta la adecuación de ciertas tareas para poder realizarlas de forma remota y del *layout* de planta para el cumplimiento de los protocolos. También se destaca la trayectoria de las empresas y los conocimientos acumulados respecto de cómo actuar en contextos de crisis; y las actividades innovadoras en el desarrollo de nuevos productos. Todos estos elementos están fuertemente afectados por la capacidad financiera de las empresas y el bajo nivel de

endeudamiento previo a la aplicación del ASPO, que les permitió tener una mayor solvencia para enfrentar el contexto actual.

Dentro de los factores externos a las empresas, encontramos la posibilidad o no de operar según las habilitaciones de las actividades industriales y comerciales y las herramientas de ayuda de parte del Estado nacional (especialmente ATP y créditos subsidiados) que fueron muy utilizadas. También, aparece como un elemento relevante, la recuperación de la demanda internacional a partir de la reanudación de las actividades en otros países –especialmente Europa- y de la demanda local con la apertura paulatina de los establecimientos comerciales.

Por último, un elemento muy importante ha sido la muy baja tasa de contagios de COVID-19 en el PGP y en la región, entre abril y junio. Ello ha dado lugar a un proceso sumamente interesante de sustitución productiva “intra-nacional” que ha operado como dinamizador de la demanda hacia los productos locales. La elevada circulación del COVID-19 en los principales centros industriales del país –especialmente el AMBA, aunque también algunas localidades importantes del interior- han generado una contracción de la oferta. Es decir, la imposibilidad de empresas de otras localidades de operar normalmente e incluso el cierre de algunas de ellas, ha promovido aumentos de la demanda para empresas del PGP, donde la operatoria ocurrió casi sin interrupciones. Esto tiene dos aristas, por un lado un incremento de la demanda desde otros puntos del país hacia los bienes y servicios del PGP y, por otro lado, un incipiente proceso de reemplazo de proveedores de fuera de la ciudad por oferentes locales.

Entendemos que, si bien aún es muy difícil anticipar cómo evolucionarán estos procesos una vez pasado el ASPO, ellos representan una interesante oportunidad para el PGP, tanto en términos de poder abastecer nuevas demandas de otros puntos del país, como en función de incrementar los lazos comerciales y productivos dentro del ámbito local. Para ello es necesario un trabajo conjunto entre los diferentes sectores que componen el tejido productivo del Partido, los trabajadores, el Gobierno Municipal, las universidades y los centros tecnológicos.

Bibliografía

- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656-17666.

- De Figueiredo Jr, R. J., Feldman, E. R., & Rawley, E. (2019). The costs of refocusing: Evidence from hedge fund closures during the financial crisis. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1268-1290.
- Ndofor, H. A., Vanevenhoven, J., & Barker III, V. L. (2013). Software firm turnarounds in the 1990s: An analysis of reversing decline in a growing, dynamic industry. *Strategic Management Journal*, 34(9), 1123-1133.
- Pearce II, J. A., & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of management*, 19(3), 613-636.
- Tripsas, M. (1997). Unraveling the process of creative destruction: Complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 119-142.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*.
- Yin, R. (2003) *Case study research: design and methods*. 3º edición. SAGE Publications, USA.