



“Estrategias empresariales en contextos de crisis: el caso de una firma textil en tiempos de COVID-19”

**Tesina de Graduación
Licenciatura en Economía**

Nicolás Ramos



“Estrategias empresariales en contextos de crisis: el caso de una firma textil en tiempos de COVID-19”

Autor: Nicolás Ramos

Directora: Lucía Mauro

Co-directora: Andrea Belmartino

Comité evaluador: Esp. Luciana Barilaro y Mg. Guillermo G. Volpato

Resumen

Esta tesina utiliza nociones e ideas claves de la perspectiva evolucionista para analizar el cambio en el comportamiento de una PyME perteneciente al sector textil-confecciones de la ciudad de Mar del Plata (Partido de General Pueyrredon, Provincia de Buenos Aires) evidenciado a raíz del impacto de la crisis del COVID-19. A partir de un estudio cualitativo se analizan los efectos en relación al impacto (demanda, oferta, nivel de ventas, competencia, provisión de insumos y finanzas), las estrategias (infraestructura productiva y comercial, diversificación productiva, trabajo, provisión de insumos, tecnología, comercialización y finanzas) y los resultados (corto plazo y largo plazo). Los principales resultados indican que hubo disminución del riesgo organizacional, permanencia de trabajadores competentes, ventaja en costos y calidad de productos, minimización de excedentes de stock y mayor participación de mercado.

Palabras Clave

Crisis organizacional – COVID-19 – estrategias adaptativas – PyMEs – perspectiva evolucionista – rutinas organizacionales – perspectivas psicológicas y sociopolíticas – resultados.

Abstract

This thesis uses key notions and ideas from the evolutionary perspective to analyze the change in the behavior of a SME belonging to the textile-clothing sector of the city of Mar del Plata (General Pueyrredon District, Province of Buenos Aires) evidenced as a result of the impact of the crisis of COVID-19. Based on a qualitative study, the effects are analyzed in relation to the impact (demand, supply, sales level, competition, inputs supply and finances), strategies (productive and commercial infrastructure, productive diversification, job, inputs supply, technology, marketing and finance) and the results (short term and long term). The main results indicate that there was a decrease in organizational risk, permanence of competent workers, advantage in costs and quality of products, minimization of excess stock and greater market participation.

Key Words

Organizational crisis – covid-19 – adaptive strategies – SMEs – evolutionary perspective – organizational routines – psychological and sociopolitical perspectives – results.

Agradecimientos

A Lucía y Andrea por elegir comprometerse con la dirección y codirección de este trabajo de investigación, y en especial por su enorme paciencia durante todo el proceso.

A todos los integrantes de mi familia. Gracias a ellos me convencí por elegir este camino, y gracias a la genuina insistencia de mis padres logré finalizar la carrera.

A mis compañeros de facultad, los cuales hicieron que los tiempos de estudio sean más agradables y divertidos.

A mis amigos de toda la vida, que significaron un gran sostén a lo largo de todo el proceso.

Índice

RESUMEN	3
PALABRAS CLAVE	3
ABSTRACT	3
KEY WORDS	3
AGRADECIMIENTOS	4
INTRODUCCIÓN	6
I.- REVISIÓN DE LA LITERATURA	8
1. ¿CÓMO IMPACTAN LAS CRISIS A LAS EMPRESAS?	8
2. ¿QUÉ ESTRATEGIAS ADOPTAN LAS EMPRESAS FRENTE A LOS CAMBIOS ORIGINADOS POR LAS CRISIS?	10
3. ¿QUÉ RESULTADOS OBTIENEN LAS EMPRESAS A PARTIR DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS? 13	
4. PROPOSICIONES TEÓRICAS	15
II.- EMPRESA DE CONFECCIÓN TEXTIL DEL PGP	15
III.- METODOLOGÍA	17
A. TIPO DE ESTUDIO	17
B. SELECCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS	17
C. FUENTE DE DATOS Y SELECCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS	18
D. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	19
E. MANUAL DE CÓDIGOS	20
IV.- RESULTADOS	22
A. IMPACTO	22
B. ESTRATEGIAS	25
C. RESULTADOS	32
V.- REFLEXIONES FINALES	35
VI.- BIBLIOGRAFÍA	36
VII.- ANEXO	39

INTRODUCCIÓN

La crisis organizacional alude a una situación generada a partir de la alteración de importantes factores de la economía. Naturalmente tiende a ser difícil de predecir incluso a corto plazo, lo que genera en los empresarios un cierto grado de incertidumbre frente al ámbito económico (Detarsio, 2013). En la literatura de la organización se la caracteriza como una situación sumamente improbable y de gran impacto, donde se destaca la ambigüedad de causa, efecto y medios de resolución (Pearson, 1998). También es importante señalar las limitaciones de tiempo percibidas por los empresarios, que afectan el proceso toma de sus decisiones (Hodara, 1999).

La alteración de los factores macroeconómicos se percibe a través de cambios en el contexto organizacional, los cuales se manifiestan de determinada manera según el tamaño de la organización. Esta situación genera presiones que impulsan a la organización a modificar su comportamiento, luego de analizar estratégicamente las variables que puedan afectar los factores internos. En el análisis se contemplan las estrategias adoptadas en experiencias previas, tanto propias como ajenas, se observan con atención los cambios actuales y se generan expectativas sobre un futuro impredecible, para finalmente tomar decisiones a fin de orientar a la organización hacia una adecuada adaptación a los cambios generados en el entorno.

Desde comienzos del 2020, se originó una disrupción en el contexto global debido a la crisis del COVID-19, declarada pandemia el 11 de marzo de aquel año (ONU, 2020). La mayoría de los gobiernos adoptaron medidas de aislamiento y confinamiento¹ que impactaron negativamente en la economía real. Bajo estas circunstancias, una inmensa cantidad de empresas de todo el mundo comenzaron a enfrentarse a un panorama incierto. Luego de diseñar y definir determinadas estrategias, el proceso de adaptación a los cambios provocados por la crisis derivó en nuevos comportamientos organizacionales, que permitieron a algunas empresas, hacer frente a problemas tales como por ejemplo el quiebre de la cadena de pagos, la caída de la demanda o los límites al comercio internacional debido al cierre de fronteras (Oshi *et al.*, 2020).

En Latinoamérica, uno de los sectores más afectados fue el de la industria textil-confecciones². La OIT (2020b) estima que es uno de los sectores con mayor pérdida de empleo, debido a la caída en el consumo y en la producción por las medidas de confinamiento. Por otro lado, la competencia exige una adaptación a nuevos niveles de digitalización y distribución, lo cual implica que las empresas innoven. En Argentina, el sector textil-confecciones se vio muy afectado debido a su fuerte dependencia de la actividad comercial y a su intensa necesidad de mano de obra (INET, 2010).

Una de las ciudades argentinas más icónicas de la industria textil-confecciones es Mar del Plata, conocida como la Capital Nacional del Pulóver, la cual no quedó exenta a los cambios en el contexto propiciados por las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional.

¹ En Argentina, el aislamiento social preventivo obligatorio (ASPO) entró en vigencia en marzo del 2020 y perduró hasta el 9 de noviembre del 2020. Luego comenzó la etapa de distanciamiento social preventivo obligatorio (DISPO) en las regiones y municipios que mostraron buenos resultados en cuanto a casos de COVID positivos, como por ejemplo la mayoría de los partidos de Buenos Aires, entre los que se destaca General Pueyrredon (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020).

² El sector textil-confecciones incluye a las empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles (tejido de punto) y la confección de prendas de vestir (Mauro *et al.*, 2012).

Por tanto, podría esperarse que las empresas de este sector de la ciudad hayan desarrollado algunos tipos de estrategias adaptativas para sobrevivir al entorno.

Esta tesina analiza un caso puntual, dada la reciente crisis generada por el COVID-19. Se describe el comportamiento de una PyME³ del sector textil-confecciones de la ciudad de Mar del Plata⁴, (Partido de General Pueyrredon, Provincia de Buenos Aires). Para facilitar la comprensión del análisis y la descripción se plantea la siguiente pregunta como guía de la investigación: **¿Qué estrategias adopta la empresa textil-confecciones para enfrentar los cambios?**. De la cual se desprenden preguntas más específicas: **¿Qué dimensiones se vieron afectadas a raíz de la crisis del COVID? ¿Qué estrategias se diseñaron para hacer frente a los desafíos generados por la crisis? y ¿Cuál fue el resultado obtenido de las estrategias implementadas?**.

El abordaje de esta investigación es de tipo cualitativo, con el objetivo de comprender el fenómeno desde el punto de vista del actor involucrado en enfrentar los cambios propiciados en el contexto. Los datos provienen de entrevistas en profundidad realizadas a participantes clave de una empresa referente dentro del sector textil-confecciones local. También se consultaron fuentes secundarias: inventarios y balances generales. La unidad de análisis seleccionada se destaca por el diseño propio y la calidad de sus productos respecto a los de la competencia. Se trata de una PyMe con casi 50 años de funcionamiento. Durante su trayectoria, la empresa ha superado las dos turbulencias económicas más graves de la historia Argentina: la hiperinflación de 1989-1990 y la crisis de la convertibilidad del 2001, entre muchas otras de menor magnitud. La tesina hace un aporte en el estudio de un fenómeno reciente y que ha sido poco analizado, y de especial interés para la ciudad.

La investigación se estructura en cinco secciones. En primer lugar, se sintetiza la literatura, respecto del impacto de las crisis en las empresas, las estrategias que estas adoptan y los resultados que obtienen; para luego derivar las proposiciones teóricas que guiaron la investigación. En la segunda sección, se describe la industria textil-confecciones en el Partido de General Pueyrredón. Luego, se presenta la metodología adoptada para el caso analizado, que contiene el tipo de estudio, el criterio de selección de la unidad de análisis, la fuente de datos, las técnicas de análisis de las entrevistas y, por último, el manual de códigos utilizado para sistematizar la información (sección 3). En la cuarta sección se presentan y discuten los resultados obtenidos, vinculándolo con la literatura. Por último se exponen las reflexiones finales que surgen de la investigación.

Objetivos:

General: Comprender el comportamiento estratégico adoptado por una empresa de confección textil para enfrentar los cambios producidos por la crisis generada a partir del COVID-19.

³ Una PyMe es una micro, pequeña o mediana empresa que, según la clasificación de la Secretaría de la PyMe y los emprendedores para el sector industrial, realiza ventas anuales que no superan los: \$15.180.000 (micro), \$108.886.666 (pequeña), \$834.490.000 (mediana tramo 1) y \$1.318.400.000 (mediana tramo 2). Montos que excluyen el IVA, los impuestos internos correspondientes y deduciendo el 75% del monto de las exportaciones. También se identifican por los límites en el personal ocupado: 15 (micro), 60 (pequeña), 235 (mediana tramo 1) y 655 (mediana tramo 2) (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021).

⁴ A nivel nacional, en 2008 esta actividad representaba el 8,1% de la cantidad total de establecimientos productivos y de la ocupación industrial (el 2,8% son empresas de tejido de punto y el 5,3% confeccionan prendas de vestir) y generaba el 5,4% del valor agregado industrial. Mientras que a nivel local alcanzaba el 13% de los locales industriales y el 10% de la ocupación manufacturera, y generaba el 10% del valor agregado industrial (Gennero et al, 2009; Mauro et al, 2012).

Específicos: (1) Identificar las dimensiones que han sido afectadas a raíz del contexto y de las medidas adoptadas frente al COVID; (2) Analizar las estrategias adoptadas por la empresa frente al contexto de crisis; y (3) Evaluar el resultado que se obtuvo de la aplicación de dichas estrategias.

I.- REVISIÓN DE LA LITERATURA

Esta tesina se aborda desde la perspectiva evolucionista, corriente de pensamiento económica heterodoxa. A diferencia del enfoque tradicional u ortodoxo, se considera la interacción con el entorno como parte de los resultados, y el proceso de sus situaciones pasadas como parte de la continua evolución. A su vez, tampoco se aborda a las empresas desde el análisis del equilibrio o la maximización de resultados cuantitativos, sino desde la comprensión de los procesos de transformación interna y su constante evolución (Nelson & Winter, 1982; Schumpeter, 1912). En particular, se centra en los cambios organizacionales derivados de las acciones de diversos agentes con racionalidad limitada, debido a las restricciones tecnológicas y de información. Estos agentes aprenden y toman decisiones a partir de la experiencia de sus interacciones con el entorno, caracterizado por la hostilidad, la incertidumbre y las crisis recurrentes (Veblen, 1898).

A continuación se presenta la revisión de la literatura, desglosada en tres apartados principales. En el primer apartado se describe cómo **impactan las crisis** en las empresas, considerando aspectos tales como las perspectivas psicológicas individual y socio-política de Pearson (1998), el proceso de destrucción creadora de Schumpeter (1912) y las rutinas organizacionales de Nelson & Winter (1982). En el segundo apartado se presentan las estrategias que las empresas adoptan frente a las crisis. En particular, se destacan las **estrategias adaptativas** (Van de Ven & Poole, 1995), que pueden dividirse en estrategias de negocio y estrategias organizacionales (DelaCerdeja, 2009). A su vez, las estrategias pueden convertirse en una serie de acciones específicas, clasificadas en función de su momento de ejecución durante la crisis y conforme a tres grupos: preventivas, inmediatas y de salida (Detarsio, 2013). Finalmente, en el tercer apartado se comentan los **resultados** que pueden generarse por la adopción de distintos tipos de estrategias. En los apartados de impacto, estrategias y resultados se sintetizan los antecedentes empíricos para el caso Argentino.

1. ¿Cómo impactan las crisis a las empresas?

Las crisis generan un incremento de la incertidumbre en las empresas, factor que afecta negativamente a la toma de decisiones empresariales (Turner, 1976). La urgencia por tomar decisiones acertadas en tiempos acotados lleva a los empresarios a asumir riesgos elevados que resultan en aprendizajes que pueden ser muy costosos. Esta situación de concentración en la toma de decisiones aumenta el estrés en las personas que lideran la organización (Hermann, 1963). El estrés hace que se pierda el enfoque de largo plazo al establecerse como prioritario una urgencia inmediata. Como ejemplo de la dificultad en

la toma de decisiones cabe mencionar que, a finales de los ochenta en Argentina, la extrema volatilidad del entorno imposibilitaba estimar con precisión cuáles serían los escenarios realizables de una semana a la otra. Con lo cual, la toma de decisiones pasó a depender en gran medida de la evolución de las variables macroeconómicas. Unos años más tarde, a comienzos de los noventa, las necesidades informativas pasaron a estar relacionadas con el desempeño del sector externo, la evolución de los ciclos y las tendencias de los negocios internacionales (Hodara, 1999).

Por su parte, Pearson (1998) analiza el impacto organizacional desde el punto de vista psicológico, tanto individual como colectivo. Al observar el comportamiento individual interpreta que los empleados, ante una crisis, pueden presentar limitaciones cognitivas manifestadas a través de conductas u orientaciones ineficaces, en interacción con estructuras o tecnologías organizacionales. Estas limitaciones evidencian que los miembros de la organización experimentan una sensación de vulnerabilidad, viéndose afectados su sentido y racionalidad (Pearson, 1998). Los detonantes de estos comportamientos pueden ser, por ejemplo, la victimización por resultar física o psicológicamente dañados, o la pérdida de confianza sobre sus propias capacidades o sobre el potencial de la organización (Taylor, 1983). A nivel socio-político, estas manifestaciones individuales se agrupan para representar un comportamiento colectivo ineficaz, como resultado del cuestionamiento y deterioro de los significados compartidos, del orden social y de la creencia en el liderazgo (Pearson, 1998).

Asimismo, el impacto de una crisis no es uniforme entre empresas, sino que depende de diversos factores, como por ejemplo el tamaño y la antigüedad de la firma. En particular, una empresa pequeña necesariamente se enfrenta a un entorno diferente al de una gran empresa, viéndose reflejado en los problemas operativos manifestados en cada una según el tamaño que tenga. Las empresas más grandes y más antiguas tienen ciertas ventajas, sobre las más pequeñas y más nuevas, que alivian sus problemas operativos y reducen los servicios administrativos requeridos para las operaciones (Penrose, 1959).

El impacto también se ve reflejado en la rutina organizacional⁵. Las rutinas de comportamiento reflejan el aprendizaje y la evolución de las firmas a partir de los procesos que encaran para resolver problemas, por tal motivo representan lo mejor que sabe hacer la empresa (Nelson & Winter, 1982). “Las tareas ejecutadas rutinariamente, con poca información, son fácilmente controlables y evaluables (...) sin embargo, cuando las condiciones del entorno se modifican, también lo hacen el tipo y la cantidad de información que debe ser recolectada y procesada” (Hodara, 1999: 138-139). Bajo un contexto de competencia luego de iniciada una crisis, “un conjunto particular de rutinas puede perder su valor si respaldan una competencia que ya no importa en el mercado, o si los competidores las pueden replicar o emular fácilmente” (Teece & Pisano, 1994: 16).

Entorno a la escala del impacto, el efecto más devastador de una crisis en una empresa puede llegar a ser su completa destrucción, como por ejemplo a causa de la competencia y la innovación en un entorno de crisis provocado por la alteración de distintos factores de la economía. Schumpeter (1912) atribuye el concepto de “destrucción creadora” al proceso de innovación y destrucción inherente al capitalismo, en el cual las innovaciones por parte de las empresas más creativas y competitivas hacen que se incremente su participación de mercado en detrimento de las empresas poco creativas y poco competitivas con efectos negativos en sus ventas y sus márgenes de beneficio a tal punto que puede repercutir en su existencia. En la práctica, podemos observar el impacto en PyMEs argentinas, generado a partir los procesos de apertura e inestabilidad económica

⁵ Una rutina organizacional es una secuencia de comportamiento coordinado (Nelson & Winter, 1982).

ocurridos entre 1975 y 1995. A raíz de la apertura de finales de los setenta, la crisis macroeconómica de los ochenta y las nuevas condiciones de competencia de la Convertibilidad, el sector textil-confecciones ha perdido competitividad, dinamismo productivo y capacidad de generar empleo (Hodara, 1999). Estos problemas generales surgen a partir de ciertos factores que impactan en las finanzas de la organización, tales como: fuerte caída en las ventas de productos nacionales debido a la competencia por precios y calidad de productos importados, endeudamientos exorbitantes debido al constante crecimiento de las tasas, retrasos en los pagos de clientes, dificultades de acceso al financiamiento adecuado debido al incremento del número de empresas insolventes, aumento del desempleo debido a la importación de maquinaria tecnológica, y quiebra de muchas PyMEs (EUMED, 2008).

Las empresas que sobreviven a las crisis son aquellas que poseen una mayor capacidad de resiliencia. Es decir, la capacidad de adaptar de una manera eficiente los recursos organizacionales a los cambios inesperados en el contexto. Esta capacidad es la que distingue a las empresas ganadoras de las perdedoras. A su vez, es la capacidad de aprender de crisis pasadas utilizando los conocimientos para desarrollar una mejor lectura sobre futuras crisis que le permita crear nuevas oportunidades y desarrollar nuevas capacidades (Megele, 2016).

2. ¿Qué estrategias adoptan las empresas frente a los cambios originados por las crisis?

La **gestión de la crisis organizacional** representa un intento sistemático por parte de los miembros de la organización junto a las partes interesadas externas para evitar las crisis o gestionar eficazmente las que ocurren. Una gestión efectiva se asocia a la capacidad de mantener o reanudar las operaciones, de minimizar las pérdidas, y de aprender para que las lecciones se transfieran a incidentes futuros (Pearson, 1998).

Van de Ven y Poole (1995) plantean que, ante la incertidumbre y los riesgos de ejecutar determinadas acciones, propiciadas por los cambios en el entorno, los empresarios deben desarrollar una serie de **estrategias adaptativas**. Que a su vez, involucran la explotación de las capacidades dinámicas que posee la empresa, como por ejemplo la capacidad de innovar (Penrose, 1959; Winter et al., 2002, 2003 y 2007; Teece & Pisano, 1994, 1997). El concepto de “capacidades dinámicas” enfatiza el papel clave de la gestión estratégica en la adaptación, integración y reconfiguración apropiada de los recursos y competencias funcionales internas y externas de la organización hacia un entorno cambiante. “Se requieren ciertas respuestas estratégicas cuando el tiempo de comercialización y de sincronización son críticos, el ritmo de la innovación se acelera y la naturaleza de la competencia y los mercados futuros es difícil de determinar” (Teece & Pisano, 1994: 1). Esto es lo que sucede a medida que los mercados se integran más globalmente y surgen nuevas formas de tecnología.

Como resultado de la explotación de las capacidades dinámicas, las organizaciones descubren fuentes y métodos de creación y captura de riqueza (Teece & Pisano, 1997). Normalmente acompañados de mejoras en los procesos tecnológicos, organizativos y de gestión interna de la empresa, para facilitar la creación, ampliación y modificación de su base de recursos. Esto incluye tanto a los recursos tangibles, intangibles y humanos, como

a las capacidades que la organización posee, controla o tiene acceso de manera preferencial (por ejemplo, el acceso preferencial a través de alianzas a los recursos y capacidades de otros).

Desde una perspectiva más amplia, Burke (2006) define como organización adaptativa a aquella que es capaz de modificar su estructura y sus estrategias ante cualquier contingencia. El proceso de adaptación involucra determinados cambios en las rutinas organizacionales⁶. La configuración y aplicación de la nueva rutina, a partir del procesamiento de la nueva información, puede implicar determinados cambios como por ejemplo en relación a la organización del horario laboral o a la diagramación y asignación de tareas.

DelaCerde (2009), al estudiar el comportamiento de empresas latinoamericanas durante las décadas del '70, '80 y '90, descubrió una serie de estrategias desarrolladas para adaptarse a los cambios propiciados por las crisis, y las dividió en dos grandes grupos: estrategias de negocio y estrategias organizacionales (Tabla 1).

Tabla 1: Tipos de estrategias

Estrategias de negocio	Estrategias organizacionales
1) Constituir o afiliarse un grupo empresarial 2) Realizar adquisiciones o fusionar empresas 3) Realizar alianzas tecnológicas 4) Realizar alianzas comerciales 5) Ingresar al mercado de valores 6) Integrar actividades que estaban tercerizadas (integración vertical) 7) Diversificación productiva 8) Diversificación de mercados 9) Modernizar la tecnología	1) Cambiar la estructura de propiedad: transiciones de familia a corporación (muy relacionado con el tamaño de la firma) 2) Renovar el equipo directivo (equipo profesional no ligado a la familia propietaria) 3) Mejorar procesos internos para lograr mayor calidad en los productos 4) Desarrollar programas de responsabilidad social corporativa

Fuente: DelaCerde (2009: 72)

Las estrategias de negocio involucran acciones empresariales para defender o superar la posición de mercado, incorporarse a otros mercados, renovar la cadena de valor y mejorar las ventajas competitivas que tiene la empresa⁷. Por su parte, las estrategias organizacionales implican acciones orientadas a fortalecer sus recursos, como la cultura laboral o el desarrollo de proveedores, para conseguir mejoras en la productividad y en la calidad de sus productos. Dentro de estas últimas, podrían considerarse acciones enfocadas a reparar los daños psicológicos y socio-políticos a los que hace referencia Pearson (1998). Para reorientar los comportamientos individuales se pueden adoptar sistemas de apoyo organizacional, de esta manera se trabaja sobre la cognición, la emoción y la conducta de los afectados. Primero a nivel individual y luego a nivel colectivo, con el objetivo de reparar o revertir la ruptura de significados compartidos, entorno al orden social y a la creencia en el liderazgo (Pearson, 1998).

De acuerdo a los resultados de DelaCerde (2009), las estrategias de negocio que generaron mayor impacto en la perdurabilidad y el desempeño superior sostenido en más

⁷ Las siguientes estrategias no se consideran en el análisis de resultados porque la empresa no adopta ninguna de ellas: "constitución de un grupo empresarial", "introducción al mercado de valores", "modificación de la estructura de propiedad" y "renovación del equipo directivo", "concentración o enfoque" e "internacionalización".

de 3000 empresas latinoamericanas durante el período comprendido entre 1976 y 2008 han sido las siguientes: bursatilización, diversificación de las líneas de negocio, constitución de un grupo empresarial, integración vertical y modernización tecnológica. En comparación con este tipo de estrategias, los cambios organizacionales generaron un impacto mucho menos significativo. Sin embargo, son complementarios a los cambios en la táctica de negocio.

Dentro de las estrategias de negocio, podrían considerarse las estrategias competitivas de Porter (1980). Su ejecución involucra acciones defensivas u ofensivas, diseñadas para enfrentar a las cinco fuerzas competitivas, a fin de mejorar la posición de mercado y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía (Porter, 1980). A grandes rasgos, Porter (1980) identificó tres estrategias genéricas que hacen posible alcanzar una posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales: 1) liderazgo global en costos, 2) diferenciación de producto o servicio y 3) concentración o enfoque respecto a un grupo de compradores con necesidades específicas. Para llevar a cabo estas estrategias es necesario trabajar en mejorar los siguientes aspectos: a) grado de especialización, b) identidad de marca, c) calidad del producto, d) liderazgo tecnológico, e) integración vertical, f) posicionamiento en costos, g) servicios auxiliares a la línea de productos, h) política de precios, y i) grado de apalancamiento.

Acerca de este tipo de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento del negocio, Hodara (1999: 51) afirma que una clara estrategia competitiva es la de “fortalecer las capacidades que permitan pasar de los productos estandarizados a los productos diferenciados y altamente especializados; de los productos con bajo valor agregado a los productos con alto valor agregado”. Esta estrategia generaría nuevos puestos de trabajo, lo cual implicaría una importante inversión en capacitación de los recursos humanos.

Penrose (1959) destaca la importancia de la versatilidad del empresario para desarrollar nuevos mercados o para diversificar en nuevas líneas de producción. La importancia del “esfuerzo imaginativo, el sentido del tiempo, el reconocimiento instintivo de lo que se pondrá de moda o cómo hacer para que se ponga de moda” (1959: 33).

Detarsio (2013) incorpora en el análisis el factor tiempo, tan apreciado por los empresarios al enfrentarse a una crisis. En su estudio sobre PyMEs argentinas, cuya trayectoria supera los 15 años de éxito frente a las turbulencias económicas, distingue tres grupos de estrategias ordenadas según su momento de ejecución durante la crisis (preventivas, inmediatas o de salida). Podrían ubicarse tanto en las estrategias de negocio como en las organizacionales. Entre las estrategias preventivas se destacan las siguientes acciones: a) abastecimiento de diferentes nichos de mercado (diversificación, con el mismo producto o diferente), para reducir el riesgo global de la empresa; b) internacionalización, para reducir riesgos nacionales; c) fidelización de proveedores; d) fidelización de clientes, a partir de mantener productos y servicios post-venta con calidad alta y estable; e) fabricación sobre pedido, en base a un diseño y características exclusivas según el gusto del cliente; y f) gestión dinámica, basada en acciones con plazos de planificación breves (no endeudarse a gran escala, realizar inversiones pequeñas de rápida amortización, mantener stock de materia prima por precaución y mantener información y comunicación abierta respecto a la situación de la empresa).

Por su parte, entre las acciones inmediatas se destacan: a) mantener activos líquidos o liquidables a muy corto plazo (efectivo, divisas, materia prima); b) reducir los gastos no productivos, sociabilizando la percepción de la gravedad de la crisis con el personal; c) desacelerar o cortar la cadena de pagos, para reservar liquidez (con la excepción de los

sueldos de los empleados); y d) conservar al personal, clave para que permanezcan los trabajadores más competentes. Finalmente, entre las acciones para salir con éxito de la crisis cabe señalar: a) reducir la actividad empresarial, ralentizar la producción y adaptarse a la nueva demanda; b) mantener la relación con los *stakeholders* (proveedores, clientes, trabajadores); c) formación anti-cíclica⁸ de los empleados; y d) estrategias de asociación, para complementar sus propias estrategias y mejorar la competitividad.

En Argentina, Adriani et al. (2011) descubrieron algunas estrategias específicas adoptadas durante las décadas de '90 y del 2000. Para superar las sucesivas crisis, algunas PyMEs textiles llevaron a cabo las siguientes estrategias: diversificación de clientes (mediante la inserción en nuevos mercados), externalización de la crisis hacia el sector comercial y de los trabajadores (reducción de personal, salario y precio del producto), desarrollo de productos con poca competencia de lo importado, innovación mediante copia de tecnologías extranjeras a partir de la incorporación de bienes de capital importados, y especial hincapié en la comercialización minorista a expensas de la mayorista; entre otras. Hodara (1999) agrega que, a comienzos de los 90, las estrategias estaban determinadas por el nivel de integración horizontal y vertical, la incorporación de nuevas tecnologías de productos, procesos y organización, o la venta de la empresa a algún agente con mejores capacidades para explotar los activos específicos de la misma.

3. ¿Qué resultados obtienen las empresas a partir de las estrategias implementadas?

A grandes rasgos, Pearson (1998) identifica cuatro factores que afectan de manera indirecta a los **resultados** obtenidos a partir de las estrategias implementadas: (1) respuesta en equipo versus respuestas individuales, (2) difusión de información (3) alianza y coordinación con las partes interesadas, y (4) visibilidad de la organización o de la industria.

El primer factor incide positivamente cuando la carga por tomar decisiones y emprender acciones se distribuye colectivamente entre todos los miembros (Zander, 1982). La efectividad del trabajo colectivo aumenta la variedad de perspectivas y habilidades disponibles, fomenta contribuciones sinérgicas y facilita el acceso a recursos esenciales. El segundo factor resulta favorable si se difunde el estado real de las condiciones de la organización a partir del impacto de la crisis. Si una organización no confirma ni niega información sobre incidentes críticos, los rumores pueden llenar el vacío y amplificar la amenaza (Turner, 1976; Weick, 1988; Susskind y Field, 1996).

El tercer factor resulta positivo cuando la relación de la empresa con las partes interesadas le permite predecir la naturaleza de sus interacciones (Mitroff et al., 1984, 1992). Esta habilidad la adquiere mediante la difusión de la información necesaria para la toma de decisiones y la acción entre una variedad de individuos, grupos y organizaciones internas y externas (Turner, 1976). Por último, los beneficios del cuarto

⁸ La formación anti-cíclica refiere a que, debido a la disminución en las actividades del personal a causa a una reducción en los niveles de producción, la empresa se propone mantener a cada empleado en su puesto original (para no tener que buscar reemplazos de personas ya capacitadas cuando se reactive la actividad) y utilizar su tiempo libre para renovarse y formarse de nuevo conocimiento que genere mejoras en la empresa.

factor se obtienen de las críticas positivas provenientes de la opinión pública luego de observar las acciones llevadas a cabo por la organización (Nelkin, 1988).

En cuanto a los tipos de resultados generados por las estrategias organizacionales, Pearson (1998) distingue los siguientes: fracaso, éxito o resultados intermedios. Al colocar los resultados de éxito en el centro del análisis, descubre que existen ciertos indicadores que permiten anticiparlos: (1) detección temprana de las señales de crisis para presentar respuestas adecuadas; (2) impacto de la crisis circunscripto a los límites de la organización; (3) continuidad en la distribución de productos y servicios; (4) cambios en las políticas o procedimientos a partir de lecciones de incidentes previos; (5) mejoras en la imagen organizacional; (6) plena disponibilidad de los recursos de la organización o de las partes interesadas externas; y (7) amplia evidencia de decisiones precisas y oportunas. Estos factores representan gran parte de las condiciones bajo las cuales podrían generarse resultados de éxito, ya que dan lugar a un mejor funcionamiento organizacional.

A continuación, se presentan una serie de acciones específicas, clasificadas según su ubicación temporal respecto a su momento de ejecución frente a la crisis, y sus respectivos resultados (Detarsio, 2013).

Antes de la crisis (Acciones preventivas):

- 1) Abastecer diferentes nichos de mercado genera una disminución del riesgo empresarial.
- 2) La internacionalización limita la dependencia del mercado local y sus turbulencias.
- 3) La fidelización de proveedores genera ventajas en costos y en calidad de las materias primas.
- 4) La fidelización de clientes impacta positivamente en el número de clientes fijos de la firma.
- 5) La fabricación a pedido minimiza la posibilidad de que haya excedentes de stock.
- 6) La gestión dinámica, basada en autofinanciamiento y reinversión continua, permite eliminar o reducir los riesgos financieros con consecuencias en la producción.

Durante la crisis (Acciones inmediatas):

- 1) Mantener activos líquidos o liquidables a muy corto plazo reduce riesgos financieros con consecuencias en la producción. La liquidez le permite a la empresa comprar materias primas y pagar al personal para seguir produciendo.
- 2) Reducir los gastos no productivos facilita la acumulación de liquidez para satisfacer con mayor eficiencia la estrategia anterior.
- 3) Desacelerar o cortar la cadena de pagos reduce riesgos financieros con consecuencias en la producción. El no pago a proveedores, al banco y demás acreedores no necesariamente implica un deterioro de la relación, ya que podría suceder que comprendan la situación de la empresa frente a la gravedad de la crisis. Los únicos que deberían seguir cobrando, aunque sea menos de lo habitual, son los empleados, para no perder el incentivo y el compromiso por el proyecto.
- 4) Conservar el personal y cumplir con el pago de salarios, para seguir produciendo y no perder trabajadores competentes.

Salida de la crisis con éxito:

- 1) Reducir la actividad empresarial permite preservar el trabajo de los empleados. Frente a la caída en la demanda y la disminución en las ventas se debe ralentizar la producción, lo cual impacta negativamente en la cantidad de horas laborales. Al reducir la jornada laboral disminuye el salario de los trabajadores, lo cual aumenta sus posibilidades de permanencia dentro de la empresa hasta que finalice la crisis. Con esta estrategia la firma busca conservar al menos a aquellos trabajadores más competentes y con mayor sentido de pertenencia.
- 2) Mantener la relación con los *stakeholders*⁹ facilita el descubrimiento de estrategias de salida. La buena relación y mutua comprensión entre la empresa y todos sus *stakeholders* respecto a la gravedad del contexto facilita el intercambio de ideas y la puesta en común acerca de acciones orientadas a salir de la crisis.
- 3) La formación anti-cíclica mejora el desempeño y la confianza de los trabajadores. Implica aprovechar la situación y la jornada reducida para renovar los productos y/o servicios de la empresa y para formar a los empleados. Esto da como resultado trabajadores más competentes y eficientes, y con una mayor confianza en el futuro respecto a su permanencia y crecimiento en la empresa.
- 4) Las estrategias de asociación pueden aumentar las ventas de la empresa. Las alianzas estratégicas o sociedades colaborativas pueden complementar sus propias iniciativas estratégicas y mejorar su competitividad, lo que da como resultado una mayor participación de mercado.

4. Propositiones teóricas

Las proposiciones teóricas que se derivan de la revisión de la literatura son las siguientes:

- i. Las crisis afectan a las firmas, tanto a nivel de los individuos como a nivel colectivo, en sus rutinas, en su supervivencia y en elementos cualitativos como el proceso de toma de decisiones.
- ii. Las estrategias de las firmas ante las crisis pueden ser adaptativas de tipo organizacional o de negocio, e implican acciones preventivas, inmediatas y/o de salida.
- iii. El tipo de estrategia adoptada tendrá un efecto diferencial en los recursos, en el desempeño y los aspectos organizativos de la firma.

II.- EMPRESA DE CONFECCIÓN TEXTIL DEL PGP

⁹ Personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa: empleados, proveedores, clientes, gobierno, etc.

La unidad de análisis de esta investigación es una empresa del sector textil-confecciones, con sede central en la ciudad de Mar del Plata, cuyo surgimiento se remonta al año 1974. En sus comienzos contaba con tres pequeñas máquinas de producción y un local alquilado en Pinamar. En aquel entonces ofrecía exclusivamente prendas de vestir textiles, luego comenzó a incorporar distintos tipos de accesorios para acompañar las prendas.

Con el tiempo, la empresa fue invirtiendo en máquinas y equipos para incrementar la capacidad productiva, acompañando con inversión en infraestructura comercial. Actualmente, cuenta con una planta industrial y ocho locales comerciales situados en la ciudad, otras tres sucursales distribuidas en la Costa Atlántica y una última en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ocho de los establecimientos son propiedad de la empresa, mientras que los cinco restantes se alquilan. Respecto a los canales de comercialización, los productos de la empresa se comercializan de la siguiente manera: 60% venta directa, 25% venta al por mayor y 15% venta online.

En relación a la estructura organizacional, el organigrama de la firma se conforma por ocho áreas, siendo sus principales tareas:

- Contable: confección de balances, liquidación de sueldos e impuestos, presentación de informes a instituciones bancarias para la obtención de créditos.
- Administrativo-Financiera: control administrativo de los distintos puntos de venta (cierre de locales, seguimiento de tarjetas, resúmenes) y suministro al contador de toda la información necesaria para la confección de balances, presentaciones impositivas y determinación de los montos a pagar en cada una de las obligaciones comerciales (impositivas, bancarias y crediticias).
- Investigación y desarrollo: de nuevos productos.
- Diseño: desarrollo de diseños exclusivos con énfasis en la diferenciación de acuerdo a imagen, calidad y estilo.
- Programación: desarrollo del prototipo de diseño.
- Producción: asignación y control de la materia prima en el circuito productivo (tejido, lavado, planchado y confección del producto textil).
- Depósito y logística: almacenamiento, coordinación, gestión y transporte de materias primas, insumos y mercadería.
- Comercialización: desarrollo de la identidad de marca, determinación de políticas de venta y capacitación del personal.

Para llevar a cabo el proceso de producción y venta de los 600 a 700 artículos textiles, actualmente orientados principalmente al mercado argentino, la firma emplea alrededor de 70 trabajadores. En cuanto a la producción, se utiliza maquinaria textil importada de última generación. El monto de inversión requerido se financia tanto con capital propio como con créditos bancarios. Respecto a las materias primas, se utilizan insumos nacionales (en un 70%) e importados (en un 30%), lo cual permite desarrollar una línea con características exclusivas de diseño y color, tanto para el mercado local como para el internacional.

En cuanto a la venta, esta actividad se realiza tanto a través de las sucursales físicas como de las plataformas online (página web y redes sociales). Respecto a las formas de generar ventas, hasta hace poco tiempo la empresa realizaba folletos, propaganda radial, publicidad en revistas y desfiles. Actualmente reorienta sus acciones a los medios

virtuales, mediante programas de fidelización de clientes y la contratación de *influencers*. Por el lado de las exportaciones, llegaron a ser del 20% de la producción en el período de auge que ocurrió aproximadamente entre 1985 y 1994. Los principales destinos fueron Estados Unidos, Italia, España y Francia. La empresa dejó de exportar en el año 2008, principalmente debido a los elevados aranceles y al atraso cambiario.

Respecto a la competencia, se identifican todas las firmas que fabrican tejido de punto. En particular, aquellas cuyo atributo más importante es la diferenciación de productos, por colores y modelos, como así también el posicionamiento de la marca.

En relación a los acuerdos que mantiene la firma, es posible distinguir entre acuerdos comerciales, tecnológicos e institucionales. Los comerciales le permiten abastecerse de determinado tipo de materia prima, ya sea nacional o importada, desarrollada particularmente para la confección de productos exclusivos de la firma. Los tecnológicos se basan en la transferencia del *know how* proveniente de los fabricantes de la maquinaria importada. Respecto a los institucionales, siempre hubo acuerdos con bancos públicos para ofrecer cuotas sin interés o a un interés de muy bajo costo. Por otro lado, también existió un acuerdo institucional concreto a partir de una colaboración de la embajada de Japón con el gobierno nacional, a través del cual se asistió a los operarios de la planta industrial durante 3 meses en el año 2019, con el objetivo de perfeccionar procesos internos y aspectos organizativos.

III.- METODOLOGÍA

A. Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación es un estudio de caso, abordado desde la metodología cualitativa, a través del cual se analiza la implementación de las estrategias adaptativas, por parte de la unidad bajo análisis, ante el cambio de contexto. Citando a Yin (1994: 13), el estudio de caso se basa en “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes”. Esta metodología permite abordar de modo descriptivo un fenómeno en profundidad brindando la posibilidad de contrastar las proposiciones teóricas derivadas de la literatura; las cuales, a su vez, guían la recolección y el análisis de los datos (Baltar, 2006).

B. Selección de la unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación es una empresa de confección textil, cuya selección se adecuó a las siguientes condiciones:

- Empresa PyME, con una cantidad cercana a 70 empleados.

- Elevada antigüedad en el sector textil-confecciones de Mar del Plata. Sector con gran relevancia a nivel local y nacional.
- Diseño propio.
- Resiliente a las últimas grandes crisis que han ocurrido en Argentina, como la hiperinflación de 1989 y 1990 y la crisis de la convertibilidad, inclusive la del Covid-19, y a otras de menor magnitud.

C. Fuente de datos y selección de los entrevistados

La recolección de datos primarios se realizó siguiendo las premisas de Hernández et al (2006), respecto al contenido, lenguaje y entorno natural de los participantes. Se realizaron entrevistas en profundidad a cinco agentes claves de la empresa durante el mes de junio del año 2021. En particular, se seleccionaron responsables (Ei) de las siguientes áreas:

- Diseño (E1)
- Programación (E2)
- Producción (E3)
- Administración y finanzas (E4)
- I+D y comercialización (E5)

Sus principales tareas son sintetizadas en la Tabla 1. E1 se encarga de diseñar artículos exclusivos, realizando esfuerzos de diferenciación en imagen, calidad y estilo. Luego, E2 se encarga de desarrollar los prototipos, formando equipo con la diseñadora. Es decir, debe supervisar los procesos de tejido, lavado, planchado y confección del producto textil. Por su parte, E3 se encarga de asignar y controlar la materia prima que ingresa al circuito productivo. En el caso de E4, sus tareas incluyen el control administrativo de los distintos puntos de venta y suministrar al contador toda la información necesaria para la confección de balances, presentaciones impositivas y determinación de los montos a pagar en cada una de las obligaciones comerciales (impositivas, bancarias, crediticias). Finalmente, E5 se encarga principalmente de la investigación y el desarrollo de maquinarias, materias primas y tecnología. Como así también del desarrollo de la identidad de la marca, la determinación de políticas de venta y la capacitación del personal, entre muchas otras cuestiones.

Tabla 2: Tareas en cada sector

Entrevista	Sector	Principales tareas
1	Diseño	Diseñar artículos exclusivos, realizando esfuerzos de diferenciación en imagen, calidad y estilo
2	Programación	Desarrollar los prototipos de diseño
3	Producción	Asignar y controlar la materia prima que ingresa al circuito productivo. Supervisar los procesos de tejido, lavado, planchado y confección del producto textil

4	Administración y finanzas	Controlar administrativamente los distintos puntos de venta y suministrar al contador toda la información necesaria
5	I+D y comercialización	Investigación y desarrollo de nuevos productos. Desarrollo de la identidad de la marca, la determinación de políticas de venta y la capacitación del personal

Adicionalmente, se consultaron fuentes secundarias de información, a fin de realizar la triangulación con la información primaria. Dentro de la documentación consultada se destacan los inventarios y balances generales. En particular, se centra la atención en los balances de la firma en el año 2020, a partir del impacto ocasionado por la pandemia.

D. Técnicas de análisis de las entrevistas

Se elaboró una guía de entrevista¹⁰ para conducir los encuentros con los miembros seleccionados de la empresa pertenecientes a las áreas mencionadas (diseño, producción, programación, administración y finanzas, I+D y comercialización). Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su posterior procesamiento. La guía de entrevista abarcó las siguientes dimensiones: características del entrevistado, características generales de la empresa, su historia, el impacto del COVID, las estrategias implementadas y los resultados, crisis previas y habilidades de la firma.

Las entrevistas, según Hernández et al. (2006), permiten obtener información personal detallada, aunque dicha información se encuentra influenciada por los puntos de vista de los entrevistados. Para tanto, es importante construir la validez interna y confiabilidad de la evidencia del estudio de caso. Yin (2003) plantea su construcción a base de tres requerimientos: (1) triangulación de las múltiples fuentes de información; (2) utilización de una base de datos en la cual se integren ciertos elementos del estudio de caso, como ser documentos, notas, cuadros, etc.; y (3) mantenimiento de una cadena de evidencias de las cuales se hayan extraído los datos a analizar.

Para el análisis de contenido de las entrevistas en profundidad se sigue el proceso de codificación teórica propuesto por Strauss & Corbin (2002):

1. Realizar una codificación abierta con el propósito de descubrir en los datos propiedades y dimensiones, para luego clasificarlos al identificar categorías y subcategorías.
2. Elaborar una codificación axial, la cual consiste en identificar las relaciones entre las categorías y subcategorías.
3. Realizar una codificación selectiva, que consiste en identificar las categorías centrales, es decir, las más saturadas. Las cuales integran a su vez a las categorías y subcategorías de la codificaciones anteriores.

¹⁰ En el anexo se incluye la guía de entrevista.

E. Manual de códigos

El análisis de la información obtenida de las entrevistas se realiza mediante la utilización del software Atlas.ti, una herramienta informática que facilita el análisis cualitativo cuando la información textual resulta abundante. El software requiere de la elaboración previa de categorías de análisis (Justicia, 2005), las cuales se esquematizan en el manual de códigos, confeccionado a partir de la literatura teórica y empírica sobre el tema de estudio. En primer lugar, se identifican las dimensiones generales y específicas fundamentales obtenidas a partir de la literatura. Una vez realizadas las entrevistas, se ajusta el manual de códigos a las categorías y subcategorías finales que surgen de la etapa de análisis de la información recolectada. A continuación, se presenta el esquema del manual de códigos y luego se describe cada uno de los ítems.

Esquema:

1. Impacto
 - 1.1. Demanda
 - 1.2. Oferta
 - 1.3. Insumos
 - 1.3.1. Nacionales
 - 1.3.2. Importados
 - 1.4. Ventas
 - 1.5. Competencia
 - 1.6. Finanzas
 - 1.6.1. Liquidez y cadena de pagos
 - 1.6.2. Financiamiento
 - 1.7. Crisis previas
2. Estrategias
 - 2.1. Experiencias anteriores
 - 2.2. Infraestructura productiva y comercial
 - 2.3. Diversificación productiva
 - 2.4. Provisión de insumos
 - 2.5. Trabajo
 - 2.5.1. Nivel de ocupación
 - 2.5.2. Trabajo remoto
 - 2.5.3. Organización de tareas
 - 2.5.4. Capacitación
 - 2.6. Tecnología
 - 2.7. Comercialización
 - 2.7.1. Mercados
 - 2.7.2. Canales
 - 2.7.3. Marketing
 - 2.8. Finanzas
 - 2.8.1. Liquidez
 - 2.8.2. Servicios y alquileres

3. Resultados

3.1. Corto plazo

3.2. Largo plazo

IMPACTO: efecto de la crisis en las diferentes dimensiones de la empresa.

1.1. Demanda: impacto originado en cambios en la demanda, por restricciones/habilitaciones de circular de la población, por modificaciones en el poder adquisitivo de la demanda y/o por cambios en los patrones de consumo.

1.2. Oferta: impacto originado en restricciones/habilitaciones para operar establecidas por la autoridad política.

1.3. Materias primas e insumos

1.3.1. Nacionales: impacto en el vínculo entre los proveedores y la empresa y en la provisión de materias primas e insumos de origen nacional.

1.3.2. Importados: impacto en el vínculo entre los proveedores y la empresa y en la provisión de materias primas e insumos de origen extranjero.

1.4. Ventas: impacto en las ventas de la empresa.

1.5. Competencia: impacto en la cantidad y características de los competidores.

1.6. Finanzas: impacto en las finanzas de la empresa, ya sea en el nivel de liquidez, en la cadena de pagos y en el acceso al financiamiento.

1.6.1. Liquidez y cadena de pagos: impacto sobre la capacidad de mantener activos líquidos o liquidables al muy corto plazo, lo que le permitirá afrontar sus obligaciones (con proveedores e instituciones financieras).

1.6.2. Financiamiento: impacto sobre la disponibilidad de fuentes de financiamiento, sobre el volumen financiado y las características de la oferta de financiamiento.

1.7. Crisis previas: impacto respecto a experiencias anteriores.

ESTRATEGIAS

2.1. Experiencias anteriores: estrategias desarrolladas que provienen de la experiencia de la empresa en crisis precedentes.

2.2. Infraestructura productiva y comercial: cambios en la planta industrial y/o locales comerciales para adaptarse al nuevo contexto (adopción de protocolos).

2.3. Diversificación productiva: acciones de diversificación que implican ampliar/reducir la gama de productos que ofrece la empresa.

2.4. Provisión de insumos: cambios en el aprovisionamiento de insumos y materias primas.

2.5. Trabajo: transformaciones en la organización/productividad del trabajo para adaptarse al nuevo contexto.

2.5.1. Nivel de ocupación: cambios en la cantidad de ocupados de la empresa.

2.5.2. Trabajo remoto: adopción de trabajo remoto vs trabajo presencial.

- 2.5.3. Organización de tareas: modificaciones en la forma en la que las tareas se llevan adelante, por ejemplo trabajo en equipo vs trabajo individual.
- 2.5.4. Capacitación: generación de espacio de formación para los trabajadores.
- 2.6. Tecnología: cambios en la tecnología de producción de la empresa, por ejemplo nuevas máquinas y equipos, software, etc.
- 2.7. Comercialización
 - 2.7.1. Canales: cambios en los canales de venta de los productos.
 - 2.7.2. Mercados: cambios en los mercados destino de los productos, incluyendo la expansión/contracción hacia el exterior.
 - 2.7.3. Marketing: desarrollo de acciones de promoción de los productos y de la marca.
- 2.8. Finanzas
 - 2.8.1. Liquidez: desarrollo de estrategias para mantener la liquidez, por ejemplo mantener activos líquidos y/o liquidables a corto plazo.
 - 2.8.2. Servicios y Alquileres: estrategias vinculadas al abono de servicios y alquileres.

RESULTADOS: efecto de las estrategias adoptadas en el desempeño de la empresa.

- 3. Corto plazo: efectos de las estrategias adoptadas en el corto plazo, en las ventas, en la ocupación, etc.
- 4. Largo plazo: efectos de las estrategias adoptadas en la expansión de largo plazo de la empresa.

IV.- RESULTADOS

En primer lugar, se presentan los resultados en torno al impacto de la crisis del COVID en la empresa analizada. Luego se describen las estrategias adoptadas para afrontar dicho impacto. Por último, se exponen los resultados experimentados por la empresa, como consecuencia de las estrategias implementadas. Durante todo el proceso se van vinculando las proposiciones teóricas con las evidencias que van surgiendo, ya sean a favor o en contra.

A. Impacto

El impacto de las crisis en las empresas puede analizarse desde diferentes dimensiones. Las más comunes suelen ser: la demanda, la oferta, el nivel de ventas, la competencia, la provisión de insumos (nacionales e importados) y las finanzas (liquidez y cadena de pagos, y financiamiento). Y en líneas generales, es importante también destacar las comparaciones con crisis previas que hayan marcado la historia de la empresa.

Tabla 3.1: Impacto

IMPACTO	E1	E2	E3	E4	E5
Demanda	- Considerable disminución durante aislamiento - Mejora durante apertura con restricción de probadores	- Impacto negativo	- Disminución significativa de la demanda de prendas	- Impacto negativo	No menciona
Producción	- Disminución significativa de la producción mensual - Suspensión durante algunos meses	No menciona	- Disminución significativa por cierre de locales - Actualmente se produce menos que hace dos años (efecto no pandemia)	- Producción nula en abril y mayo del 2020 - Suspensión temporal del turno noche	- 19/03/2020 cierre de fábrica y locales de venta - Nuevo cierre de locales luego del verano 2021
Materias primas e insumos nacionales	- Se suspendió el aprovisionamiento	- Se suspendió el aprovisionamiento (cierre de fábricas y riesgos de producción por incertidumbre de venta)	- Fuerte impacto	- Escases de hilados (varios modelos no disponibles)	No menciona
Materias primas e insumos importados	- Se suspendió la importación de hilado de otros países	- Se suspendió el aprovisionamiento (cierre de fronteras) - Escases de repuestos para máquinas	- Fuerte impacto	- Aún se espera aprobación de las SIMI para poder importar	No menciona
Ventas	- Se frenó la venta personal y online durante algunos meses	No menciona	No menciona	- Se frenó la venta durante abril y mayo del 2020	No menciona
Competencia	- Similar impacto - Se observó proactividad	- Similar impacto - Algunas empresas cerraron	- Similar impacto - Muchas empresas cerraron	- La empresa no cuenta con competidores directos (diferenciación de producto)	- Posiblemente mayor impacto (estructura financiera más débil)
Liquidez y cadena de pagos	No menciona	No menciona	No menciona	No menciona	- Disminuyó mucho la liquidez - No hubo problemas de pagos ni de cobranzas
Financiamiento	- Solidez financiera al comienzo de la pandemia - Muy bajo nivel de endeudamiento	No menciona	- Fuerte impacto	- Se postergó el pago de deudas sindicales durante algunos meses, lo cual generó mayores intereses (aportes y cuotas sindicales)	No menciona
Relación con crisis previas	No menciona	- El impacto del 2001 fue muy grande - El Covid-19 es peor por la incertidumbre y por todas las restricciones	No menciona	- Desde el 2001 quedaron muchas máquinas de tejido en desuso en la empresa - El Covid-19 es peor por la incertidumbre, las restricciones, los protocolos y la planificación política ineficiente; lo cual hace difícil ejecutar decisiones eficientes	- Todas las crisis previas (Rodrigazo, Hiperinflación, Tequila, 2001) fueron diferentes, con resultados distintos y futuros inciertos - Seguir consejos del ex presidente Alfonsín hizo que estuvieran a punto

					de cerrar definitivamente - Durante el 2001 surgieron muchos problemas con talleres externos debido a interrupciones en el plan de pagos - El Covid-19 es peor por la incertidumbre
--	--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

E3 relata que la indeterminación sobre la durabilidad de las medidas de aislamiento generó un aumento de la incertidumbre en la empresa. Este hecho afectó el proceso de toma de decisiones tanto de la empresa, con consecuencias negativas en su operatoria y en su planificación, como de los proveedores y consumidores. En cuanto al contexto de incertidumbre característico de las crisis, Hodara (1999) afirma que genera un impacto negativo en la toma de decisiones adecuadas por parte de los agentes. La información concreta y verdadera pasa a convertirse en un elemento escaso y de mucho valor para la sociedad. Lo mismo que sucede con el factor tiempo, el cual pasa a percibirse como limitado.

“Sucede que la gente al no saber cuánto tiempo va a estar sin trabajar prefiere reservar el dinero para necesidades futuras.” (E3)

Según E2 y E4, las restricciones a la circulación determinadas por el gobierno nacional generaron un impacto negativo en la demanda de la empresa, no sólo por las medidas que afectaron al funcionamiento de la propia fábrica, sino también por las medidas de cuidado impuestas que restringieron notablemente la operatoria de los locales comerciales.

“En un primer momento disminuyó debido a las medidas de aislamiento, luego abrieron las sucursales pero con la restricción que impedía probarse la mercadería, lo cual incidió negativamente en la venta final.” (E1)

El cierre de sucursales y de la planta industrial, a raíz de la medida del ASPO puesta en vigencia el 19 de marzo del 2020, también afectó de manera negativa la producción y las ventas (E5). Según recuerda E4, en abril y mayo de ese año se suspendió la producción. Tanto la reducción en la demanda, la producción y las ventas, como la falta de información verdadera y la escases de tiempo, pueden generar alteraciones en el comportamiento individual y colectivo en relación a aspectos psicológicos. Según Pearson (1998), los individuos pueden sentirse víctimas o psicológicamente dañados y presentar limitaciones cognitivas manifestadas a través de comportamientos u orientaciones ineficaces, en interacción con estructuras o tecnologías organizacionales. A nivel colectivo se observa un comportamiento ineficaz, resultado del cuestionamiento y la desvalorización de los significados compartidos, del orden social y de la creencia en el liderazgo.

La producción también se vio afectada a raíz del cierre temporal de fábricas y fronteras, lo cual produjo una escasez generalizada en el abastecimiento de materias

primas e insumos, tanto de origen nacional como extranjero. En cuanto a los nacionales, E2 comenta que la incertidumbre acerca del sostenimiento de la demanda impone un freno en su fabricación. Respecto a los extranjeros, E4 destaca el problema surgido a partir de los retrasos en la aprobación de las solicitudes de importación.

Sobre la competencia, E1, E2 y E3 sostienen que el impacto fue parecido, debido a que las medidas decretadas por el Estado alcanzaron de igual manera a todo el sector. En particular, E2 y E3 señalan que muchas empresas cerraron por causa de la crisis, lo cual se debe, en parte, a su falta de creatividad y de competitividad. En contextos de crisis, hay empresas que se adaptan a los cambios y otras que se destruyen. Schumpeter (1912) señalaba que las crisis ocasionan la destrucción de aquellas empresas que no logran implementar los cambios adecuados para mantenerse en funcionamiento.

En el ámbito financiero, el impacto en la demanda, la producción y las ventas generó una fuerte reducción de la liquidez. Sin embargo, la empresa no enfrentó problemas de pagos ni de cobranzas.

“No tuvimos problema de pagos, ni tampoco de cobranzas. Algún cheque que caía enseguida lo pagaban.” (E5)

Por el contrario, sí se vieron afectadas las fuentes de financiamiento, aunque su impacto sobre el estado financiero de la empresa fue moderado, ya que la misma mantiene un muy bajo nivel de endeudamiento. Al comienzo de la pandemia la empresa se encontraba financieramente muy sólida. Sin embargo, la incertidumbre sobre el sostenimiento de la demanda a corto plazo los llevó a postergar el pago de los aportes y las cuotas sindicales. Esta decisión provocó la creación de intereses sobre los montos postergados.

“Sin grandes deudas, con maquinaria de última tecnología ya instalada y lista para operar, y con sobrestock de materias primas e insumos.” (E1)

En términos comparativos, el impacto de esta crisis fue muy distinto al impacto de las crisis anteriores atravesadas por la empresa (por ejemplo, el “Rodrigazo” en 1975, la Hiperinflación de 1989, la crisis del Tequila en 1995, y la crisis del 2001). A diferencia de las anteriores, el Covid-19 se trata de una pandemia cuya duración es indeterminada, y la incertidumbre acerca de su devastador impacto a escala global genera enormes pérdidas en lo comercial.

“Esta es peor por la incertidumbre. Además es mundial. Vas a pedir un hilado y no sabes si están abiertas las fronteras. Es un acontecimiento único, hay trabas por todos lados.” (E2)

B. Estrategias

Las estrategias se construyen partiendo de experiencias anteriores. Su clasificación se adecúa a las siguientes dimensiones: infraestructura productiva y comercial, diversificación productiva, trabajo (nivel de ocupación, trabajo remoto, organización de tareas, capacitación), provisión de insumos, tecnología, comercialización (mercados, canales, *marketing*) y finanzas (liquidez; servicios y alquileres).

Tabla 3.2: Estrategias

ESTRATEGIAS	E1	E2	E3	E4	E5
Experiencias anteriores	No menciona	- Confiar siempre en la capacidad de adaptación de la empresa y nunca renunciar a contribuir en lo que sea posible - Formar un equipo donde prevalezca el compañerismo y el compromiso (hoy es muy importante cuidarse uno para cuidar a los demás)	No menciona	- Se han solicitado planes brindados por el gobierno nacional - Despedir a casi la mitad del personal (2001) - Tratar de no guardar ahorros en los bancos - Plan de pagos semanal en concepto de adelanto de sueldos a empleados de fábrica - Plan de pagos semanal a talleres externos - Adquirir locales propios - Mantener buena relación con sindicatos - Mantener comunicación transparente entre empleados y equipo directivo - Sentir a la empresa como una familia	- Desarrollar estrategias propias, en lugar de permitir influencias políticas - Intentar cumplir siempre con proveedores y consumidores - Plan de pagos semanal a talleres externos - Adquirir locales propios - Reinvertir en el crecimiento de la firma - Sentir a la empresa como una familia
Infraestructura productiva y comercial	- No hubo cambios, únicamente protocolos básicos	- Innecesario	- No hubo cambios, únicamente protocolos básicos	- Innecesario, debido a los amplios espacios de producción que favorecen distanciamiento social	- Innecesario
Diversificación productiva	- Barbijos (aún continúan) - Cuellos con barbijos integrados (aún continúan)	- Barbijos - Eliminación de modelos en algunos talles y colores (se implementó incluso el talle único)	- Se buscó producir lo clásico y seguro, debido a la escasez de insumos	- Barbijos - Cuellos con barbijos integrados	- Barbijos
Materias primas e insumos	- Disponer de un buen stock de materias primas (hilado) e insumos (chapitas, bolsas, etiquetas, etc) antes de comenzar las restricciones - Momentos en que escaseaban bolsas, se entregaban accesorios en bolsas grandes	No menciona	- Disponer de un buen stock previo al comienzo de las restricciones - En abril 2021, justo cuando estaba comenzando a acabarse el stock, ingresó algodón fino y grueso (base de producción), y colores	- Insistir frente a las autoridades correspondientes solicitando aprobación de las SIMI (solicitud de importación)	- En febrero 2020 se importó un gran stock de materia prima (3 contenedores) y se compró bastante hilado nacional - Recién en octubre volvió a comprarse hilado nacional (resignando calidad)
Cantidad de ocupados	No menciona	No menciona	- No hubo reducción de personal	- No hubo reducción de personal	- No hubo reducción ni aumento de personal
Trabajo remoto	No menciona	- Se probó con programación, pero un trabajo eficiente requiere ir probando con máquinas y paños al lado	No menciona	- Únicamente la parte administrativa	- Únicamente la parte administrativa

Organización de tareas	- Algunos operarios tuvieron que cubrir tareas de trabajadores de riesgo - Se paso de 3 a 2 turnos diarios	- Los operarios estaban dispuestos a cubrir cualquier tarea de sus compañeros - Cuando se pasó de 3 a 2 turnos diarios se agruparon más tejeros	- Algunos operarios tuvieron que cubrir tareas de compañeros que trabajaban en máquina y se enfermaron	- Algunos trabajadores tuvieron que cubrir momentáneamente tareas de otros	- Durante los primeros 3 meses se trabajó con algunos tejedores que quisieron operar, para fabricar exclusivamente barbijos
Capacitaciones	- Capacitación previa de operarios para cubrir tareas de otros	- Capacitación a operarios	- Capacitación rápida para cubrir tareas de compañeros	No menciona	- Capacitación a tejedores
Tecnología de producción	- Se avanzó en el desarrollo de la tecnología de prendas integrales - Incorporación de bordados en la fabricación de barbijos	- Se realizaron avances en relación al tejido integral, pero con la tecnología ya existente	- Se avanzó en el desarrollo de la tecnología de prendas integrales	- Se avanzó en el desarrollo de prendas de tecnología de producción integral - Se adquirieron teléfonos móviles y módem wifi para la venta online	No menciona
Canales comerciales	- Se potenció la plataforma de venta online	- Se potenció ampliamente el online	- Se fortaleció la venta online	- Se expandió la venta online - Se incorporó Whatsapp como nuevo medio de comunicación y venta con los clientes	- Se potenció la venta online - Se mantuvo algo de la venta al por mayor de manera telefónica
Mercados de destino	- La venta online permitió captar nueva demanda proveniente de nuevos mercados	No menciona	No menciona	No menciona	No menciona
Marketing	- Acompañamiento en primeras compras online - Publicidades en redes sociales - Delivery gratuito en la ciudad - Barbijos personalizados en ventas al por mayor - Adelanto de la colección otoño-invierno 2021	- Venta de accesorios económicos como estrategia para generar interés por los demás productos	- Orientar las publicidades a un público más amplio, desde jóvenes hasta adultos mayores	No menciona	- Venta de accesorios de bajo coste como estrategia para vender más productos - Se incrementó la publicidad en redes - Se colocaron artículos en vidriera para darles más salida
Liquidez	- Buena planificación del nivel de producción diario para lograr sostenibilidad productiva y financiera	- Se ofrecían productos de bajo costo de producción - Sin suspensión en el pago de sueldos	No menciona	- El IVA crédito fiscal por la compra de insumos importados previo al comienzo de las restricciones generó un gran alivio financiero - En febrero se ahorró buena parte del dinero que normalmente se destina a sindicatos, para afrontar contingencias	- Se estableció una política financiera estricta - Se solicitaron créditos de capital de trabajo al Banco Provincia - Se requirió ayuda externa para pago de sueldos
Servicios y alquileres	No menciona	No menciona	No menciona	- Prioridades eran: sueldos, alquileres, servicios, obra social y ART	No menciona

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las experiencias anteriores, E2 menciona la importancia de formar un equipo donde prevalezca el compromiso y el compañerismo. Asimismo, E4 y E5 destacan la importancia de compartir sentimientos y valores entorno a percibir a la empresa como una “gran familia”. Estos elementos resultan importantes para considerar a la hora de generar acciones socio-políticas, orientadas a rectificar o revertir la ruptura de significados compartidos, del orden social y de la creencia en el liderazgo (Pearson, 1998). A su vez, contribuyen a mejorar los procesos internos (DelaCerde, 2009). En el contexto de la pandemia, este tipo de acciones se revelaron a través del cuidado personal y con el equipo de trabajo, dejando en claro el compromiso con la empresa.

“Ahora es muy importante cuidarse, porque yo puedo ser muy buena pero si me voy de joda y contraigo el virus estaría faltando al compromiso del equipo. Como también la persona que se siente mal debe avisar y tomarse el tiempo necesario antes de volver. De esta manera, todos asumen el compromiso de cuidar al otro.” (E2)

Otra estrategia, menciona E4, fue la de efectuar adelantos semanales de sueldos a empleados y a talleres externos, con el principal objetivo de reducir las cargas salariales a fin de mes. Desde la teoría, esta última estrategia puede vincularse a las acciones de fidelizar proveedores (estrategia preventiva), conservar el personal (estrategia inmediata) y mantener la relación con los stakeholders (estrategia de salida) analizadas por Detarsio (2013).

“Durante la crisis del 2001 teníamos muchos problemas con los talleres externos porque les pagábamos cuando podíamos. Y a partir de ahí cambiamos la estrategia, armamos un plan de pago semanal que hasta el día de hoy lo seguimos cumpliendo. Eso nos sirvió muchísimo porque los talleres *se interesaban mucho más* en trabajar con nosotros porque no pagaba nadie en Mar del Plata de esa manera.” (E5)

E5 también destaca la importancia de priorizar siempre el cumplimiento de las operaciones con clientes y proveedores. De igual modo, E4 menciona que resulta beneficioso mantener una buena relación con los sindicatos, como también una comunicación transparente entre los empleados y el equipo directivo. Este último aspecto permite que la gestión dinámica de la firma pueda desarrollarse de una forma más eficiente (Detarsio, 2013).

En relación a los consejos y análisis de los representantes políticos, E5 advierte que no siempre es conveniente asignarles tanta importancia. En este sentido, afirma que la construcción de las estrategias empresariales debe involucrar la intuición y análisis propios, independientemente de la opinión y discursos políticos.

“La lección que aprendimos es que hay que hacer la de uno, y no la que te piden las autoridades. Cuando le creímos a Alfonsín casi nos fundimos.” (E5)

Entre las estrategias previas más importantes, E5 destaca la inversión permanente plasmada en la adquisición continua de propiedades comerciales. Este tipo de inversiones facilita la continuidad del negocio, ya que reduce el riesgo de rescisión de un contrato de alquiler en algún punto del crecimiento del negocio, por mencionar una de las ventajas. Siguiendo a DelaCerde (2009), podría considerarse como una estrategia de negocio; y

según Detarsio (2013) como una estrategia preventiva involucrada en la gestión dinámica de la firma.

A raíz de la crisis del COVID, no se realizaron cambios de infraestructura, ni productiva ni comercial. E4 considera que no era necesario, ya que tanto la planta industrial como los locales comerciales cuentan con amplios espacios que favorecen el distanciamiento social. A menor escala, fue necesaria la incorporación de una serie de elementos acordes al protocolo anunciado por las autoridades sanitarias para tratar de evitar la propagación del COVID (medidores de temperatura, dispenser de alcohol en gel, gráficas de concientización, protocolo de limpieza, etc). Esta última acción podría incluirse dentro del programa de responsabilidad social corporativa (DelaCerde, 2009).

En cuanto a la diversificación productiva, todos los entrevistados coinciden en que se desarrollaron nuevos productos adaptados a la situación económica y social del contexto: barbijos y cuellos con barbijos integrados. Por otro lado, para reducir riesgos por acumulación de stock se eliminaron algunos modelos en determinados talles y colores; incluso llegó a implementarse el talle único.

“Ofrecimos lo que creíamos que la gente tendría necesidad de comprar: barbijos, accesorios (como por ejemplo bufandas, guantes, gorros), cosas pequeñas que pudieran costearse baratas y que a la gente no le significara un gasto tan grande.” (E3)

La diversificación productiva es considerada por DelaCerde (2009) parte de las estrategias de negocio. Penrose (1959) destaca la versatilidad del empresario para diversificar en nuevas líneas de producción. En particular, la innovación es lo que Schumpeter (1912) determina como factor clave para asegurar la demanda y conseguir ventajas temporales frente a los competidores. Siempre y cuando se logre cierta diferenciación en el producto respecto de los de la competencia (Porter, 1980).

Respecto a la falta de abastecimiento de materias primas e insumos, tanto nacionales como extranjeros, la empresa detectó señales con algunas semanas de anticipación lo cual le permitió abastecerse de grandes cantidades y evitar así mayores problemas en la producción. Esta decisión se tomó a raíz de observar las experiencias en otros países, previo al inicio de las restricciones (E5). Detarsio (2013), al escribir sobre las estrategias preventivas, señaló que parte de la gestión dinámica de la firma consiste en mantener un stock de materia prima por precaución.

“Como contábamos con un stock grande de hilado que se había traído en febrero, porque habían llegado tres contenedores de hilado importado, y habíamos comprado también hilado nacional, pudimos aguantar prácticamente sin comprar un gramo más de hilado hasta el mes de octubre.” (E5)

Ya para el 2021, se necesitaba un stock de refuerzo de materias primas. Frente a esta situación, y ante las todavía vigentes restricciones de importación, la empresa optó por reforzar su stock de hilados con materias primas nacionales resignando calidad. A raíz de esto, comenzó a insistir a las autoridades correspondientes para volver a importar (E5).

En cuanto al trabajo, E3, E4 y E5 observaron que la empresa decidió mantener la misma cantidad de trabajadores. Esta medida fue posible gracias al programa que desarrolló el gobierno para ayudar a los empresarios a afrontar la carga salarial de los trabajadores. Sin embargo, fueron pocos los trabajadores que asistían, debido a que

muchos de ellos eran personas de riesgo o contraían COVID. El trabajo remoto se implementó solamente para la parte administrativa. Por su parte, los trabajadores que asistieron se organizaron de la siguiente manera: los primeros tres meses producían únicamente barbijos; se pasó de tres turnos diarios a tan solo dos; si alguno se contagiaba o enfermaba otro compañero cubría su lugar realizando algunas tareas de más. Esto último requería de capacitaciones expeditivas, elemento más importante de las formaciones anticíclicas (Detarsio, 2013). Se consideran una estrategia de salida de la crisis.

“(…) tuvimos el caso de una chica que se enfermó y tuvimos que cubrir sus tareas durante ese tiempo. Lo mismo ocurrió con un chico que trabaja con las máquinas de telar. Lo cual requirió una rápida capacitación previa.” (E3)

“Si al programador además de su tarea le tocaba atender una máquina lo hacía. En plena pandemia lo que se hizo ni más ni menos fue una adaptación. Quizás se sumaron algunas de tareas que después se fueron acomodando.” (E4)

A diferencia del mantenimiento de la cantidad de trabajadores durante esta crisis, durante el 2001 E4 menciona que la empresa tomó la triste decisión de despedir a casi la mitad del personal. Arturi (2011) en su investigación sobre las estrategias que adoptaron varias PyMEs textiles en las décadas del '90 y del 2000 se encontró con acciones similares. En aquellos años se sentía la necesidad de externalizar la crisis hacia el sector de los trabajadores (reducción de personal), quizás debido a la falta de apoyo del Estado para el pago de salarios, entre otros posibles motivos.

En cuanto a la tecnología de producción, E1, E2, E3 y E4 cuentan que, a raíz de las restricciones, se comenzó a incursionar con mayor profundidad en el terreno de las prendas integrales. La escasez de personal impulsó nuevos avances en el desarrollo de prendas completas sin costuras confeccionadas por una sola máquina de producción. Normalmente se mandan a talleres externos las distintas partes de la prenda de vestir para que trabajen sobre las costuras. A raíz de estos avances, cuya investigación inicial había tenido lugar antes de la pandemia, comenzó a llevarse a cabo un estudio técnico mucho más profundo de la tecnología de producción. Esta tecnología, a su vez, permite reducir tiempos y costos de fabricación. De esta manera, la empresa contribuye a una estrategia competitiva de liderazgo global en costos (Porter, 1980). Además, surgieron otros cambios tecnológicos: E1 menciona la aplicación de bordados en la confección de barbijos, y E4 destaca la adquisición de varios teléfonos móviles corporativos para impulsar la venta online directamente desde las sucursales (a través de las redes sociales: Instagram y Facebook). Esta última acción implicó la instalación de nuevos módems para asegurar la conectividad wifi. Tanto la integración vertical como la modernización tecnológica son consideradas por DelaCerde (2009) como una estrategia de negocio.

En cuanto a los canales de comercialización, todos los participantes comentaron que se potenció ampliamente la venta online. La empresa comenzó a utilizar esta plataforma de comercialización antes de la pandemia, y debido a las restricciones a la circulación este canal se volvió predominante. E4 y E5 mencionan especialmente la incorporación de Whatsapp como nuevo medio de comunicación y venta con los clientes, en particular como canal mayorista. La plataforma online permitió captar nueva demanda proveniente de nuevos mercados, particularmente a través de la página web oficial de la empresa, desarrollada para ventas minoristas. Estas acciones tendientes a mejorar la capacidad de desarrollar nuevos mercados evidencian la versatilidad de empresario para adaptarse a la crisis (Penrose, 1959). A su vez, son consideradas tanto estrategias de negocio

(DelaCerde, 2009) como estrategias preventivas o, en este caso particular, inmediatas (Detarsio, 2013).

Para mejorar el volumen de ventas y fidelizar clientes, se llevaron a cabo acciones de *marketing*. E1 resalta el acompañamiento en las primeras compras online, las publicidades en las redes sociales, la implementación del *delivery* gratuito en la ciudad, la confección de barbijos personalizados para ventas al por mayor (incluyendo una donación al Municipio) y la aplicación de promociones especiales. La venta al por mayor de los barbijos personalizados representa la acción preventiva de fabricación sobre pedido (Detarsio, 2013), y la venta al por menor de barbijos con diseños infantiles representa el desarrollo de un nuevo mercado caracterizado por un público no abarcado hasta entonces (E3). Estos artículos de bajo costo sirvieron además para que la gente conozca y quiera adquirir artículos de mayor valor (E2). Por otro lado, las promociones especiales se reflejan en el ofrecimiento de bonificaciones de compra por la adquisición de barbijos, y de promociones aplicando precios especiales con la condición de compra de productos combinados. A su vez, con el objetivo de no perder ventas, se aceptaron y establecieron nuevas formas de pago: E4 menciona la incorporación de una billetera virtual que incluye cobros con QR o pagos link. E5 también destaca que se mantuvieron los precios y los acuerdos con el banco para garantizar cuotas sin interés. Esto último representa una estrategia de alianza comercial (DelaCerde, 2009). Por último, E5 destaca la visibilidad de los artículos en vidriera para generar ventas de artículos estratégicos (en épocas de libre circulación, pero con protocolos).

Por último, se adoptaron también estrategias financieras. En primer lugar, la compra de insumos importados previo al inicio de las restricciones le significó a la empresa un gran alivio financiero debido al IVA crédito generado en la operación (E4). Otro alivio fue la postergación de los pagos a sindicatos en febrero, reservando dichos fondos para afrontar posibles contingencias. Esta acción se corresponde con la estrategia inmediata de desacelerar o cortar la cadena de pagos para reservar liquidez (Detarsio, 2013). Además, se solicitaron créditos de capital de trabajo al Banco Provincia y asistencias gubernamentales para el pago de sueldos.

“Como fuente de financiamiento tuvimos apoyo del Banco Provincia. Nos otorgó algunos créditos de capital de trabajo. Salvo eso y los ATP/REPRO, que nos ayudaron a pagar los sueldos en la pandemia durante el 2020, el resto se autofinanció todo la empresa.” (E5)

Para sumar más fondos, y de esta manera reducir aún más los riesgos productivos y financieros, E2 menciona que comenzaron a fabricar productos de bajo costo. Por su parte, E1 señala que se llevó a cabo una planificación de producción diaria y limitada en función de la demanda, con lo cual se reservaban los fondos normalmente destinados para sobreproducción. Esta estrategia favoreció que se siguieran pagando los sueldos, lo cual es importante para conservar al personal, y en particular a los trabajadores más competentes. Por último, la acción de limitar la producción en función de la demanda se corresponde con la estrategia de salida de reducir la actividad empresarial, ralentizar la producción y adaptarse a la nueva demanda (Detarsio, 2013).

C. Resultados

Los resultados obtenidos de las estrategias implementadas por la empresa se presentan en dos dimensiones, considerando el tiempo de afectación de los mismos. Por un lado, aquellos que se mantienen por un período corto de tiempo y, por otro lado, los que perduran por un tiempo más prolongado, considerados de largo plazo.

Tabla 3.3: Resultados

RESULTADOS	E1	E2	E3	E4	E5
Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia aceptación de los nuevos productos - No surgieron grandes inconvenientes para satisfacer la demanda de barbijos 	<ul style="list-style-type: none"> - Los barbijos dieron buenos resultados, porque incluso hoy se siguen vendiendo - Resultados positivos en la adaptación a tareas nuevas - Sin suspensión en el pago de sueldos 	<ul style="list-style-type: none"> - Los barbijos dieron buenos resultados, porque incluso hoy se siguen vendiendo - Las prendas integrales dieron resultados muy positivos - Sin suspensión en el pago de sueldos 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia aceptación de los nuevos productos, tanto por muchos de los clientes habituales como por nuevos consumidores - Las prendas integrales resolvieron el problema de no poder contar con los talleres que aportan gran parte del valor de la prenda - ATP y REPRO ayudaron bastante a mejorar el balance financiero de la firma 	<ul style="list-style-type: none"> - La excelente rotación de barbijos y de cuellitos con barbijos integrados permitieron aliviar la carga de los costos fijos - Las prendas integrales tuvieron resultados muy buenos - Las materias primas que llegaron en febrero, la publicidad y la innovación, hicieron que la temporada de verano 2021 sea muy buena
Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> - La tecnología integral permitió reducir tiempos normalmente destinados a corte y confección - La publicidad online despertó el interés de empresarios del sector que buscan vender productos de la marca en sus propios locales como revendedores 	<ul style="list-style-type: none"> - La plataforma online actualmente sigue funcionando como complemento de venta en los locales físicos 	<ul style="list-style-type: none"> - La venta online resulta ser muy positiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficio de haber ido adquiriendo locales propios 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficio de haber ido adquiriendo locales propios

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, se presentan los resultados de **corto plazo** generados a partir de estrategias relacionadas a la diversificación productiva, la provisión de insumos, el trabajo, la tecnología de producción, la comercialización y las finanzas. Respecto a la diversificación productiva, los cinco entrevistados comentan que los nuevos productos generaron resultados muy positivos debido a su amplia aceptación por parte de clientes habituales y de clientes nuevos (E5). Por su parte, los avances en el desarrollo de prendas con tecnología integral resolvieron el problema de dependencia con talleres externos durante el aislamiento más estricto, los cuales aportan una parte importante del valor de

las prendas (E4). Estos resultados involucran una disminución temporal del riesgo organizacional, y en particular del riesgo de producción (Detarsio, 2013).

“Todos los barbijos que se hicieron se vendieron, e incluso teníamos más demanda que los que se podían hacer en la fábrica.” (E4)

En cuanto a las materias primas e insumos, su importación en grandes cantidades y de manera anticipada a la crisis permitió disminuir el riesgo organizacional entorno a la producción y a las ventas. A su vez, la adquisición de insumos nacionales durante la crisis, en reemplazo de los extranjeros, posibilitó reducir costos aunque con detrimento en la calidad de los mismos.

Tanto el desarrollo de nuevos productos como la estrategia de fidelización de clientes mediante acciones de *marketing* como la publicidad, según E5, generaron muy buenos resultados en la temporada de verano 2020/2021, época del año que habitualmente registra mayores ventas debido al turismo. También formaron parte de estas acciones la asistencia en las primeras compras online, las bonificaciones, los descuentos y las facilidades de pago. Este tipo de acciones da lugar a un incremento significativo en la cantidad de clientes fijos o fieles a la marca. Por su parte, la fabricación sobre pedido reduce el riesgo de generarse un excedente de stock (Detarsio, 2013).

En cuanto a la liquidez, la suspensión del pago de aportes sindicales redujo los riesgos financieros de no disponer de un monto de liquidez de reserva para afrontar contingencias. Una gran contingencia fue tener que pagar sueldos en una situación donde la producción y las ventas eran muy limitadas. Frente a este contexto, E4 señala lo útil que fue la colaboración del Estado con los programas de ATP y de REPRO¹¹, los cuales facilitaron el pago de sueldos de los empleados. Esto pudo dar como resultado la permanencia del personal, algo particularmente relevante por las capacidades y los conocimientos acumulados (Detarsio, 2013).

En segundo lugar, se presentan resultados de **largo plazo** generados a partir de estrategias relacionadas a la infraestructura productiva y comercial, el trabajo, la tecnología de producción y la comercialización. La estrategia de adquisición continua de propiedades comerciales en diferentes oportunidades, antes de la pandemia, dio lugar a una disminución permanente del riesgo organizacional (Detarsio, 2013). Este tipo de acciones basadas en la reinversión continua son vitales para el fortalecimiento y la consolidación financiera de la empresa, ya que amplían e incrementan el valor de la infraestructura productiva y comercial.

“El haber ahorrado y reinvertido, el haber hecho todo un plan de compra de locales y el haber armado un gran equipo de trabajo, hace que hoy este dando sus frutos el camino elegido.” (E4)

“Hemos sido innovadores en determinados momentos, pero siempre muy conservadores, siempre con mucho cuidado.” (E5)

¹¹ ATP (Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción) y REPRO (Recuperación Productiva) constituyen programas diseñados por el gobierno nacional para postergar o reducir el peso de la carga salarial a aquellas empresas que presentan una situación económica crítica durante la crisis (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020).

En cuanto a la tecnología de producción, se generó una reducción importante en los costos a partir de la fabricación de prendas con tecnología integral. Se redujo el ciclo de producción textil al reducir el tiempo normalmente destinado a corte y confección. Esta acción genera ventajas en costos y tiempos de confección, como también una mayor participación de mercado a partir de establecer precios más bajos que dan lugar a una mayor competitividad (Detarsio, 2013).

Respecto al trabajo, las capacitaciones mejoraron el desempeño y la confianza de los trabajadores de la empresa. Con lo cual, se volvieron más competentes y desarrollaron un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa. La estrategia de formación anticíclica implica que la empresa invierta en el recurso humano, de esta manera transmite confianza entorno a la permanencia futura de los trabajadores (Detarsio, 2013). Generar esta confianza fue posible gracias al mantenimiento del número de ocupados, a costa del trabajo remoto y las capacitaciones expeditivas a algunos empleados para cubrir tareas de otros.

Por último, en cuanto a los canales comerciales, la plataforma online reactivó las ventas del canal mayorista que habían disminuido debido al ASPO (E1). La publicidad online comenzó a despertar el interés de empresarios del sector que buscan incorporar productos de la marca en sus propios locales como revendedores (E2). Esta estrategia comercial, basada en el desarrollo de nuevos mercados de destino, disminuye el riesgo organizacional, como también significa el descubrimiento de posibles salidas de la crisis en el corto plazo (Detarsio, 2013).

“Que como parte de la solución de salida de la pandemia aparezca la plataforma online es algo positivo. Actualmente sigue funcionando como complemento a la venta en los locales físicos.”

V.- REFLEXIONES FINALES

En esta tesina se planteó el objetivo de comprender y describir el impacto de la crisis del COVID-19 en una PyME del sector textil-confecciones de la ciudad de Mar del Plata, las estrategias implementadas por la firma y los resultados obtenidos. Para llevar a cabo el objetivo, se utilizó una metodología cualitativa y se relevó información primaria a partir de cinco entrevistas en profundidad a actores clave de la organización. Las tres dimensiones centrales abordadas en el estudio son: impacto de la crisis, estrategias de la empresa, y resultados obtenidos. Los principales resultados indican que:

- ◇ La crisis generó un aumento de la incertidumbre en la empresa y en los consumidores, lo cual afectó negativamente al proceso de toma de decisiones de los líderes. A raíz del ASPO se evidenció un impacto en la demanda, en la producción y en las ventas. Así como también una escasez generalizada de materias primas e insumos, tanto nacionales como importados. Esta situación alteró la psicología de los individuos de la organización, provocando consecuencias negativas en su comportamiento. En cuanto a la competencia, algunas empresas dejaron de funcionar principalmente debido a su mala administración financiera, como también debido a su falta de creatividad y competitividad. La empresa estudiada, a pesar de haber sufrido una reducción en su liquidez, supo gestionar de manera adecuada estos tres factores para sobrevivir a la crisis.
- ◇ La empresa adoptó, principalmente, las siguientes estrategias: preventivas (divulgación de valores de equipo con enfoque en el largo plazo; desarrollo y cumplimiento de un acuerdo de pagos con talleres externos y empleados; adquisición continua de propiedades comerciales; autoabastecimiento en grandes cantidades de materias primas; fabricación sobre pedido; postergación del pago a sindicatos para crear un fondo de reserva), inmediatas (desarrollo de barbijos y cuellos con barbijos integrados; confección de prendas completas sin costuras con tecnología integral; implementación del talle único para algunos modelos; mantenimiento de la misma cantidad de trabajadores; implementación del trabajo remoto para el área administrativa; reducción de los turnos diarios de producción; fortalecimiento del canal de venta online; ofrecimiento de bonificaciones, promociones y cuotas sin interés; solicitud de créditos de capital de trabajo para el pago de sueldos), y de salida (otorgamiento de capacitaciones expeditivas; ralentización de la producción para adaptarse a la demanda).
- ◇ Las estrategias ocasionaron los siguientes resultados: de corto plazo (disminución temporal del riesgo organizacional, particularmente del riesgo de producción; reducción de costos sacrificando calidad de materias primas; permanencia de trabajadores por mantenimiento del pago de sueldos) y de largo plazo (incremento en la cantidad de clientes leales a la marca; disminución permanente del riesgo organizacional; reducción de costos y tiempos de confección gracias a la tecnología de producción; mayor participación de mercado aprovechando ventaja en costos; permanencia de trabajadores competentes por capacitaciones; descubrimiento de nuevos mayoristas en nuevos mercados de destino a través de la publicidad online).

Los resultados de esta investigación podrían ser útiles para otras pequeñas o medianas empresas, no necesariamente del sector textil-confecciones y de otros sectores, que

busquen herramientas que le permitan prevenir, transitar adecuadamente o salir de una crisis. Asimismo, se enmarca en el contexto de trabajos que abordan el comportamiento de PyMEs en contextos de crisis.

VI.- BIBLIOGRAFÍA

- Adriani, H., Papalardo, M., Pintos, P. y Suárez, M. (Comps.). (2011). *Actores, estrategias y territorio : El Gran La Plata : De la crisis de la convertibilidad al crecimiento económico*. La Plata : UNLP. FAHCE.
- Ansoff, I., Pierre, R. & Hayes R. (1976). *From strategic planning to strategic management*. London: J. Wiley & Sons
- Baltar, F. (2006), *Factores relacionados a las decisiones empresariales de organización productiva: un análisis de caso en la industria del tejido de punto marplatense* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Mar del Plata y Universidad Nacional General Sarmiento). Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/2854/1/baltar-2006.pdf>
- Mauro, L., Graña, F., Liseras, N., Barberis, F., y Gennero, A. (2012), *El sector textil-confecciones en la región de Mar del Plata* (Grupo de Análisis Industrial, Universidad Nacional de Mar del Plata). Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/2131/1/mauro.etal.2012.pdf>
- Mauro, L., Graña, F., Liseras, N. (2020), *Impactos, desafíos y oportunidades de la pandemia COVID-19 en la industria del Partido de General Pueyrredon* (Grupo de Análisis Industrial, Universidad Nacional de Mar del Plata). Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/3468/1/mauro-etal-2020.pdf>
- Beeson, S. (2020). Universal masking during COVID-19 pandemic: Can textile engineering help public health? Narrative review of the evidence. *Preventive Medicine*. Vol. 139, Article 106236. <http://doi.org/10.1016/j.ypmed.2020.106236>
- Boletín Oficial de la República Argentina (2020). ¿Qué medidas está tomando el gobierno?. *Legislación y avisos oficiales*, Primera Sección, Decreto 297/2020. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Boletín Oficial de la República Argentina (2020). COVID-19 - Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP). Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-atp>
- Boletín Oficial de la República Argentina (2021). ¿Qué es una MiPyME?. *Ministerio de Desarrollo Productivo*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>
- Burke, C., Pierce, L. y Salas, E. (2006). *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective performance within Complex Enviroments*. Advances in Human performance and cognitive engineering research; Vol. 6. Emerald publishing limited. [http://doi.org/10.1016/S1479-3601\(2006\)6](http://doi.org/10.1016/S1479-3601(2006)6)
- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI). (2020). *Impacto del Covid-19 en el sector de la indumentaria*. Recuperado de <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/wp-content/uploads/2020/04/Encuesta-COVID-Empresas-más-de-60-empleados.pdf>

- DelaCerde, J. (2009). *La Estrategia de las Latinas: La Transformación de las Empresas latinoamericanas para superar Crisis Económicas y ser globalmente competitivas*. México: LID Editorial Mexicana. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11117/3355>
- Detarsio, R., North, K. y Ormaetxea, M. (2013). Sobrevivir y Competir en Tiempos de Crisis. Casos de Estrategias de PyMEs Argentinas. *Economía Industrial*. N:388. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4368266>
- EUMED (2008): Origen y evolución de las PyMEs en la República Argentina. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2008b/397/Origen%20y%20evolucion%20de%20las%20PyMEs>
- Mauro, L., Graña, F., Liseras, N. (2020), *Impactos, desafíos y oportunidades de la pandemia COVID-19 en la industria del Partido de General Pueyrredon* (Grupo de Análisis Industrial, Universidad Nacional de Mar del Plata). Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/3468/1/mauro-et-al-2020.pdf>
- Gennero, A. et. al. (2009) *Industria manufacturera: Evolución reciente, situación actual y expectativas de las PyME industriales*. Mar del Plata: UNMDP. ISBN 978-987- 544-299-3.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S.G. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford: Blackwell. Recuperado de <https://cdn1.ozone.ru/s3/multimedia-d/6005894185.pdf>
- Hernández S. R., Fernández C. C. y Baptista L. P. (2006). *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill, Cuarta Edición.
- Hermann, C. P. 1963. "Some consequences of crisis which limit the viability of organizations". *Administrative science quarterly*, 8, 61-82.
- Hodara, J. (1999). *Estrategias Empresariales en Tiempos de Cambio: El Desempeño Industrial frente a las nuevas incertidumbres*. Vol. 06: n. 13. Recuperado de <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/1001>
- Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET). (2010). *El sector indumentaria en Argentina. Informe Final*. Recuperado de: http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/textil-indumentaria-informe-sectorial.pdf
- Justicia, J. M. (2005). *Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS.ti 5*. Editorial Universitat Autònoma de Barcelona.
- Mitroff, I. & Kilmann, R. (1984). *Corporate tragedies: Product tampering, sabotage, and other catastrophes*. New York: Praeger
- Mitroff, I., & Pauchant, T. (1992). *Transforming the crisis-prone organization*. San Francisco: Jossey-Bass
- Nelson, R. and Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press
- Nelkin, D. (1988) Risk reporting and the management of industrial crises. *Journal of Management Studies*, Vol. 25: 341-351.
- Oshi J., Elewa A., Akaibe M., Hetty, H. (2020). *Downsizing Strategy and Organizational Resilience of Microfinance Banks in Rivers State, Nigeria: The Post-Covid 19 Era*

- Perspective, *Journal of International Conference Series*, Vol. 1, 55-69. Recuperado de <http://accexgate.com/wp-content/uploads/2020/10/4-Joseph-E.-O.-Oshi-Ph.pdf>
- OIT (2020b) La COVID-19 y las cadenas mundiales de suministro: Propagación transfronteriza de la crisis. Nota Técnica junio 2020. Ginebra.
- Pearson, C.M. and Clair, J.A. (1998) Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, Vol. 23, 59-76. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/259099>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. (Fourth Edition). Oxford, University press.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980.
- Schumpeter, J. A. (1912). *Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capita I, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard, University press.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa, técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia, Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia.
- Susskind, L., & Field, P. (1996). *Dealing with an angry public*. New York: Free Press.
- Taylor, S. (1983). Adjustment to threatening events. *American Psychologist*, Vol. 38: 1161-1173. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0003-066X.38.11.1161>
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, 537-556. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D., Pisano, G and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 509-533. Recuperado de [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Turner, B. (1976). The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Curr-teriy*, Vol. 21: 378-397. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2391850>
- ONU. (2020). El coronavirus SARS-COV-2 es una pandemia. *ONU Noticias*. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2020/03/1470991>
- Unión Industrial Argentina (UIA). (2020). Situación de la industria y Covid-19: Panorama económico nacional e internacional (junio 2020). *Centro de estudios UIA*. Recuperado de <https://uia.org.ar/general/3582/situacion-de-la-industria-y-covid-19/>
- Van de Ven, A. y M. Poole (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 20, 510-540. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080329>
- Veblen, T. (1898). Why Is Economics Not An Evolutionary Science. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 12(4): 373-397. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/1882952>
- Yin, R. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and Methods*. Sage Publications, Third Edition. Thousand Oaks, CA.

- Weick, K. E. (1988) Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*. Vol. 25: 305-317. Recuperado <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039>.
- Weick, K. E (1993) The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38: 628-652. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Winter, S. & Zollo, M. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, Vol. 13(3): 339-339. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24 (10): 991-995. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1002/smj.318>

VII.- ANEXO

Guía de entrevista

Sobre el entrevistado

Nombre:

Cargo en la empresa:

Antigüedad en la empresa:

1. Características generales

- 1.1. ¿Cómo se comercializan los productos? ¿Cuál es la relevancia (en %) de cada canal comercial?
- 1.2. ¿Considera alguna dimensión estratégica como más importante que otras? ¿Cuál/es? ¿Por qué?
- 1.3. ¿Quiénes son los principales competidores de la empresa? ¿Cuál considera que es el atributo más importante de los productos que lo distinguen de dichos competidores? ¿Qué otros le serían en el ranking?

2. Historia de la empresa (previas al Covid-19)

- 2.1. ¿Podría contarnos brevemente la historia de la empresa?
- 2.2. ¿Alguna vez exportó? ¿Cuándo? ¿Qué porcentaje de las ventas representó la exportación? ¿Cuáles fueron los principales destinos? ¿Por qué dejó de exportar?
- 2.3. ¿Realizó acuerdos comerciales y/o tecnológicos con otras empresas? ¿Cuándo? ¿En qué consistieron? (*objetivo, participantes, duración, resultado, etc.*)

- 2.4. ¿Realizó alguna vez acuerdos comerciales y/o tecnológicos con instituciones científicas o públicas? ¿Cuándo? ¿En qué consistieron? (*objetivo, participantes, duración, resultado, etc.*)

3. Impacto, estrategias y resultados ante el Covid-19

En esta sección vamos a indagar sobre el impacto de la pandemia covid-19 sobre las diferentes áreas/actividades de la empresa, sobre las acciones y estrategias que desarrolló la empresa en cada una de ellas y sobre los resultados obtenidos.

- 3.1. ¿Cuál fue el impacto sobre la *producción* de la empresa y sobre sus *competidores*? ¿Qué estrategias o acciones se desarrollaron? ¿Cuál fue el resultado?
- 3.2. ¿Se desarrollaron *nuevos productos* a partir de la pandemia que no surjan de las actividades habituales de la empresa? ¿Cuál/es? ¿Cómo evolucionaron sus ventas? ¿Continúan fabricándose?
- 3.3. ¿Cuál fue el impacto sobre el aprovisionamiento de *materias primas e insumos*, tanto de origen nacional como extranjero? ¿Qué estrategias o acciones se desarrollaron? ¿Cuál fue el resultado?
- 3.4. ¿Se realizaron cambios en la organización del *proceso productivo*? ¿Cuál/es? ¿Qué resultados se obtuvieron? (*subcontratación, integración vertical, etc.*)
- 3.5. ¿Se realizaron cambios en la *tecnología* de producción? ¿Cuál/es? ¿Qué resultados se obtuvieron?
- 3.6. ¿Cuál fue el impacto sobre el *trabajo* y la forma de organización del mismo? (creo que serian solo estrategias) ¿Qué estrategias o acciones se desarrollaron? ¿Cuál fue el resultado? (*cambios en la cantidad de ocupados, trabajo remoto, trabajo en equipo, capacitación, etc.*)
- 3.7. ¿Cuál fue el impacto sobre la *demanda* de productos de la empresa? ¿Qué estrategias o acciones se desarrollaron? ¿Cuál fue el resultado?
- 3.8. ¿Cuál fue el impacto sobre los canales de *comercialización* de los productos? ¿Qué estrategias o acciones se desarrollaron? ¿Cuál fue el resultado? (*sobre los mercados, los precios, canales comerciales, marketing, etc.*)
- 3.9. ¿Se realizaron cambios en la *estructura organizacional* de la empresa? ¿Cuál/es? ¿Qué resultados se obtuvieron? (*asociación, alianzas estratégicas, incorporación al mercado de valores, etc.*)
- 3.10. ¿Se realizaron cambios de *infraestructura* en la planta industrial y/o locales comerciales por la adopción de protocolos? ¿Cuál/es? ¿Cuál fue el costo para la empresa de su implementación? ¿Los protocolos fueron desarrollados individualmente por la empresa?
- 3.11. ¿Cuál fue el impacto sobre las *finanzas* de la empresa? (*liquidez, cadena de pagos y fuentes de financiamiento*) ¿Qué estrategias o acciones se desarrollaron? ¿Cuál fue el resultado? (*considerar también pago de impuestos, servicios, etc.*)
- 3.12. ¿La empresa ha utilizado *programas públicos* en el actual contexto de crisis? ¿Cuál/es? ¿Cuál fue el resultado?

3.13. ¿Hay alguna dimensión o área de la empresa no mencionada que haya sido afectada por la pandemia? ¿Cuál/es? ¿Qué estrategias o acciones se desarrollaron? ¿Cuál fue el resultado?

4. Comparación con otras crisis y habilidades de la empresa

4.1. Previo a la pandemia, ¿cuál/es fue/ron la/s crisis que más impactaron en la empresa? ¿Qué lecciones importantes aprendió la empresa de dichas experiencias?

4.2. ¿Identifica habilidades desarrolladas en dichas crisis que hayan sido importantes a la hora de enfrentar la actual pandemia?

4.3. ¿Cómo evalúa la actual crisis en relación a las pasadas?

4.4. Además de los elementos ya mencionados, ¿hay otras capacidades o fortalezas de la empresa que le permiten enfrentar la actual crisis? ¿Cuál/es? ¿Cómo podrían potenciarse?