

Sustentabilidad punta a punta

La cadena de valor como epicentro del desarrollo local



Los nuevos modelos de gestión sustentable superan con creces el ámbito estrictamente de las compañías. La cadena de valor adquiere una relevancia cada vez mayor y se torna en parte fundamental de los paradigmas de crecimiento con triple impacto. Hoy, las empresas deben dar cuenta del accionar de cada uno de los integrantes que componen su proceso productivo. Pero, además, el trabajo en red, el acompañamiento a quienes forman parte de los eslabones más débiles y el desarrollo local de proveedores pymes son pilares esenciales para el crecimiento económico inclusivo de los países.

Por Carina Martínez

Los conceptos de RSE, y más recientemente de sustentabilidad, fueron adquiriendo un significado cada vez más profundo y complejo. De la mera filantropía de décadas atrás al modelo de gestión sustentable que atraviesa a la organización de manera horizontal, pero también al negocio de manera vertical, mucha agua pasó bajo el puente. Triple impacto, creación de valor comparti-

terreno que no siempre es fácil. Las redes y las alianzas, tanto entre empresas como con Gobiernos, ONG, universidades y sociedad en general, se vuelven cada vez más habituales y permiten una sinergia fundamental.

La centralidad de la cadena de valor

En este camino, el vínculo con la cadena de valor –particularmente las pymes proveedoras– adquiere un rol protagónico. Por un lado, porque las compañías deben responder

know-how fueron algunas de las múltiples estrategias implementadas que contribuyeron –y contribuyen– a sostener este entramado fundamental de la economía argentina. A futuro, este trabajo aunado, que fortalece la cadena de valor punta a punta, es parte central de un círculo virtuoso *ganar-ganar* de triple impacto y base de un modelo de desarrollo enmarcado en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por Naciones Unidas.

{El trabajo aunado, que fortalece la cadena de valor punta a punta, es parte central de un círculo virtuoso ganar-ganar de triple impacto y base de un modelo de desarrollo enmarcado en el cumplimiento de los ODS.}

do, economía circular, desarrollo local, términos que fueron dando marco conceptual a los nuevos modelos de gestión empresarial en los cuales lograr la máxima rentabilidad es solo uno de los objetivos a cumplir para garantizar la perpetuidad de la compañía.

La reputación de las empresas adquiere, así, un valor superlativo. A la “licencia social para operar” se le suman nuevas demandas; voces que piden a las compañías asumir de manera proactiva su compromiso de trabajar por una sociedad mejor. No solo minimizar el impacto sobre el medio sino implementar acciones que contribuyan a paliar el daño ya ocasionado; no solo proclamarse inclusivas sino lograr una equidad verificable en cada nivel y fomentarla en la sociedad; no solo contribuir a paliar el hambre y otras carencias sino trabajar activamente para generar un mundo menos desigual y brindar oportunidades a los más vulnerables.

En cada uno de los aspectos, la mirada atenta de la sociedad las impulsa a avanzar en un

por su desempeño en cuanto a gestión sustentable, ética, buenas prácticas, entre otros. Por el otro, porque el trabajo conjunto, la capacitación, el soporte y el acompañamiento a los eslabones más débiles se vuelven centrales en estos nuevos modelos de gestión sustentable.

El contexto de la pandemia ha potenciado estas demandas y puesto blanco sobre negro el accionar de las compañías. En la urgencia, sea en red o de manera individual, las empresas desplegaron acciones de distinto tipo para contribuir, como actor relevante, a mejorar la situación crítica. Además de la atención primaria que permitió cubrir las necesidades de las comunidades de la zona de influencia, el soporte y rescate de las pymes, responsables de casi el 80% del empleo del país, destaca por su impacto.

En el marco de la emergencia sanitaria, las compras anticipadas de insumos, el soporte financiero y productivo, las compras inclusivas, las capacitaciones y transferencias de

Para indagar sobre el camino recorrido en este terreno, Mercado y Pan American Energy encargaron un informe especial que busca echar luz sobre una temática que cobra cada vez más relevancia. La compañía petrolera tiene vasta experiencia de trabajo en el desarrollo local de pequeñas y medianas empresas, tarea que realiza desde hace años, a través de distintos programas y acciones.

A continuación, referentes y profesionales reflexionan sobre la importancia del trabajo en red, la sinergia de la actividad pública, privada y la sociedad civil, los obstáculos a superar y las ventajas de la construcción de lazos sólidos que sostienen y potencian un entramado valioso para el desarrollo local y la sociedad en general.

Relaciones win-win

Un componente esencial de la sostenibilidad

“El acompañamiento sostenido asegura la continuidad en la creación de valor y el fortalecimiento continuo, para mejorar la performance de cada eslabón integrante de esta cadena, desde el más fuerte, hasta el más débil”, indica Mercedes Autunno, directora de la Escuela de Negocios de Idea.

“La sociedad también se beneficia porque el impacto social en los eslabones más débiles es generalmente superior que en las otras partes de la cadena. Para ciertas compañías, hay proveedores claves y asegurar la eficiencia en el manejo de los recursos que esos proveedores tengan; que puedan sostenerse, innovar y mejorar en el largo plazo, también redundan en mejores resultados propios, porque se aseguran la disponibilidad de que, por ejemplo, alguna materia prima o de algún tipo de servicio en particular que no es tan fácil de desarrollar, se siga manteniendo al alcance de ellos y mejorando al propio negocio –explica Mercedes Autunno, al ser consultada por Mercado–. Esto colabora con la estabilidad y el fortalecimiento de la estrategia de largo plazo, ya que las compañías saben que cuentan con estos proveedores claves de forma sostenible. En cuanto a lo relacionado con sostenibilidad y triple impacto, siempre redundan en mejora económica, porque hay eficiencia en el uso de los recursos, y hay una mejor redistribución de los ingresos; y también es beneficioso desde el punto de vista estratégico del negocio en los plazos, en los costos que se manejan, y en la eficiencia de los recursos que se utilizan”.

–¿De qué manera las empresas apoyaron a las pymes proveedoras en este contexto tan particular?

–El sostenimiento de los niveles mínimos de actividad y financiamiento para evitar quiebras y cierres de empresas, junto con tareas de capacitación y formación para dar una mejora a los procesos y las personas dentro de este contexto.

Podemos mencionar varias buenas prácticas durante la pandemia, tales como: la colaboración con otras empresas de la propia cade-



Mercedes Autunno. Sostenibilidad a largo plazo.

na de valor que, en algunos casos tenían subocupación, o cuya propia actividad no era tan requerida; la generación de acuerdos con proveedores que tenían menos carga laboral, tomando parte de su personal temporalmente, entre otras. Algunas empresas pusieron a disposición toda la parte digital, y los marketplace que tenían, para trabajar con sus cadenas de valor, y que estas por ejemplo, pudieran comercializar aunque no estuvieran preparadas para hacerlo digitalmente. La ventaja de trabajar dentro de cadena de valor es que se genera un espacio de encuentro de empresas que residen en tu propia región o zona, cuyo nexos es el proveedor de esa gran empresa, que facilita la adquisición de herramientas.

–¿Cuáles son las principales limitantes a la hora de poner en práctica este tipo de políticas?

–Las limitantes vienen del lado de los recur-

sos disponibles para este tipo de políticas y también el cambio de mentalidad o eje por parte de todos los actores, hacia un modelo de cooperación por sobre el de competencia o negociación.

–La sinergia público/privada/organizaciones de la sociedad civil, ¿de qué manera opera en este contexto?

–Desde la Escuela de Negocios de IDEA, promovemos y fomentamos el fortalecimiento de la cadena de valor desde la articulación público-privada, en el cluster Vaca Muerta y en el incipiente cluster de Golfo San Jorge, por medio de los programas de formación y desarrollo para las pymes que los integran. Cuando uno habla de ecosistema empresarial tiene que pensar en lo público, en lo privado (grandes y medianas empresas) y en las ONG. Muchas veces, las ONG son *esponsoradas* o subvencionadas por grandes empresas, desarrollan herramientas y la forma de devolverle valor a esa organización es mediante la capacitación y/o colaboración de sus cadenas de valor. La sinergia se da muy bien cuando se comparten valores y objetivos; las asimetrías o discrepancia en algunos de estos aspectos son los que crean los mayores desafíos a superar.

–Lo aprendido durante esta etapa crítica, ¿considera que ha permitido a las pymes dar un salto cualitativo en su gestión o es un proceso que requiere un seguimiento continuo?

–El salto cualitativo en lo operativo se dio en muchas pymes en los aspectos de trabajo remoto, delegación y cooperación. Si esto tiene un efecto a largo plazo o se retrocede lo veremos en los años venideros, siempre habrá una proporción de empresas tratando de vol-

ver al *statu quo* anterior y otras que capitalizarán positivamente estas experiencias que forman parte de «la nueva normalidad» que nos ha tocado vivir.

En la “post pandemia” van a existir dos opciones: por un lado, las empresas que lograron sobrevivir y salieron mejoradas y fortalecidas de esto; muchas pymes que con el apoyo de

empresas grandes o de otra pyme, lograron digitalizarse más rápido, invertir recursos de forma diferente, a muchas pymes que por su ubicación geográfica no podían llegar a todos sus clientes, de ahora en más pueden hacerlo. Por otro lado, aquellas que, lamentablemente, no han podido sobrevivir.

Ninguna empresa grande puede ser consi-

derada sostenible si no trabaja con su cadena de valor en todos los aspectos: fomentar economías regionales, diversificando proveedores de distintos sectores, fomentando la diversidad de colectivos minoritarios (pueblos originarios, agricultores locales), etc.

C.M.

Estrategias de supervivencia

Apoyo en un momento crítico

2020 ha sido un año muy duro para la economía mundial en su conjunto debido al surgimiento de una pandemia que obligó a los distintos Gobiernos del mundo a tomar decisiones drásticas para resguardar la salud de la población, y llevó a un proceso de implementación de cuarentenas de diversa intensidad, que culminó en un brutal proceso recesivo a escala global.

Por Gustavo Perego (*)

La Argentina no fue ajena a esta situación, viéndose rápidamente golpeada en su actividad, con fuertes consecuencias negativas, sobre todo en el entramado pyme perteneciente a las diversas cadenas de valor. En momentos disruptivos como los recientes, podemos entender con mayor claridad por qué el tejido productivo e institucional de una cadena de valor es tan importante para la sustentabilidad de una industria o para la rápida recuperación económica de un país. La articulación hacia el interior de las diversas cadenas de valor, en las que no solo se relacionan comercialmente, sino se alinean estrategias y expectativas entre las grandes empresas tractoras, nacionales o multinacionales, con su tejido de empresas pymes proveedores de primer, segundo y hasta tercer anillo, probó ser una herramienta fundamental para poder responder a esta crisis inédita, brindando sustentabilidad a los distintos modelos de negocios y una respuesta positiva hacia la sociedad en su conjunto. En las industrias más diversas, desde el sector automotor hasta la industria petrolera, se observaron los beneficios que conlleva para la cadena de valor pyme contar con estrategias de desarrollo convergentes mediante programas de desarrollo, con apoyo financiero focalizado en estrategias sustentables y soporte técnico con el objetivo de mejorar su perfil productivo, en momentos de fuerte caída de



Gustavo Perego. Ninguna empresa puede sola.

la actividad. Pero su principal logro ha sido construir una comunicación más fluida entre la empresa grande, la integradora al final de la cadena y sus pymes proveedoras. Esta comunicación demostró ser una herramienta fundamental para el empresario pyme, ya que lo ayuda a tomar decisiones eficientes en un entorno de mucha incertidumbre, logrando por ende bajar el riesgo de su decisión, dándole mayor sustentabilidad a su negocio para sobrevivir en un entorno crítico.

Acompañamiento continuo

En momentos de una economía recesiva, una estrategia de supervivencia y crecimiento de las cadenas de valor se basa estructuralmente en su capacidad de articulación público-privada. La mayor institucionalidad hacia el

interior de dichas cadenas se observa mediante un proceso de organización que pueda llevar hasta su *clusterización* en algunos casos. Este proceso de institucionalización integra los programas de apoyo pyme de las grandes empresas tractoras, las cuales generan los lineamientos rectores a la cadena de valor; junto a los programas de apoyo estatal, principalmente financieros e impositivos; y a las instituciones de la sociedad civil, generando un ecosistema productivo resiliente frente a los desafíos de la nueva normalidad. Sin embargo, si observamos el amplio tejido productivo nacional, nos encontramos con dificultades para fortalecer a las cadenas de valor a lo largo de las distintas industrias. En muchos casos, los procesos de articulación público-privada e institucionalización de dichos ecosistemas aun pasan por un proceso de maduración lento. En consecuencia, los programas estatales de apoyo a pymes poseen mayor dificultad para lograr un impacto eficaz a lo largo de la cadena. Por otro lado, aunque muchas grandes empresas poseen programas de desarrollo de proveedores o apoyo a pymes, muchas veces su implementación y recepción por parte del empresariado pyme aún es difícil, lo cual demuestra la principal debilidad que existe hacia el interior de las cadenas de valor; que es un proceso fluido y eficiente de comunicación, principalmente entre la empresa integradora aguas abajo de la cadena, con su tejido de proveedores.

De todas formas, podemos encontrar una multiplicidad de empresas que son ejemplo a escala nacional y global en su estrategia de apoyo a su cadena de valor mediante programas de apoyo a pymes, como por ejemplo, Pan American Energy en la industria petrolera, Toyota en la industria automotriz o Grupo Techint en los diversos sectores de actuación. Todos tienen en común una estrategia de apoyo técnico y financiero a sus pymes

proveedoras, pero principalmente una estrategia de comunicación y un acompañamiento continuo a cada empresa, entendiendo sus modelos de negocios, sus estrategias productivas; y buscan crear las condiciones de mayor sustentabilidad y crecimiento a largo plazo de dicha cadena de valor. En síntesis, la enseñanza que este 2020 turbulento nos dejó es que ninguna empresa puede por sí sola salir de una crisis de esta

magnitud por más grande que sea. Las grandes empresas que entendieron que su estrategia de crecimiento está atada al fortalecimiento de su cadena de valor son las que han logrado responder con mayor velocidad a la nueva normalidad que nos desafía en la post pandemia.

(*) *Director de ABECEB*

Un abordaje integral

Evaluar toda la cadena productiva

El concepto de cadena de valor es un modelo teórico que ya tiene sus años (1985) pero al día de hoy mantiene plena vigencia. Su objetivo es generar una ventaja competitiva que el cliente final pueda ver claramente, posicionando a la compañía en otro lugar versus su competencia.

Por Joaquín Galarreta Bolia (*)

Inicialmente se ideó como una forma de abordar a una compañía, pensando cada área como un eslabón de una cadena. Nuestro abordaje es que una compañía en lugar de enfocarse solo en sus proveedores, preste atención y evalúe toda la cadena productiva (es decir, los proveedores de sus proveedores también) para identificar las actividades y procesos críticos y qué valor adicional agregan al producto final, buscando la forma de optimizarlos, tornarlos más eficientes, lograr sinergias o integrarlos. Todas las compañías de esa cadena de valor experimentan mejoras en sus procesos, eficiencias productivas y de costos, una estandarización de políticas, procedimientos, sistemas, lenguaje y cultura de trabajo”, expresa Galarreta Bolia. De la misma forma, la sociedad como un todo se ve impactada por esta generación de valor adicional. Hoy las grandes compañías son las que marcan el rumbo respecto a triple impacto y comienzan a alinear a toda su cadena de valor a ese objetivo. Así, existen cada vez más compañías certificadas como Compañías B, con mayor eficiencia energética, mejor tratamiento de residuos, mayor control sobre el origen de sus materias primas y una relación con sus empleados y la comunidad mucho más sana y sostenible. Este año, el contexto Covid-19 fue y sigue siendo desafiante para todas las empresas del país. Por suerte hay compañías (pocas)



Joaquín Galarreta Bolia. Las grandes compañías marcan el rumbo.

como Pan American Energy que entendieron que a pesar de la coyuntura, el partido es de largo plazo y algunas prioridades siguen siendo las mismas: desarrollar su cadena de valor y seguir apoyando las pymes es una de ellas. Estos programas como el Programa Pymes de PAE adaptó su metodología y contenido para poder contener las necesidades de esas pymes en crisis: ofrecen su red de consultores (especialistas en diferentes áreas) para asesorar, ayudar a ordenarse, mejorar la toma de decisiones, generar eficiencias, prepararse para el mundo post-Co-

vid, etc. a través de consultorías de corto plazo (tres a cuatro meses) y alto impacto, 100% de manera virtual.

Obstáculos y sinergias

Los principales obstáculos que vemos a la hora de implementar estas iniciativas están relacionados con la falta de recursos (humanos y tiempo) ya que un proyecto de consultoría es un proceso de co-creación: es decir, que los consultores no tienen soluciones mágicas, sino que necesitan de la experiencia, toma de decisiones y ejecución por parte de la empresa. Otro obstáculo que a veces vemos es que muchas compañías, si bien integran la misma cadena de valor, a veces son competidoras al mismo tiempo, por lo cual es más complejo el diálogo y mostrarles que la colaboración es el camino correcto. La sinergia público-privada-organizaciones civiles es muy importante porque cada uno juega un rol específico. Desde mi punto de vista, el tándem lo tiene que liderar el sector privado que es el único que tiene una visión de qué es estratégico para ellos, cuáles son sus prioridades y pueden definir una agenda de trabajo que involucre a las empresas más chicas. El rol de los entes públicos es crear el entorno, el contexto necesario para que esa interacción funcione, haya incentivos para que cada uno haga ese esfuerzo (e inversiones) y garantizar que muchos de estos planes van a seguir siendo relevantes en el largo plazo con reglas de juego claras y es-

tables (previsibilidad). Las organizaciones sociales pueden tener un rol de facilitación y coordinación de muchas de estas iniciativas que precisan de sus habilidades de comunicación para entablar diálogos más fluidos.

Como todo en lo que está involucrada la mente humana y hábitos, necesita repetición. Es importante generar los incentivos, mostrar las mejoras y beneficios conseguidos, realizar talleres, *mentoring* o sesiones de trabajo

posteriores para asegurarnos que lo hecho va a seguir vivo, y no caer en la curva de Eb- binghaus.

(*) Partner & Consulting Director de Galarreta

Redes necesarias

Soluciones colectivas para temas globales

“Los grandes desafíos que enfrentan hoy las empresas, tanto en términos de competitividad, como en los aspectos sociales –futuro del trabajo e impacto medioambiental– no pueden ser resueltos solo por el sector privado. Debe ser un trabajo conjunto con el sector público y la sociedad civil”, sostiene Héctor Rocha, profesor de IAE Business School, Universidad Austral.

Los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas pasaron de ser 8 en el Global Compact a 17 los vigentes desde 2015 en la Agenda 2030, se duplicaron y se sumó el número 17, que precisamente habla de este ‘Partnership’ –continúa Rocha, al ser consultado por Mercado sobre la importancia de la sinergia entre el ámbito público, privado y las organizaciones de la sociedad civil–. La cooperación público–privada, que ya era necesaria para resolver desafíos previos a la pandemia, con la pandemia justamente acentuó su importancia. Precisamente dicho objetivo 17 de ONU, que trata de esta articulación, es considerado la llave para resolver los otros 16. La pandemia volvió a poner en escena que necesitamos cooperar, porque de lo contrario los desafíos ni pre, ni post pandemia, pueden ser encarados con éxito. Y algunos municipios supieron dar el ejemplo de cómo puede resultar esta sinergia, con una cooperación intrínseca entre empresarios, intendentes y organizaciones de la sociedad civil”, indica Héctor Rocha, de IAE.

–¿De qué manera beneficia a las compañías –y a la sociedad en general– el acompañamiento sostenido de la cadena de valor?

–Respondo estas preguntas considerando las tres transformaciones que la revolución 4.0 está provocando en la cadena de valor sectorial como la entendemos normalmente –es decir, como encadenamiento de eslabones industriales de un sector económico, desde



Héctor Rocha. Claves para la subsistencia.

la materia prima hasta el consumidor final–. Las tres transformaciones son: de cadena sectorial a red inter–sectorial; de cadena física a red virtual basada en plataformas; y de cadenas sectoriales globales a ecosistemas globales enraizados en el territorio (glocalización). Así entendida la cadena de valor, el principal beneficio tanto para las compañías como para la sociedad es subsistir en el largo plazo. Hoy en día, dado el contexto de integración en el mundo, y la sustentabilidad como condición, si no se piensa en términos de cadena, no se podrá subsistir.

De hecho, el Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact), que se encuentra en el origen de los ocho objetivos del milenio del 2000 al 2015 y los 17 objetivos del desarrollo sostenible 2015–2030, incluye la responsabilidad extendida a la cadena de valor como uno de los criterios de evaluación para pertenecer al Pacto Global.

Y yendo más allá de la subsistencia, en el caso de ecosistemas territoriales, se dan los beneficios de la creación de empleo y de empresas. La evidencia empírica demuestra que las empresas arraigadas en regiones con *clústers* o ecosistemas territoriales diversificados crean más puestos de trabajo y empresas que las empresas que no operan en tales ecosistemas.

–En el contexto de la pandemia, ¿qué recursos pusieron en práctica las empresas para sostener a las pymes proveedoras? ¿Cuál fue la importancia de estas acciones implementadas?

–No hay una respuesta única, va a depender de qué sector estamos hablando, y dentro del sector, de qué eslabón de la cadena, e incluso de qué territorio.

Entre los sectores más golpeados por la pandemia como el comercio minorista en general y los gastronómicos, hoteleros, turismo y espectáculos en particular, la supervivencia fue seriamente afectada. La evidencia está al alcance de la mano del lector: la recorrida de las *shoppings* y calles céntricas de nuestras. Las empresas que subsisten fueron gracias

a los ATP del Gobierno y a políticas empresarias para preservar el oxígeno financiero: reducción de personal, ajustes de precios y plazos de pago.

Pero por otra parte, el rol de las empresas en los sectores más favorecidos, como el tecnológico (especialmente los modelos de negocios basados en plataformas) el campo y los relacionados con servicios esenciales como la salud, demostró la necesidad de integración con la cadena tanto para la subsistencia inicial como para el crecimiento. Apenas empezó la pandemia las tres políticas empresarias críticas fueron el cumplimiento de los protocolos Covid-19, el manejo de "la caja" y la adaptación tecnológica a lo largo de toda la cadena, especialmente con los empleados (*home office*), los proveedores de insumos y financieros.

La tecnología tiene un impacto transversal y su potencial de desarrollo integral en la sociedad depende de la capacidad de absorción de la misma por parte de las empresas, el eslabón de la cadena, y el arraigo territorial. Por ejemplo, tomando como caso el sec-

tor vitivinícola, en el mismo fueron claves tres aspectos: el aceleramiento de todos los procesos digitales, la instrumentación de protocolos para seguir adelante tanto con cosecha como con producción, y la atención que prestó a las empresas el sector público: desde la declaración de la actividad como esencial, hasta la ayuda financiera a las empresas. Luego, dentro del sector, algunos eslabones como el enoturismo se vieron fuertemente afectados, mientras que otros como la comercialización de vinos tuvo un aumento, permitiendo mantener los niveles de empleo a lo largo de la cadena.

Generalizando, las políticas relacionadas con la concentración del trabajo en la nube, el *home office* readaptando el domicilio de cada empleado a un área de trabajo con el equipamiento necesario, la bancarización digital, la comunicación digital entre directivos y empleados, y el diseño de páginas web son ejemplos de medidas que se aceleraron con la pandemia y seguirán vigentes en adelante.

–Lo aprendido durante esta etapa crítica, ¿ha permitido a las pymes dar un salto cualitativo en su gestión o es un proceso que requiere un seguimiento continuo?

–Los sectores y empresas que lograron subsistir y aun crecer, definitivamente dieron saltos significativos, se aceleró la adaptación digital, tanto en lo comercial, como en toda su cadena de valor interna, desde la materia prima al servicio post venta. Muchas pymes han logrado crecer por su manejo del flujo de caja, su política de retención de personal y su fortaleza en la estrategia digital. Estos saltos cualitativos, a su vez, requerirán de un seguimiento continuo tanto en la inversión en tecnología como, principalmente, su política de relacionamiento con los empleados e integrantes de la cadena de valor. Es decir, priorizando las personas y las relaciones, integrar la tecnología en el corazón del modelo de negocio, la cadena de valor y el territorio para el logro de un desarrollo integral sustentable.

C.M.

Relato en primera persona

Nadie puede solo

“Durante la pandemia, nos convencimos de que era necesario repensar la gestión y tuvimos la oportunidad de, a través de Desarrollo de Proveedores, acceder a capacitaciones que nos ayudaron a mejorar en aspectos y áreas en los cuales teníamos debilidades”, explica Valeria Domínguez, socia gerente de Tempus SRL.

Por Rocío Bravo

Tempus es una empresa joven, que data de 2013, y se dedica al alquiler de *pick ups* y equipos en el sector petrolero. Además, brinda el servicio de mantenimiento integral de flota a otras empresas del sector ofreciendo a sus clientes respuesta a sus necesidades y expectativas. “Nuestro objetivo es ser la mejor opción en el mercado de alquiler y mantenimiento integral, brindando servicios organizados, eficientes y confiables, con los mejores estándares de calidad, recursos humanos altamente calificados y equipamiento de última tecnología”, asegura Valeria Domínguez, socia gerente de Tempus SRL– y se refiere a la importancia de lograr una sinergia con todo el ecosistema de la industria. “Esta sinergia



Valeria Domínguez. El valor de la solidaridad.

solo puede lograrse, primero teniendo una fluida comunicación entre las partes, estableciendo una relación de confianza. Esta acción conjunta permite alcanzar objetivos que en forma independiente no podrían lograrse”.

Recursos en acción

La pandemia obligó a las pymes a tomar medidas urgentes para la continuidad de negocio. Muchas debieron adoptar y adaptar sus recursos a la “nueva normalidad”. “Tuvimos que reorganizarnos e implementar estrategias en todas las áreas muy rápidamente para poder seguir operando”, dice la ejecutiva. Según Domínguez la industria energética, y toda la economía en su conjunto, están todavía atravesando una crisis que nos golpea a todos. “Esta realidad inicialmente afectó a las

compañías productoras y derrama en toda la economía, pegando en forma directa en las empresas de servicios de cualquier tamaño". Comprendiendo este contexto, continúa, "aun cuando nuestra empresa está siendo severamente afectada por la baja del nivel de actividad y el deterioro de las condiciones financieras, creemos en un concepto elemental para seguir adelante: la solidaridad". Por supuesto que las crisis comienzan, pero también finalizan. "Es allí donde debemos apuntar, con un criterio optimista, pero realista, interpretando que debemos llegar a ese

punto con el menor daño posible".

En este sentido, destaca que las empresas con las que trabajan les permitieron acceder a capacitaciones y afrontar algunas problemáticas en cuanto a la gestión, brindando herramientas para la mejora continua. "Recibimos asesoramiento en cuanto a las fuentes de financiamiento disponibles en este año, pero en algunos casos, tuvimos algunas limitaciones para acceder a ellas, ya que eran trámites bastante complejos", comenta.

Un año de aprendizajes y reflexión

Para la responsable de Tempus SRL, si bien la sinergia público/privada/organizaciones de la sociedad civil es importante, no es siempre fácil de lograr. "Como sociedad, nos falta un largo camino que recorrer", sentencia.

Por último, expresa: "Estamos todavía en transición y adaptándonos a este nuevo contexto, no crecimos, sino que tratamos de mantener a actividad. Es una tarea diaria, pero siempre apuntando a mejorar como empresa".

Fondos accesibles

Financiamiento al alcance de las pymes

"Una cadena de valor está compuesta por varios actores. En general, una gran empresa y, de su mano, la comunidad de proveedores. Por otro lado, toda su red de clientes y/o distribuidores. Estas empresas no podrían funcionar si no tuvieran dichos 'eslabones' de la cadena debidamente organizados y las condiciones económico financieras a la altura de sus necesidades", expresa Juan Valassina, de Garantizar.

"El acompañamiento sostenido a la cadena de valor logra un flujo continuo de actividad, mejorar costos operativos y homogeneizar un costo de financiamiento, logrando un círculo virtuoso de permanente evolución –asegura el gerente de Desarrollo de Negocios y Productos de Garantizar, Juan Valassina–. En cuanto a lo que genera a la sociedad o a la o zonas de actividad de dicha cadena, permite mayor previsibilidad y eso significa mayor confianza, mejores condiciones de vida y tranquilidad para estar pensando en forma continua mejoras hacia la comunidad".

Durante la pandemia, fueron varias las herramientas que se pusieron en funcionamiento de modo de poder mantener las cadenas de valor y sus pymes participantes en actividad. "En algunos casos se implementó un mecanismo de cobertura del riesgo, por parte de las grandes empresas, permitiendo de esta

forma poder asistir a las pymes sin riesgo de incumplimientos y de una forma ordenada y virtuosa, generando valor para todas las partes –menciona Valassina–. En otros casos, y en situaciones puntuales de cadenas de valor de productos primarios o economías regionales, las grandes empresas adelantaron insumos a sus pymes proveedoras y la asistencia consistió en garantizarles a esas empresas el cumplimiento de los compromisos por parte de las pymes. Un escenario tan especial como el vivido durante la pandemia requería de armonizar lo más posible que todos los eslabones de la cadena pudieran trabajar en forma sostenida y durante toda la campaña de los productos".

Limitantes y habilitadores

En un país en que la informalidad aún está bastante generalizada, uno de los limitantes a la hora de llevar adelante acciones de este tipo surge en los casos en que las empresas no están bancarizadas. "Esto les significa en todo sentido traumas, por ejemplo: pagar mayores costos para financiarse, no poder potenciar su cartera de clientes y limitantes al momento de decidir invertir para crecer", enumera Valassina.

Por otra parte, el ejecutivo de Garantizar, asegura que, en cuanto a políticas públicas "la actual administración está muy comprometida con la generación de trabajo a través de la actividad productiva en todo su abanico de posibilidades. El Estado aporta su esfuerzo a través de subsidios, planes de asistencia y tratando de extender lo más posible los plazos de financiamiento tanto cuando se trata de capital de trabajo como para cuando se requieren líneas de crédito acordes a los plazos que requieren las inversiones para poder invertir, poner en marcha la actividad y en consecuencia poder repagar en condiciones



Juan Valassina. Sinergias valiosas.

razonables los créditos solicitados. Si el Estado no estuviera presente, serían imposibles estas iniciativas –asegura–. Esta sinergia se complementa a través de la ayuda de las cámaras, asociaciones y entidades que agrupan a los sectores productivos, en muchos casos, estas entidades son quienes ordenan, ayudan y asisten a las empresas transmitiéndoles a las empresas nuevas tecnologías, posibilidades de abrir nuevos mercados y las diferentes opciones de financiamiento, todo esto significa mejorar el conocimiento y la calidad de los actores de cada sector”.

Grandes aprendizajes

“Esta situación tan especial requirió de todos un gran esfuerzo, así como en lo personal todos nos acostumbramos a la utilización de redes sociales, realizar compras *online* y aumentar nuestra actividad utilizando las tecnologías disponibles, a las pymes este proceso les significó acelerar su aprendizaje y nuevas herramientas tecnológicas, mejorar los canales de comunicación por las redes, tanto sea para darse a conocer como para captar nuevos clientes. Hoy, es un proceso virtuoso y sostenido que no tiene vuelta atrás y que día a día se está pensando ya como su-

perar los primeros pasos realizados –enfatisa Valassina–. El seguimiento y evolución es continuo. Las pymes son actores fundamentales de la economía, ya que generan más del 70 % del PBI del país. Esto les requiere un compromiso permanente para superarse y, por otro lado, torna indispensable el acercarles la mayor cantidad de herramientas posibles y de modo de generar siempre valor agregado y avanzar en forma sostenida”, indica.

C.M.

Emprear y el apoyo a las pymes

Las ONG, claves para la articulación en el terreno

El trabajo conjunto de sector público y privado con ONG es de larga data. El soporte mutuo, el ida y vuelta del know-how, el aprendizaje conjunto son centrales para articular programas sólidos y sostenibles.

Por Nahuel Lezcano

Alejandra Vivas es ejecutiva de Emprear, una organización no gubernamental sin fines de lucro que, en entrevista con *Mercado*, cuenta de qué se trata el trabajo con las empresas, cuáles son sus potenciales, los obstáculos y también el potencial que ha significado para superar en este contexto inédito como el planteado por la pandemia.

“En este marco de acción, es clave para Emprear trabajar tanto con grandes empresas como con medianas y pequeñas. Acompañamos a las grandes empresas, diseñando líneas de trabajo orientadas a la innovación abierta hacia las pymes y los emprendedores. Siguiendo esta línea de desarrollo, hace cuatro años implementamos los Clubes de Gestión de la Innovación, que acompañan a empresas de la cadena de valor durante cuatro meses, en un proceso de entrenamiento y formación en gestión. Estos Clubes de Gestión de Innovación –CLUBGI– centran su propuesta de valor en un programa de entrenamiento de cuatro meses de duración (virtual y/o presencial) en innovación abierta para integrantes de varias empresas pymes (no competidoras entre sí)

y de instituciones públicas y privadas –explica Alejandra Vivas, de Emprear–. Allí, se comparten instructores, consultores, prácticas, talleres, comités y *demoday* de resultados, preparándolas para que instauren en sus organizaciones procesos basados en la nueva norma ISO IRAM 56002 con el fin de co-crear la cultura de innovación y ecosistemas locales, desarrollar sus áreas de gestión de innovación y adquirir las habilidades necesarias para conquistar sus desafíos de cambio tecnológico, económico y social, alineados hacia objetivos de triple impacto”.

El trabajo es arduo y requiere de mucho seguimiento. “Para lograr los mejores resultados se explicitan los valores y principios, la política, la visión y las reglas claras desde el inicio y se busca repartir inteligentemente los roles y funciones según talentos naturales e intereses”, explica Vivas.

Un ejemplo en acción

“El proceso se divide en cinco pasos: introducción, en la cual es vital la cooperación entre los CLUBGI; integración de los grupos humanos para innovar; organización de comités de Creatividad y Evaluación; modelización y consolidación. En este punto aparecen los procesos, herramientas y el ecosistema de

innovación. Por último, el cierre y el *demoday*, donde se presentan los resultados y se hace entrega de los certificados. Este año junto a Pan American Energy y ocho equipos de diferentes empresas, la Municipalidad de Comodoro Rivadavia y 11 facilitadores tomamos el desafío de aprender y experimentar en el uso de herramientas y buenas prácticas para la gestión de la innovación, y se lograron excelentes resultados”, asegura la especialista. Haciendo un balance del presente, Vivas afirma que “Estas iniciativas, en este contexto tan particular, cobran aún más sentido. En Emprear estamos convencidos de que el camino es el de la innovación, pero entendido no como un concepto *snoob* y solo aplicable por un grupo selecto de compañías, sino como una forma de pensar e identificar oportunidades que resuelven problemas concretos de personas reales. Para ello, es clave realizar las alianzas con las grandes compañías, para acompañar a sus proveedores y cadenas de valor en este camino transformador”. Teniendo en cuenta que un tiempo de crisis como el que vivimos en la actualidad también es un tiempo de oportunidades, Vivas asegura que “una de las principales oportunidades que identificamos fue el mayor al-

cance e impacto que podíamos tener con varios de nuestros programas. Por ejemplo, a través de la tecnología, llegar a todo el país con instancias de formación y realizar actividades con alcance a toda Latinoamérica”.

A modo de conclusión, enumera los desafíos para el futuro de la organización: “consolidar un equipo de trabajo preparado para el cambio, trabajar más que nunca por el desarrollo de más y mejores organizaciones, prepa-

radas para reinventarse en un contexto tan cambiante, con impacto social, ambiental y económico, propiciando la generación de empleo de calidad y formar a jóvenes con mentalidad innovadora”.

Articulación público–privada

Apuesta a los proveedores locales

“Lo que aprendimos después de varios años de vinculación con la industria es que es clave construir confianza y esto se logra con continuidad y una mirada sistémica coordinada entre el sector público y privado. Si perdemos de vista los resultados esperados para el mediano como largo plazo, perdemos todos”, sostiene Julián Cervera, gerente general de Centro Pyme Adeneu.

“La vinculación público privada es un factor fundamental si buscamos conformar un círculo virtuoso que genere externalidades positivas para el resto de la sociedad –asegura Julián Cervera, gerente general de Centro Pyme Adeneu–. Nuestra agencia es un buen ejemplo, a través de la conformación mixta de su órgano de decisión, en sus más de veinte años de historia ha logrado darle continuidad a los distintos programas de intervención sectorial logrando un importante reconocimiento por parte del sector empresario y emprendedor de la Provincia del Neuquén. Nuestra misión consiste en desarrollar una matriz económica más diversificada, promoviendo la creación y agregación de valor local, basándonos principalmente en la innovación e inversión productiva”.



Julián Cervera. Sumar valor agregado local.

–¿De qué manera beneficia a las compañías, y a la sociedad en general, el acompañamiento sostenido de la cadena de valor?

–En primer lugar las compañías que desarrollan sus cadenas de valor logran asegurar competitividad y calidad de provisión de sus proveedores, para ello es necesario tener una mirada de mediano y largo plazo, que es un horizonte que la industria está acostumbrada a trabajar, apostando a la construcción y no al desplazamiento de las empresas locales.

En segundo lugar, una sociedad más sustentable es aquella que cuenta con un fuerte entramado productivo integrado al desarrollo de sus principales recursos naturales, creando valor y riqueza a través de la innovación y mejoras de productividad ganando participación y haciéndose lugar en una in-

dustria que cuenta con proveedores de clase mundial. Desde el Gobierno Provincial llevamos adelante distintos instrumentos para establecer estrategias que tengan como resultado una cadena de valor más competitiva, integrada y abierta al mercado regional y mundial.

–En el contexto de la pandemia, ¿cómo lograron las empresas sostener a las pymes proveedoras?

–Por tratarse de actividades exceptuadas originalmente, el ámbito se caracterizó por sostener los niveles de empleo aún con niveles de actividad que hacia fines de año no recuperaron los niveles de pre–pandemia.

Por lo tanto se organizaron mesas de trabajo público–privadas con los principales referentes del sector e iniciaron gestiones para que las empresas puedan recibir los programas que fueron impulsados desde el Gobierno Nacional, como los ATP, como así también los instrumentos financieros y medidas impositivas tomadas a escala provincial.

Las empresas por su parte implementaron rápidamente los protocolos que se establecieron para poder continuar prestando sus servicios, y en la medida de lo posible fueron pasando sus procesos a entornos digitales. Desde Centro PyME-ADENEU a través del Programa Pymes de PAE trabajamos fuertemente en la capacitación empresarial y la asistencia técnica enfocada a la revisión del contexto y definición de nuevas estrategias comerciales, internacionalización llegando a más de 300 empresas y mil horas de formación.

–¿Cuál fue la importancia de estas acciones implementadas?

–Una decena de empresas han iniciado a desarrollar propuestas conjuntas aprovechando su capacidad ociosa y contactos comerciales para diversificar la provisión de servicios e insumos tanto a la industria como también al resto de los sectores económicos incluyendo también al Estado Provincial.

–Lo aprendido durante esta etapa crítica, ¿ha permitido a las pymes dar un salto cualitativo en su gestión o es un proceso que requiere un seguimiento continuo?

–Me inclino por pensar que los cambios cualitativos son resultado de procesos in-

ternos y continuos. La pandemia enfrentó a las empresas con *shocks* externos que pusieron en jaque paradigmas que se creían inamovibles. Por ejemplo, estamos siendo testigos de cómo se aceleran los pro-

cesos de vinculación entre el productor o proveedor y sus clientes (B2C) en donde la intermediación y procesos intermedios que puedan ralentizar la capacidad de respuesta quedan expuestos rápidamente.

Por lo tanto esto me hace ser optimista del papel que pueden ganar las empresas locales debido a su capacidad de respuesta en el lugar donde suceden las cosas.
C.M.

Trabajo constante con las pymes locales

El rol invaluable del sostenimiento de la cadena de valor

El programa de apoyo a las pymes de Pan American Energy cumplió 15 años en plena pandemia que obligó a reconvertir programas y reforzar el compromiso con la comunidad. El accionar articulado entre empresa, sector público, ONG y la comunidad en general le permitió actuar con velocidad para sostener un entramado vital en las localidades donde opera.

En el Golfo San Jorge, donde la empresa desarrolla la mayor parte de la actividad, el 80% de los proveedores con lo que trabaja Pan American Energy (PAE) son pequeñas y medianas empresas. “2020 será recordado por ser uno de los años más difíciles de la historia de la industria petrolera” –expresa Agustina Zenarruza, en entrevista con *Mercado*-. La crisis internacional, la caída de los precios, con la consecuente afectación en inversiones y proyectos sumado a la crisis generada por el Covid-19 impactó fuertemente en las pymes, cuya actividad económica se vio drásticamente reducida y con la obligación de repensar la dinámica de prestación de servicios, ya que la realidad desafió su estrategia. Fue en este contexto que en PAE hicimos un trabajo especial de sostenimiento de las pymes en las áreas donde operamos y, gracias al trabajo que venimos desarrollando junto al Programa Pymes, la pandemia nos encontró preparados e hizo que la ayuda sea más rápida y eficaz”, relata la ejecutiva.

Consciente del rol que tienen las pymes en la reconstrucción de los entramados productivos locales en una etapa post pandemia, Zenarruza hace énfasis en el vínculo que se logra con las compañías que forman parte de la cadena de valor de la empresa. Algo que necesariamente trasciende el contexto actual de pandemia.

“Nos ocupamos de acompañar a las pymes, no solo en cuestiones de coyuntura, sino también para que puedan proyectarse en el mediano



Agustina Zenarruza. *Estar cerca a la distancia.*

y largo plazo, que tengan un modelo de negocio que les permita desarrollarse, independientemente de la relación que tengan con PAE, y que les ofrezca una mirada más amplia, trascendiendo al sector energético y al mercado nacional”, indica la ejecutiva.

Apoyo a las pymes locales

Justo en este año tan particular, el Programa Pymes de PAE cumplió 15 años. Para apoyar a las empresas más vulnerables de la cadena de valor, desarrolló un Plan Integral de Acompañamiento a través de un trabajo articulado con autoridades nacionales, provinciales y municipales. “Pusimos especial foco en ofrecer herramientas para la transformación digital de sus procesos,

la reingeniería de los negocios, la reorganización de sus recursos humanos para el trabajo remoto, facilitando el acceso al crédito, ofreciendo capacitaciones y asistencias virtuales y colaborando en la generación de nuevas oportunidades de negocios e inserción laboral”, explica la ejecutiva. Además, se realizaron 109 capacitaciones abiertas, en las que se inscribieron más de 12.000 personas y se dictaron más de 1.500 horas en contenidos de forma gratuita; y se dedicaron 2.800 horas de asistencia a pymes. Fueron 10 las provincias alcanzadas: Chubut, Santa Cruz, Neuquén, Buenos Aires, Salta, Córdoba, Mendoza, Río Negro, Santa Fe y CABA. PAE ofreció asistencia técnica *online* para optimizar la gestión de los emprendimientos e implementó un programa de capacitaciones virtuales en habilidades blandas, técnicas y de oficios con el objetivo de seguir fortaleciendo al personal de las pymes y profesionalizar su gestión. Por otro lado, brindó facilidades para que más pymes tengan acceso al crédito, a través de un acuerdo con Garantizar SRL. Asesoró a más de 110 compañías de su cadena de valor para que puedan inscribirse en el Programa de Asistencia para el Trabajo y la Producción (ATP) y se las continuó asesorando en relación con los procesos sucesivos una vez adjudicado el beneficio. Por último, desarrolló tres ediciones del Hackathon PAE en Chubut, Santa Cruz y Neuquén, que alcanzó a 2.397 participantes, con 437 proyectos presentados.

Rápida acción ante la urgencia

En el marco de la crisis sanitaria, PAE focalizó sus esfuerzos y acciones en el desarrollo de iniciativas que abordan problemáticas como la brecha digital, las desigualdades en términos de acceso a la salud, o el rol que tendrán las pymes en la reconstrucción de los entramados productivos locales.

“En PAE tenemos asumido un compromiso con el desarrollo energético sustentable, el bienestar de las personas y el cuidado del ambiente –dice Agustina Zenarruza–. Trabajamos en las necesidades de cada comunidad siendo promotores de crecimiento e interactuando con diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales”.

teletrabajo como para la educación a distancia”, manifiesta.

Articular para seguir en camino

En PAE están convencidos de que una escuela activa y permanente enfocada en las comunidades es clave para desarrollo de herramientas que aporten a la solución de las problemáticas locales. “Es necesario que nuestro trabajo esté basado en la recolección de esta información y en el desarrollo de iniciativas que respondan a estas coyunturas locales particulares. Esto solo es posible a través del trabajo articulado entre organizaciones públicas y privadas”, menciona Zenarruza. Por ese motivo, todos los programas e

ciones públicas y privadas, locales y nacionales, a efectos de generar un cambio de fondo en las comunidades en donde vivimos y trabajamos” –indica la ejecutiva–. Queremos asumir un rol potenciador, desde la generación de competencias y capacidades para transformar la realidad”.

Para ello, basa sus acciones en tres pilares. Por un lado, la articulación público-privada, como principio rector de su trabajo, buscando el compromiso de los sectores: Estado + empresa + sociedad civil; además, el trabajo en red y la creación de capital social; y, por último, el fortalecimiento de la capacidad local para el progreso sostenible de la región. “Desarrollo local como motor para la acción”, destaca.

“La articulación de lo privado con lo público y tercer sector es fundamental. Se complementan; sin la interacción de todos los actores los resultados sin dudas no serían los mismos”. }

A lo largo de 2020 la empresa reforzó aún más su compromiso con las comunidades readecuando sus programas y haciendo foco en el trabajo articulado con las autoridades nacionales, provinciales, municipales y organizaciones del tercer sector. “Nuestro gran desafío estuvo en estar cerca cuando el Covid-19 nos obligaba a tomar distancia –destaca la vocera–. Reconvertimos rápidamente más del 90% de nuestros programas y contenidos para responder a las necesidades que despertó la pandemia con especial foco en la salud, la educación y las pymes, con más de 140 iniciativas que se realizaron en las comunidades”.

En el ámbito sanitario, PAE diseñó un plan para acompañar al personal de salud ofreciendo entrenamiento y capacitación en el manejo y cuidados de pacientes con Covid-19. Además, la compañía colaboró con las autoridades de salud municipales y provinciales de Chubut, Santa Cruz, Neuquén, Salta y Buenos Aires en la compra de equipamiento e insumos y capacitación y formación del personal de salud.

La pandemia también generó una oportunidad para innovar en procesos de aprendizaje. “En pocos meses, el modelo tradicional educativo se vio modificado y rápidamente, trabajando con el Estado y las organizaciones de la sociedad civil, hicimos foco en la transformación digital. Pusimos a disposición de las comunidades las posibilidades que ofrecen las herramientas virtuales, tanto para el

iniciativas de sustentabilidad que la empresa lleva adelante se realizan con instituciones del ámbito público (como ministerios y municipalidades), con universidades (tanto públicas como privadas) y con el tercer sector (como fundaciones, asociaciones, ONG), buscando la articulación en la relación “Estado-comunidad-empresa” para lograr un desarrollo sostenible de las comunidades y de su negocio.

La formación de alianzas estratégicas para lograr los objetivos (ODS 17) forma parte de su metodología de trabajo. “Buscamos desarrollar instrumentos de cooperación con institu-

“La articulación de lo privado con lo público y tercer sector es fundamental. Se complementan; nuestro objetivo siempre fue y es trabajar en conjunto con los Gobiernos locales y provinciales. Sin la interacción de todos los actores los resultados sin dudas no serían los mismos”, concluye la vocera. **M**
R.B.

Un programa con trayectoria

El programa de sostenimiento a las pymes que lleva adelante PAE en las comunidades donde opera se realiza a través del desarrollo de un plan de asistencia integral que incluye un diagnóstico y cursos de acción para cada una de las necesidades identificadas; capacitaciones y entrenamientos ad hoc para los recursos humanos de cada pequeña empresa. Se trabaja también en la innovación, como un eje central para el mundo post pandemia, a través de la implementación del Club de Gestión de la Innovación; y se puso en marcha un programa de internacionalización de las pymes, actividad que es coordinada junto con la Cámara Argentina-Texas, Cambras y Cancillería Argentina, tal como explica Agustina Zenarruza.

Las pymes tienen un rol fundamental para el de-

sarrollo económico del país y contribuyen a una mejor distribución de la riqueza. Son quienes generan más del 70% de la fuerza laboral de la Argentina y contribuyen en la producción del 50% del Producto Bruto Interno (PBI) del país. En este sentido, manifiesta la ejecutiva, “el desafío post pandemia será la reconstrucción del entramado productivo de las pymes para la reactivación que necesitará el país una vez superada la crisis sanitaria. Para ello, las herramientas brindadas por el sector público, el privado y diversas organizaciones resultarán fundamentales. La recuperación de las pequeñas y medianas empresas será clave para la reactivación de la economía y del empleo que requerirá el país en los próximos meses”.