

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Crecimiento de PyMEs de Gral. Juan Madariaga mediante la diversificación de productos relacionados: Periodo de estudio 2024-2026

Autor/es:

Martina López Gattorossi - LU: 1170608
Morena Flores - LU: 1169778

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor/es:

Elena Roldan

Año:

2026

Agradecimientos:

Queremos agradecer a nuestra familia que nos acompañó día a día a lo largo de este camino, quienes fueron nuestro sostén más importante en los momentos de crisis, estrés e incertidumbre, conteniéndonos incondicionalmente. Además, no nos queremos olvidar de nuestras amigas, que nos entendieron y apoyaron en todo momento.

Por otro lado, extendemos el reconocimiento a Elena Roldan, nuestra profesora y tutora en esta cursada, así como a todos los profesores que a lo largo de estos años nos han enseñado, nos han brindado herramientas y conocimiento, preparándonos para el futuro.

Por último, no queremos dejar de transmitir nuestro agradecimiento a todos los encuestados que nos regalaron un minuto para responder nuestras preguntas, como así, hacer una mención especial a los entrevistados y a los que nos hicieron alguna contribución, quienes nos abrieron las puertas de sus empresas u oficinas para recibirnos, y aportarnos sus conocimientos, experiencias y perspectivas que nos fueron de gran utilidad para este trabajo: Martín Brasich, Miguel Maiolo, Eliana García, Gustavo Skrobacki, Matías Flores, Lucas Terranova, Javier Volpatti, Jorgelina Ferrario, Gonzalo Soto y Emilio Gomory.

A todos ellos, y a quienes de algún modo formaron parte de este proceso, nuestra más sincera y sentidas “gracias”.

Resumen:

La presente investigación tiene como objetivo analizar de qué manera la diversificación de productos relacionados incide en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas productoras de bienes de General Juan Madariaga durante el período 2024-2026, considerando especialmente la influencia de la escasez de información sistematizada en la toma de decisiones estratégicas.

El marco teórico abordó los principales conceptos vinculados a las PyMEs, el crecimiento empresarial, la diversificación de productos relacionados y la problemática de la escasez de información para la toma de decisiones en pequeñas empresas del interior del país. Asimismo, se analizaron diferentes enfoques teóricos sobre el crecimiento organizacional y las ventajas y limitaciones de la estrategia de diversificación como mecanismo para fortalecer la competitividad empresarial.

A partir de un enfoque metodológico cualitativo, se combinaron entrevistas en profundidad a dueños de PyMEs y expertos vinculados al desarrollo productivo, la consultoría empresarial y las finanzas, junto con encuestas dirigidas a consumidores locales y supermercados de Madariaga y Pinamar. El cruce de estas fuentes permitió contrastar la información obtenida y fortalecer la validez de los resultados.

Los resultados evidencian que la mayoría de las PyMEs locales diversifica principalmente a partir de la experiencia, la intuición y la observación del mercado, más que mediante información sistematizada o herramientas formales de planificación. Sin embargo, los casos analizados muestran que la diversificación relacionada permite aprovechar recursos ociosos, ampliar la oferta comercial, reducir la dependencia de la estacionalidad y generar oportunidades de crecimiento, aunque continúan enfrentando desafíos asociados a la profesionalización de la gestión y la centralización de las decisiones.

En conclusión, se determinó que la diversificación de productos relacionados constituye una estrategia favorable para el crecimiento de las PyMEs productoras de bienes de General Madariaga, sin embargo esta se produce en ausencia de información sistematizada y planificación formal, apoyándose casi exclusivamente en el conocimiento tácito del dueño. Esta condición no impidió el crecimiento en los casos estudiados, pero su implementación resulta más efectiva cuando está acompañada por una adecuada planificación y por un mayor acceso a información que permita fortalecer la toma de decisiones empresariales.

Palabras clave: PyMEs / Diversificación relacionada / Crecimiento empresarial / Toma de decisiones / Acceso a la información.

Abstract:

The present study aims to analyze how related product diversification influences the growth of small and medium-sized manufacturing enterprises (SMEs) in General Juan Madariaga during the 2024–2026 period, with particular emphasis on the impact of limited access to systematized information on strategic decision-making.

The theoretical framework examines the main concepts related to SMEs, business growth, related product diversification, and the challenges posed by the lack of systematized information for decision-making in small businesses located in inland regions of the country. It also reviews different theoretical perspectives on organizational growth, as well as the advantages and limitations of diversification as a strategy for strengthening business competitiveness.

Using a qualitative research approach, the study combined in-depth interviews with SME owners and specialists in productive development, business consulting, and finance, along with surveys administered to local consumers and supermarkets in General Juan Madariaga and Pinamar. The triangulation of these data sources made it possible to compare the information collected and enhance the validity of the findings.

The result indicates that most local SMEs diversify their product offerings primarily on the basis of experience, intuition, and market observation rather than through the use of systematized information or formal planning tools. Nevertheless, the cases analyzed demonstrate that related product diversification enables firms to make better use of idle resources, expand their product portfolio, reduce their dependence on seasonal demand, and create opportunities for business growth. At the same time, these firms continue to face challenges related to the professionalization of management and the concentration of decision-making in the owner.

In conclusion, the study explains that related product diversification is a beneficial strategy for promoting the growth of manufacturing SMEs in General Juan Madariaga. However, this

strategy is generally implemented without the support of systematized information or formal planning processes, relying instead almost exclusively on the owner's tacit knowledge. Although this did not prevent business growth in the cases examined, the findings suggest that diversification is more effective when supported by appropriate planning and improved access to information that enhances strategic business decision-making.

Keywords: SMEs / Related product diversification / Business growth /Strategic decision-making / Access to information.

Índice:

Agradecimientos:	1
Resumen:	2
Abastract:	4
Introducción:	10
1. Situación de las PyMEs en Argentina:	10
2. Contexto local — General Juan Madariaga:	11
3. Problema local:	12
1: Marco teórico:	15
1: Antecedentes históricos de las PyMEs:	15
1.1: ¿Qué se entiende por una Pequeña y Mediana Empresa en Argentina?:	16
1.1.2: Definición de PyME:	17
2: Distintas perspectivas sobre el concepto de crecimiento empresarial:	18
2.1: Definición de crecimiento de PyME:	19
2.2: Medición cualitativa del crecimiento en las PyME:	19
3: ¿Qué se entiende por diversificación?:	21
3.1: Tipos de diversificación:	21
3.2: Ventajas y desventajas de la diversificación relacionada:	23
3.2.1: Ventajas:	23
3.2.2: Desventajas:	24
4: Escasez de información para la toma de decisiones de crecimiento en PyMEs del interior del país:	26

2: Marco metodológico:	28
2.1: Estrategia metodológica:	28
2.1.1: Entrevista:	29
2.1.1.1: Entrevistas a personas claves:	29
2.1.1.2: Entrevistas a expertos:	30
2.1.2: Encuestas:	30
2.1.2.1: Encuestas público en general:	31
2.1.2.2: Encuestas a supermercados:	31
2.2: Análisis de los resultados:	32
2.2.1: Análisis de las entrevistas a personas claves:	32
2.2.2: Cuadro comparativo de las entrevistas a personas claves:	38
2.2.3: Análisis de las entrevistas a expertos:	39
2.2.4: Cuadro comparativo de las entrevistas a expertos:	41
2.2.6: Cuadro comparativo encuestas público en general:	49
2.2.7: Análisis de encuestas a supermercados:	50
2.2.8: Cuadro comparativo encuestas supermercados:	57
2.3: Análisis cruzado entre encuestas y entrevistas:	57
Conclusiones:	62
Recomendaciones:	70
Bibliografía:	73
Anexos:	76

Anexo 1: Entrevistas a personas claves:	76
Entrevista Martin, dueño de BESTO:	76
Entrevista Miguel, dueño de MAIOLO:	80
Entrevista Gustavo, dueño de HIDROPONIA:	86
Entrevista Eliana, dueña de RAMÉ:	93
Entrevista Matías, dueña de CORRALÓN FLORES:	95
Entrevista Lucas, dueño de TERRANOVA:	99
Anexo 2: Entrevistas a expertos:	101
Entrevista Javier, secretario de Obras Públicas:	101
Entrevista Jorgelina, consultora de PyMEs de Pinamar:	105
Entrevista Gonzalo, contador:	112
Anexo 3: Encuesta público en general:	116
Anexo 4: Encuesta supermercados:	118

Índice de figuras:

Figura 1 Distribución de empresas según estrato de tamaño (en % del total)	12
Figura 2 Límites de ventas totales anuales en pesos. Fuente: Propia.	17
Figura 3 Límites de personal empleado. Fuente: Propia.	17
Figura 4 Límite de activos expresados en pesos. Fuente: Propia.....	17
Figura 5 Cuadro comparativo del resumen de las entrevistas en profundidad a dueños de PyMEs. Fuente: Propia	39
Figura 6 Cuadro comparativo del resumen de las entrevistas en profundidad a expertos. Fuente: Propia	42

Figura 7 Frecuencia de compra en Madariaga. Fuente: Propia.....	43
Figura 8 Tipos de productos o servicios que consumen. Fuente: Propia.....	44
Figura 9 Oferta variada de productos en comercios locales. Fuente: Propia.....	45
Figura 10 Incorporación de nuevos productos o servicios. Fuente: Propia.....	46
Figura 11 Aceptabilidad de la diversificación. Fuente: Propia.....	47
Figura 12 Crecimiento de los comercios locales. Fuente: Propia	48
Figura 13 Cuadro comparativo respuestas encuestas público en general. Fuente: Propia	50
Figura 14 Antigüedad del negocio. Fuente: Propia.....	50
Figura 15 Personal. Fuente: Propia.....	51
Figura 16 Canal de ventas. Fuente: Propia	52
Figura 17 comercialización de marcas madariaguenses. Fuente: Propia	53
Figura 18 Impacto de la incorporación de productos. Fuente: Propia.....	54
Figura 19 Toma de decisiones. Fuente: Propia	55
Figura 20 Factores de crecimiento. Fuente: Propia.....	56
Figura 21 Cuadro comparativo encuestas a supermercados. Fuente: Propia.....	57

Introducción:

1. Situación de las PyMEs en Argentina:

Las pequeñas y medianas empresas constituyen una figura central en la estructura productiva argentina. Según datos de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía de la Nación (2023)¹, las PyMEs representan aproximadamente el 99% de las empresas del país y generan alrededor del 70% del empleo privado formal, demostrando su rol estratégico tanto en términos económicos como sociales.

Sin embargo, este sector opera en un contexto adverso, caracterizado por la inestabilidad macroeconómica, la volatilidad del tipo de cambio, la presión impositiva y las dificultades de acceso al financiamiento. Navós (2024)² señala que, frente a esto, numerosas PyMEs argentinas han debido reinventarse mediante la adopción de estrategias adaptativas que les permitan mantener su operatividad y proyectar el crecimiento. En este sentido, la diversificación de productos aparece como una respuesta reactiva recurrente entre las empresas que logran sostenerse y expandirse en contextos de crisis, creando una práctica la cual no siempre se apoya en información sistematizada ni en marcos de planificación formales. A esto se refiere Cleri (2007)³ cuando habla sobre las PyMEs de países subdesarrollados las cuales tienen que trabajar a tientas, debido a la menor información que hay en el mercado, y la dificultad que esto le conlleva para procesarla y lograr así un dato útil.

¹ Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. (2023). *Estadísticas de PyMEs, Emprendedores y Economía del conocimiento*.

chromeextension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_2023_nov_2024.pdf

² Navos, T. O. (2024). Cómo las pymes argentinas se reinventan en tiempos de crisis: estrategias de 2024. *Acinnet - Journal, Academic Mobility and Innovation*, 10(1), 18-26.

<https://ojs.periodicos.unis.edu.br/acinnet/article/view/962/663>

³ CLERI, C. A. Ed. (2007). *El libro de las PyMEs*. Ediciones Granica.

<https://elibro.net/en/ereader/uade/66672?page=5>

2. Contexto local — General Juan Madariaga:

El partido de General Juan Madariaga, ubicado en la provincia de Buenos Aires, no está exento del limitado acceso a la información, de la baja profesionalización que lleva a la alta dependencia de la presencia del dueño, la difícil obtención de fondos financieros, entre otros. Según el Mapa Productivo elaborado por la Universidad Nacional de Mar del Plata en conjunto con el Municipio madariaguense (Liseras et al., 2022)⁴, se identificaron 748 establecimientos en el casco urbano, de los cuales el 85% corresponde a microempresas con menos de 5 empleados como se observa en el gráfico de torta de la figura uno, el 75% opera bajo forma jurídica unipersonal y el 68% son empresas de carácter familiar. El 81% de las firmas vende exclusivamente en el mercado local, con destinos extrarregionales concentrados en localidades de la Costa Atlántica como Pinamar, Villa Gesell y Partido de la Costa. Esta configuración productiva, de base local y escala reducida, expone las características estructurales comunes que comparten las PyMEs de la región, tal como recursos limitados, alta dependencia de la figura del empresario-dueño y exposición a la fluctuación de la demanda estacional. En este contexto se vislumbra un entorno en el que la diversificación de productos resulta una estrategia de crecimiento sumamente relevante, que requiere ser gestionado con criterio, planificación e información.

⁴ Liseras, N., Mauro, M., Gonzalez Barros, A. y Graña, F. (2022). *MAPA PRODUCTIVO: Estudio global de los sectores económicos del Partido de General Madariaga*.
https://drive.google.com/file/d/1qT80aKCpjEtBPdDB20dSwwZhWiWXQytC/view?usp=drive_link

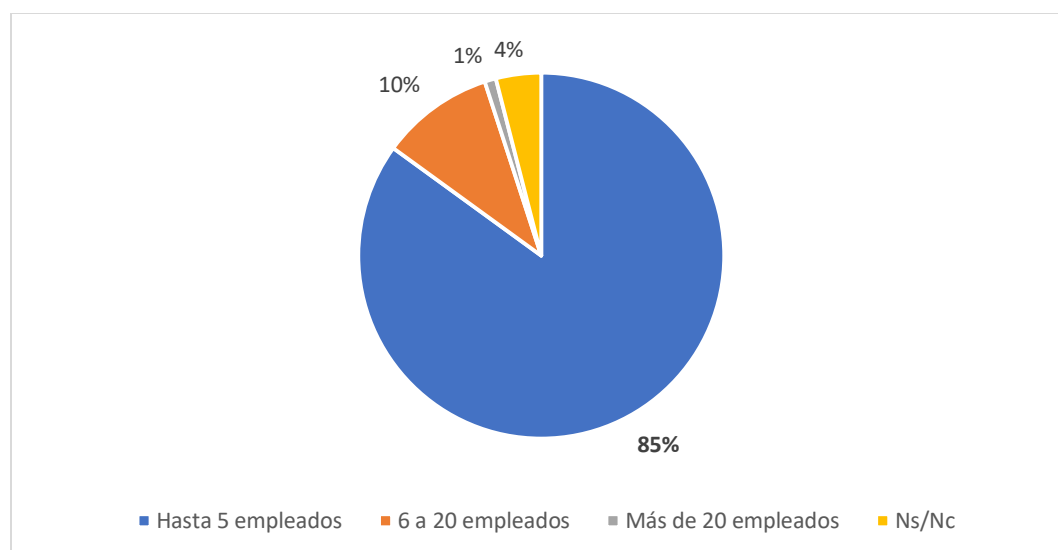


Figura 1 Distribución de empresas según estrato de tamaño (en % del total)

3. Problema local:

Como consecuencia, en la mayoría de los casos, la diversificación suele ocurrir de manera reactiva e intuitiva en respuesta inmediata a presiones económicas y diversos obstáculos, sin un marco de planificación formal que oriente el proceso y permita evaluar sus resultados. Esto se debe a la escasez de información clasificada sobre el entorno productivo local, característica común en las pequeñas empresas del interior de las provincias argentinas.

En efecto, las PyMEs productoras de bienes de Madariaga, diversifican en ausencia de conocimiento sistematizado y de estudios aplicados al contexto, limitando tanto la toma de decisiones de los propios empresarios como la distinción real de cual sería el impacto en el crecimiento de la empresa.

De ese modo se constituye un problema concreto que da motivo a la presente investigación, donde el reporte generado puede ser de utilidad para PyMEs de la región que quieran crecer diversificando, organismo de apoyo al sector productivo y el municipio local.

Preguntas de investigación:

Pregunta principal:

- ¿De qué manera la diversificación de productos relacionados incide en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas de General Juan Madariaga durante el período 2024-2026?

Preguntas secundarias:

- ¿Cómo impacta la escasez de información sistematizada en PyMEs de General Juan Madariaga en el momento de tomar decisiones de crecimiento?
- ¿Cómo lograron las pequeñas y medianas empresas Madariaguenses diversificar con éxito?

Objetivos:

Objetivo general:

- Analizar el crecimiento de las PyMEs productoras de bienes de General Juan Madariaga en relación con la implementación de estrategias de diversificación de productos relacionados durante el período 2024-2026.

Objetivos específicos:

- Analizar el impacto de la falta de información a la hora de tomar decisiones de crecimiento en base a la diversificación, en PyMEs madariaguenses.
- Identificar los casos de éxitos, donde PyMEs de General Juan Madariaga diversificaron mediante la estrategia de productos relacionados.

Hipótesis:

- Si las PyMEs de Gral. Juan Madariaga diversifican su producción hacia productos relacionados durante el período 2024-2026, entonces lograrán un mayor crecimiento.

Contrahipótesis:

- Si las PyMEs de General Juan Madariaga realizan una diversificación concéntrica dentro del periodo 2024-2026, tendrán como resultado un impacto negativo en su crecimiento.

Metodología de investigación:

El presente trabajo de investigación se realizó bajo un análisis cualitativo dividido en dos herramientas de recolección de datos, por un lado entrevistas en profundidad a personas claves y expertos, y por el otro, encuestas a la población en general y supermercados.

Como resultado, se llevó a cabo un cruce de datos entre las entrevistas y las encuestas con el fin de comprobar o refutar la hipótesis, como así cumplir con los objetivos previamente establecidos.

1: Marco teórico:

1: Antecedentes históricos de las PyMEs:

Tal como señala Maristany (2006)⁵ las pequeñas y medianas empresas no son un fenómeno que surge en la modernidad, ni una consecuencia del desarrollo industrial contemporáneo, sino, una evolución de la concepción del término, que tiene sus inicios en los grupos humanos primitivos, que se organizaban para cazar, recolectar y convivir en comunidades de entre doce y cien personas que sin saberlo, conformaban lo que hoy podríamos reconocer como una pequeña empresa, donde tenían una unidad productiva de escala reducida, organizada en torno a vínculos personales y orientada a la supervivencia colectiva.

Con la aparición de la agricultura en la Mesopotamia hace aproximadamente ocho mil años, Maristany (2006) sostiene que la percepción de la vida de los primeros grupos humanos se vió modificada esencialmente, dado por la sedentarización, que dio lugar a las primeras ciudades, donde comerciantes, artesanos y profesionales comenzaron a organizarse. Para la Edad Media, esta tendencia se consolidó a través de los gremios, que reunían a artesanos de cada oficio bajo reglas comunes, configurando formas de organización colectiva que guardaban una notable similitud estructural con las PyMEs actuales.

Hacia mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, surgieron organizaciones de mayor escala, dedicadas a la producción y al comercio, aunque incluso en ese contexto las pequeñas empresas continuaron siendo mayoría. Por eso mismo Maristany en su libro dice: “la Pyme es la regla habitual y que la empresa grande es la excepción” (Maristany, 2006. P.17), haciendo referencia, a que por más que hacia el siglo XX las grandes empresas comenzaron a tener un lugar más importante, las PyMEs no fueron desplazadas y siguieron teniendo una forma predominante de organización productiva a nivel mundial.

⁵ Maristany, J. (2006). *Fundación y crecimiento de las PyMEs: Management, recursos humanos, marketing, familia* (1era). Fondo Editorial Consejo

En conclusión, esta recapitulación histórica nos permite comprender que las PyMEs no son empresas grandes en miniatura, organizaciones fallidas en su proceso de crecimiento, o una concepción moderna del término empresa, sino una forma de organización económica con lógica, dinámica y desafíos propios.

1.1: ¿Qué se entiende por una Pequeña y Mediana Empresa en Argentina?:

La Fundación Observatorio Pyme (2013)⁶, entiende por las mismas, que son una unidad económica dirigida por su propietario de manera personalizada y autónoma. Por su parte el artículo 2° de la ley 24.467 de la Pequeña y Mediana Empresa (1995)⁷, establece que la autoridad de aplicación debe definir las características de las que serán consideradas Micro, Pequeñas y medianas empresas, en base al personal empleado, valor de las ventas y el valor de los activos aplicados al proceso productivo. De esta manera la Subsecretaria de la Pequeña y Mediana Empresa⁸ constituye los parámetros para categorizarlas, recientemente actualizados a través de la Resolución N°1/2026, tal como se podrán observar en las figuras 2, 3 y 4.

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria minería	y Agropecuario
Micro	743.730.000	374.060.000	1.738.060.000	1.207.910.000	909.260.000
Pequeña	4.412.940.000	2.255.110.000	12.380.800.000	9.025.610.000	3.349.360.000
Mediana Tramo 1	24.621.200.000	18.664.740.000	58.848.790.000	64.238.670.000	19.711.080.000

⁶ Fundación observatorio Pyme. (2013, abril). *Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://54a762c7-dc88-44de-ab79-843f7096096c.filesusr.com/ugd/bdab5e_5e03fe0d6aed494e86ba972c2fcbb193.pdf

⁷ Ley 24.467. (1995). Infoleg. Artículo 2. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/texact.htm>

⁸ Arca. (2026, 1 de abril). *Nuevos parámetros para categorización de MiPyMES*. <https://servicioscf.afip.gob.ar/publico/sitio/contenido/novedad/ver.aspx?id=3101>

Mediana Tramo 2	36.927.730.000	26.655.990.000	84.070.280.000	129.764.070.000	31.263.100.000
-----------------	----------------	----------------	----------------	-----------------	----------------

Figura 2 Límites de ventas totales anuales en pesos. Fuente: Propia.

Categoría	Servicios	Comercio
Micro	7	7
Pequeña	30	35
Mediana Tramo 1	165	125
Mediana Tramo 2	535	345

Figura 3 Límites de personal empleado. Fuente: Propia.

Tope de activos en pesos (\$)
3.438.000.000

Figura 4 Límite de activos expresados en pesos. Fuente: Propia.

1.1.2: Definición de PyME:

A fines de nuestro trabajo de investigación, se utilizará como definición de PyME a toda organización o entidad económica independiente, cuya dirección y toma de decisiones se centra de manera directa y personalizada en su fundador/propietario.

Por su parte, también se tomará en cuenta, con base en los datos de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, haciendo siempre referencia al comercio, al total de ingresos por ventas de las micro, las pequeñas y las medianas empresas hasta el tramo uno, y al personal empleado, para los mismos tamaños de empresa mencionados anteriormente.

2: Distintas perspectivas sobre el concepto de crecimiento empresarial:

El crecimiento empresarial ha sido objeto de estudio desde múltiples perspectivas teóricas. Dasí Rodríguez y Martínez Pérez (2011)⁹ señalan que el interés académico por este tema se remonta a fines de la década de 1950, cuando autores como Penrose (1962, como se citó en Blázquez Santana et al. 2006)¹⁰ sentaron las bases de lo que hoy se conoce como la teoría del crecimiento de la empresa, al conceptualizarlo como un proceso de expansión sustentado en la utilización productiva de los recursos internos disponibles con el fin de abrir nuevas vías de negocio que eleven la rentabilidad de la empresa.

Desde el punto de vista estratégico, Ansoff (1957)¹¹ plantea que toda empresa para mantener su posición relativa o mejorarla, debe experimentar el crecimiento y mantener cambios continuos. Para eso, en sus escritos habla de los componentes de la estrategia, desarrollando entre ellos el vector de crecimiento, del cual derivan las cuatro alternativas básicas para el crecimiento empresarial que son, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación.

Por su parte, Blázquez Santana et al. (2006) en su artículo sostiene que el crecimiento puede venir dado porque el entorno lo exige, o por decisiones voluntarias del dueño/directivo, que se relacionan con su visión del negocio o ambiciones propias. Cualquiera fuere, la empresa se ve forzada a ampliar o desarrollar su capacidad productiva, ajustando sus recursos actuales promoviendo un uso más eficiente de los mismos, o adquiriendo nuevos. Para sostenerlo, el autor hace énfasis en que además de todo, se deben realizar cambios organizacionales que sean

⁹ Dasí Rodríguez, S. Y Martínez Pérez, J.F. (2011). *Teorías del crecimiento de la empresa*. Información Comercial Española.

https://drive.google.com/file/d/1saeZ9YMPgdf6ocwfrMAgDEEWqsOTmxcv/view?usp=drive_link

¹⁰ Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J.A. y Verona Martel, M.C. (2006). *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*. Cuadernos de Administración, 19(31).

https://drive.google.com/file/d/1Vag0Irvm5WqFZ5n5AkrtuORPx22W6r_U/view?usp=drive_link

¹¹ Ansoff, I.H. (1957). *Estrategias de diversificación*.

https://drive.google.com/file/d/1V8Yb2cECOWsbBvOFKhVEYkVQH3Bctdn/view?usp=drive_link

capaces de soportar las modificaciones llevadas a cabo, y para lograr un proceso exitoso y una competitividad perdurable en el tiempo, que ese es el fin último de una organización, es importante que se cuente con un respaldo financiero capaz de sostenerlo.

En resumen, hay muchos autores que hablan desde diferentes perspectivas sobre cual es la verdadera definición de crecimiento empresarial. La realidad es que no existe un único concepto que englobe todo lo que conlleva. Por eso, a fines de este trabajo se decidió que las más relevantes son las mencionadas anteriormente, donde los autores citados hacen un repaso por distintos enfoques, tales como los económicos, estratégicos, organizacionales, entre otros.

2.1: Definición de crecimiento de PyME:

Para la presente tesis se tomará como definición de crecimiento oficial al aunamiento de las anteriores. Es decir, se entenderá como el proceso estratégico de expansión impulsado tanto por presiones externas o del entorno, como por decisiones propias de la gerencia, buscando generar una mejor posición en cuanto a la competitividad de la organización y así mismo un aumento en la riqueza de la empresa. Para esto, lo esencial será aprovechar al máximo los recursos disponibles y la capacidad productiva, buscando ampliar la oferta actual hacia productos que tengan una sinergia con la actividad originaria de la organización, por lo que muchas veces, este proceso deberá ser acompañado de una serie de adaptaciones estructurales.

2.2: Medición cualitativa del crecimiento en las PyME:

Tradicionalmente, la expansión de las pequeñas y medianas empresas suele evaluarse a través de indicadores cuantitativos, tales como el volumen de facturación anual, la cuota de mercado o el incremento de empleados. Sin embargo, para los fines de este trabajo, nos basaremos en autores como Churchill y Lewis (1983)¹² que proponen un modelo donde el

¹² Churchill, C.N. y Lewis, L.V. (1983). *Las cinco etapas del crecimiento de las pequeñas empresas*. Revisión de negocios de Harvard. https://drive.google.com/file/d/1Dd2-liQIPBKZ2AjOD0D8UnbJ6obACzC1/view?usp=drive_link

crecimiento se mide de forma cualitativa considerando la evolución de los factores de gestión internos.

Según estos autores se constatará dicho crecimiento cuando se observe alguna transformación en áreas o aspectos de la organización que ellos describen como, el estilo de gestión que debe transicionar de una supervisión directa del dueño-gerente a una delegación efectiva de responsabilidad; la estructura organizativa donde pase de un diseño centralizado a uno departamentalizado; y por último, que los sistemas de información se formalicen, evolucionando desde la ausencia de planificación hacia el control y la planificación estratégica.

Lo anterior se justifica desde la teoría de recursos y capacidades propuesta por Huerta Riveros et al. (2004)¹³, quienes explican que a medida que la empresa va profesionalizando su gestión, aprende, optimiza y hace eficiente el uso de sus factores productivos, generando de forma natural una capacidad sobrante o lo que se llaman recursos ociosos, los cuales incentivan a la realización de una diversificación de la línea de productos.

En conclusión, la medición del crecimiento se centrará en evaluar si una PyME ha logrado alcanzar la madurez administrativa planteada por Churchill y Lewis (1983), para así lograr con éxito la transferencia de recursos excedentes hacia nuevas líneas de negocio. Bajo esta perspectiva, una organización podría experimentar un aumento en sus ingresos al lanzar nuevos productos, pero si no logra complejizar su estructura interna, delegar autoridad ni profesionalizar sus procesos de control, permanecerá estancada en fases iniciales de desarrollo y correrá el riesgo de sobreexigir su capacidad operativa.

¹³ Huerta Riveros, P., Navas López, E. J. y Almodóvar Martínez, P. (2004). *La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades*. Cuadernos de Estudios Empresariales, (14).
https://drive.google.com/file/d/1S_3PKJ3_hQJjT0Ga4iSHEWq-BzIVqH8/view?usp=drive_link

3: ¿Qué se entiende por diversificación?:

La diversificación es un proceso que se enfoca en aquellas zonas comerciales que están fuera del alcance actual de las empresas o son desconocidos por las mismas, donde después de un estudio pasan a representar una oportunidad ideal de negocio. En relación con esto, Ansoff (1957) se refiere a que las empresas la mayoría de las veces diversifican buscando compensar diferentes cuestiones o presiones que pueden estar sujetas a factores internos o externos; dichos escenarios pueden ser: “compensar la obsolescencia tecnológica, distribuir el riesgo, utilizar el exceso de capacidad productiva, reinvertir las ganancias, obtener una alta dirección, etc.” (Ansoff, 1957, P. 114).

Para llevarla a cabo, las organizaciones suelen realizar cambios físicos y organizacionales en su estructura propia, que terminan en la incursión de nuevos productos y mercados a la vez. Ligado a esto, el autor también sostiene que la diversificación exige el desarrollo de nuevas habilidades, nuevas técnicas, y en algunos casos nuevas instalaciones.

En consecuencia, cuando se diversifica se logra mayor participación en el mercado, disminución del riesgo financiero, un mejor aprovechamiento de los recursos, utilizándolos de una manera más eficiente, aumento de la probabilidad en el incremento del número de ventas, la posibilidad de anticiparse más rápido a los cambios, entre otros.

En conclusión esta es una de las estrategias más usadas tanto por las pequeñas y medianas, como por las grandes empresas cuando tratan de ampliar sus horizontes. Por eso, dentro de las cuatro grandes alternativas de crecimiento que plantea Ansoff, al cabo de este trabajo nos centraremos en la diversificación.

3.1: Tipos de diversificación:

Cuando hablamos de diversificación, debemos ser conscientes de que no existe un solo tipo, sino dos alternativas de hacerlo. Por un lado, las empresas pueden optar por diversificar de

manera no relacionada, es decir, apostar por actividades que son completamente nuevas para la misma, y que no tienen ningún tipo de relación con los productos o servicios que ha ofrecido hasta el momento. Según David: “los negocios son no relacionados cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones interempresariales competitivamente valiosas” (David, 2008, P.180)¹⁴.

Por el otro, las organizaciones pueden decidir por hacer una diversificación relacionada, que a fines de esta tesis representará la opción principal a la hora de que una PyME tome la decisión de crecer. Por eso mismo entendemos que la diversificación relacionada, es aquella por la cual las empresas buscan combinar dos o más actividades que guarden algún tipo de relación entre sí, o que tengan alguna compatibilidad entre sus tecnologías, el proceso productivo, o tipo comercial. Es decir, se trata de la generación de sinergias entre los distintos negocios, algo que en la anterior sería más difícil de lograr, a excepción de que se hablen de sinergias financieras.

En sus primeros escritos sobre la diversificación, donde asienta las bases preliminares de lo que es, y de qué categorías distinguían en ese momento, Ansoff hace referencia a la diversificación horizontal diciendo:

Esta puede describirse como la introducción de nuevos productos que, aunque no contribuyen de ninguna manera a la línea de productos actual, satisfacen funciones que se encuentran dentro de los conocimientos técnicos y la experiencia de la empresa en tecnología, finanzas y marketing. (Ansoff, 1957, P. 118)

Dicha definición tiene una cierta afinidad, pero no logra abarcar por completo las características de la diversificación relacionada, para eso debemos hacer alusión a la concéntrica, la cual consiste en la adquisición o producción de nuevos productos o servicios que

¹⁴ David, F.R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoprimer). Pearson educación.

presentan una estrecha relación con los que previamente ofrecía la empresa, y con los cuales busca llegar a otras áreas del mercado, aprovechando las sinergias tecnológicas y comerciales.

Cabe aclarar, que a los fines de esta tesis, diversificación relacionada y concéntrica se usan como sinónimos, y que la horizontal se menciona solo como un antecedente conceptual de Ansoff, pero no será utilizada como categoría de análisis en el trabajo de campo.

3.2: Ventajas y desventajas de la diversificación relacionada:

Determinar que una PyME diversifique el portafolio de productos o servicios, es una decisión que se debe tomar teniendo en cuenta que se asumen ciertos riesgos al hacerlo, pero que así mismo, indudablemente se van a percibir beneficios. Por eso mismo, a lo largo de este inciso estableceremos algunas de las ventajas y desventajas que consideramos más relevantes para que se tengan en cuenta al momento de que el dueño de una pequeña o mediana empresa dictamine por realizar una diversificación relacionada, buscando aportar información fundamentada.

3.2.1: Ventajas:

La diversificación relacionada tiene múltiples ventajas las cuales pueden derivar en el crecimiento empresarial, algunas de estas son:

La utilización de recursos ociosos, es decir el aprovechamiento eficiente de esos en los que la organización no estaba haciendo foco, pero que ya los contaba, permitiendo incurrir con la diversificación en nuevos sectores que generen un aumento en los ingresos. A esto mismo podemos decir que se refería Penrose cuando hablaba del crecimiento, y decía: “De esta forma, la necesidad de crecer viene dada por la existencia de una serie de recursos ociosos susceptibles de ser empleados en nuevas áreas de actividad que generen mayor riqueza a la empresa.” (1962, citado en Blázquez Santana et al. 2006). Siguiendo con esto, otra ventaja es que cuanto más específicos sean esos recursos, tienden a ser más escasos, por ende para quien los tenga y los

explote, tendrá mayor probabilidad de éxito en diversificarse en negocios similares al original, y aumentar sus ganancias.

Por último, otra de las ventajas que destacamos es la reducción del riesgo de imprevistos. Esto lo explica muy bien Ansoff en el ítem de estabilidad cuando menciona:

El segundo efecto deseado de la diversificación es la mejora de la estabilidad de la empresa en condiciones contingentes. La diversificación no solo debe evitar que las ventas caigan tan bajo como lo habrían hecho antes de la diversificación, sino que el porcentaje de caída también debe ser menor [...] En condiciones contingentes, el porcentaje de descenso de las ventas que podría producirse sin diversificación debería superar el porcentaje de descenso de las ventas con diversificación por un margen adecuado. (Ansoff, 1957, P. 119).

Esto quiere decir que al ampliar el portafolio de productos hacia líneas relacionadas, las empresas reducirían su dependencia de ingresos de un único mercado o producto distribuyendo el riesgo. Esto hace mucho sentido si lo llevamos a casos como los de las PyMEs de Gral. Madariaga, quienes están expuestas a la estacionalidad y la variabilidad de la demanda, una realidad directamente vinculada con los riesgos de contingencia. En concreto, contar con diferentes productos relacionados a los originales de la empresa, permite sostener la actividad comercial, y compensar periodos donde haya baja demanda de alguno de ellos, obteniendo resultados mayores a los de no haberlo hecho.

3.2.2: Desventajas:

No obstante, la diversificación relacionada a pesar de ser la forma más conservadora y lógica que tiene una empresa para diversificar, presenta ciertas desventajas las cuales llevan a pensar en los riesgos que puede implicar esta estrategia. Por eso, a continuación desarrollaremos las principales a tener en cuenta.

Desde el enfoque de los recursos, Huerta Riveros et al. (2004) y Montoro Sánchez y Ortiz de Urbina Criado (2005)¹⁵ advierten que diversificarse hacia un negocio relacionado solo será posible si los recursos de las empresas son realmente transferibles a esas nuevas líneas de negocio y lo suficientemente específicos, es decir, que guarden algún tipo de relación o sean capaces de asemejarse con la actividad inicial de la empresa. En otras palabras, esto representa una desventaja ya que si una PyME quisiera utilizar esta estrategia, sus productos deberían presentar una especificidad verdadera, para lograr que el valor de la organización diversificada sea mayor al valor que podría obtener si se sumaran la totalidad de sus negocios por separado.

En relación con el anterior, a esa exigencia de especificidad se le suma otra condición. Autores como Suárez González (1993)¹⁶ y Montgomery (1994)¹⁷ sostienen que no es suficiente tener recursos transferibles, sino que también se debe tener en cuenta, que la diversificación se justificará estratégicamente si la empresa dispone de un exceso de factores productivos y, simultáneamente, si existen imperfecciones en el mercado que aumenten los costos de transacción de los mismos, impidiendo comercializarlos externamente. En consecuencia, la desventaja de esto radica en la complejidad que puede tener una organización que quiera diversificar y deba alinear todas estas variables, para generar un valor adicional y no terminar destruyendo o desprotegiendo el negocio original de la misma.

Por último, según las cuatro alternativas de crecimiento de producto-mercado que plantea Ansoff (1957), la estrategia de diversificación por más que sea a productos relacionados, suele requerir del desarrollo de nuevas habilidades, nuevas técnicas o incluso en casos más extremos

¹⁵ Montoro Sánchez, M., Y Ortiz de Urbina Criado, M. (2005). La diversificación a través de acuerdos de cooperación. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 11 (1).
https://drive.google.com/file/d/1G7ulop-r4itxA6waz9SAYyGvgNKWmi2t/view?usp=drive_link

¹⁶ Suárez González, I. (1993). *Fundamentos teóricos y diversificación y resultados empíricos de la relación entre empresariales: Un panorama*. Revista de economía aplicada, 3(1).
https://drive.google.com/file/d/146Lc-kvhXsuYK288f0TAoVICJ2B1ErLb/view?usp=drive_link

¹⁷ Montgomery, C.A. (1994). *Diversificación corporativa*. Journal of economic perspectives, 8(3).
https://drive.google.com/file/d/1vRpWqsVZDUMXMT8nIAI-f_TXVC-uimap/view?usp=drive_link

nuevas instalaciones para llevarlas a cabo, generando indudablemente ciertos cambios en la estructura. Si lo llevamos a una PyME de Gral. Madariaga, basándonos en la escasez de información, la baja profesionalización y la alta centralización que tiene en la figura del dueño, representaría una desventaja, dado que conllevaría a una dificultad en la toma de decisiones por no contar con los recursos para anticiparse a las cuestiones anteriores cuando optan por diversificarse. Esta situación, en parte, queda evidenciada en el relevamiento realizado en el mapeo productivo (2022), que documenta la escasa profesionalización, la baja inversión en capacitación y deja en claro la ausencia de información sistematizada como características de la estructura productivo local.

4: Escasez de información para la toma de decisiones de crecimiento en PyMEs del interior del país:

La falta de información sistematizada es una realidad que enfrentan las pequeñas y medianas empresas a la hora de tomar cada una de sus decisiones.

Esto es un problema trascendental, ya que la información no es un elemento secundario, sino el eje central de toda decisión. A ello podemos decir que David (2003)¹⁸ alude cuando cita en su libro al lema de la empresa japonesa Mitsui que dice: “la información es el alma de la empresa”.

En otras palabras, la escasez de información puede llevar a tomar decisiones deficientes aumentando la probabilidad de que las organizaciones cometan errores. A los fines de esta investigación, este escenario se materializa cuando una PyME, en este caso de Madariaga, quiera diversificar sin tener un respaldo teórico que lo justifique, impactando de forma negativa,

¹⁸ David, F.R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena). Pearson educación. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf

directamente en la rentabilidad y el crecimiento. Nuñez Lira et al. (2023) ¹⁹ y David (2003) fundamentan esta problemática al advertir que las organizaciones se enfrentan a un doble obstáculo, por un lado, el acceso limitado a la información necesaria y, por el otro, el hecho de que la información disponible suele ser ambigua, contradictoria o incluso puede estar incompleta. Para eso, aseguran que si se tiene un sistema de información completo y eficaz, se obtendrían ciertos beneficios, tal como una mejor toma de decisiones.

Continuando con esto Zapata Guerrero (2004)²⁰ señala que en las PyMES la información sistematizada se limita casi exclusivamente al registro contable, sin que existan documentos formales sobre procesos productivos, innovación o aprendizaje organizacional. Además agrega:

Las PyMES cuentan con diferentes niveles de tecnología en el manejo de la información. La mayoría posee algún software especializado básico que les permite realizar los registros contables y otros procesos de personal como la nómina e información relativa a la producción y a otros procesos internos. Vale la pena mencionar que la mayor parte de la información referida solo es del conocimiento de los gerentes y del personal directivo. (Zapata Guerrero, 2004, PP. 127-128).

Por su parte, Cleri (2007) suma detalles a esta problemática, haciendo hincapié en que a pesar de que hoy en día se puede tener acceso masivo a datos secundarios o genéricos gracias a los avances de la tecnología, no son los suficientemente precisos para cubrir las necesidades específicas de las empresas, por lo que las mismas deberían elaborarlos, excepto que sean países desarrollados donde esa carencia de información no deba ser abordada por las propias

¹⁹ Nuñez-Lira, L. A., Alfaro Bernedo, J. O., Aguado Ligan, A. M., y González Ponce de León, E. R. (2023). *Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad*. Revista Venezolana De Gerencia, 28(9). https://drive.google.com/file/d/17U8n7x4N1078w95K69yKWc07PH3-RNsS/view?usp=drive_link

²⁰ Zapata Guerrero, E.E, (2004). *Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos*. Revista Escuela de Administración de Negocios, (52). https://drive.google.com/file/d/1sNuvxoyehk9GNp5hwwlXng70nvSUMpxf/view?usp=drive_link

empresas, sino con centros de información y bases de datos públicos. También resalta que esto último no ocurre en países periféricos como Argentina, y que si quieren trabajar de manera más precisa y no a “ciegas”, deberán hacerse cargo de los costos de elaboración de la misma.

Por último, Rodríguez Vásquez (2018)²¹ apoyándose en escritos de autores como Herbert Simon y Amartya Sen sostiene que el proceso de decisión de cuál es la alternativa óptima o perfecta para el crecimiento está limitado por la cantidad y calidad de la información disponible, y en consecuencia se termina optando por la respuesta más satisfactoria o “suficientemente buena”.

2: Marco metodológico:

2.1: Estrategia metodológica:

Con el fin de tratar el problema formulado, y poder responder a las preguntas de investigación y a los objetivos planteados en la introducción del presente trabajo, se desarrolló un análisis cualitativo, el cual se dividió en dos herramientas de recolección de datos.

Por un lado, entrevistas en profundidad a expertos y personas claves, permitiéndonos obtener la mayor fuente de, información, perspectivas, experiencias, desde el lado de quienes viven en el día a día de una PyME, o quienes trabajan o acompañan a estas, desde diferentes áreas.

Por el otro, se ejecutó una encuesta al público en general y otra a supermercados puntuales, permitiéndonos el acceso a patrones de consumo, aceptabilidad de la diversificación, entre otros aspectos que se consideran claves en esta tesis. Aunque no represente

²¹ Rodríguez Vásquez, J.C. (2018). *De la “Racionalidad Limitada” (H. Simon) al “Razonamiento Público Interactivo” (A. Sen). Segunda mirada a nuestra formación en teoría de la planificación urbana.*
https://drive.google.com/file/d/1ldahxYsSPnyXQnQPzbvkTM4XoYapPEtV/view?usp=drive_link

explícitamente la respuesta de los objetivos de investigación, guardan una estrecha relación, ya que se busca con estas analizar desde la perspectiva de la demanda.

2.1.1: Entrevista:

Buscando lograr una comprensión más detallada y real de como es la toma de decisiones en las PyMEs, como actúan frente a la escasez de información, cual es el apoyo que reciben desde organismos públicos, como impacta la estacionalidad con respecto a la decisión de diversificar, entre otros, realizamos entrevistas en profundidad a personas claves y a expertos.

2.1.1.1: Entrevistas a personas claves:

Para conocer el trasfondo de cómo se toman las decisiones y en qué criterios se basan, si diversifican y a partir de qué estrategia lo hacen, si les impacta la estacionalidad de las ciudades aledañas y el contexto macroeconómico, se entrevistó a seis dueños de PyMEs madariaguenses de diferentes rubros, abarcando desde la marroquinería hasta la agricultura hidropónica.

Las entrevistas fueron elaboradas con un total de dieciocho preguntas estructuradas, las cuales se adaptaron a cada uno de los empresarios PyME, dependiendo del rubro en el que desarrollan su actividad y del perfil que demostraban. La totalidad de las mismas se concretaron de manera presencial, buscando generar una mayor cercanía con los entrevistados, analizando de esta forma su lenguaje corporal. Esto nos permitió identificar momentos o preguntas en las que tal vez había mayor tensión, duda, seguridad o incomodidad, entre otros.

Este aspecto, si bien no representa nuestro objetivo principal por el cual se realizaron dichas entrevistas, consideramos que refleja gran parte de lo que no se dice o de cómo se abordan ciertas respuestas. Por ende, tenerlo en cuenta nos permitió observar detalles que, de no haberlo hecho, no se hubieran contemplado, orientando además qué o cómo formular ciertas preguntas.

2.1.1.2: Entrevistas a expertos:

Con el fin de sumar una mirada con un conocimiento más técnico, se entrevistó a un funcionario público de Madariaga, buscando un aporte sobre políticas públicas locales, programas de apoyo al emprendedurismo y sistematización de bases de datos. Por otro lado, para tener un punto de vista estratégico y real, sin tal vez tanto sesgos como los dueños, se decidió entrevistar a una consultora pinamarense de PyMEs. Por último, para abarcar lo impositivo y financiero, se optó por la visión de un contador local, el cual no solo contribuyó con información contable, si no también, con datos relacionados a las asesorías que adicionalmente realiza a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad.

La elección de estos perfiles nos permitió contrastar la visión de los dueños, con datos técnicos y de contexto. Mientras que los empresarios PyMEs aportaron una perspectiva interna sobre los desafíos diarios de sus rubros, los expertos mencionados en este punto, proporcionaron el conocimiento especializado, desde las perspectivas técnicas e institucionales de la gestión pública, la contabilidad y la consultoría.

Siguiendo la forma utilizada para las entrevistas a personas claves, en este eje se armó una guía de entre diez y once preguntas estructuradas, diseñadas individualmente para cada uno de los entrevistados dependiendo de su profesión y el aporte que podían brindar.

2.1.2: Encuestas:

En calidad de complementar la información obtenida de las entrevistas en profundidad y fortalecer la validez de la investigación, se realizaron dos encuestas dirigidas, por un lado al público en general y por el otro a supermercados seleccionados, indagando sobre el consumo de marcas locales, la aceptabilidad de la diversificación y puntualmente para los comercios, los criterios para tomar decisiones con respecto a la incorporación de nuevos productos.

2.1.2.1: Encuestas público en general:

En pos de conocer las preferencias de consumo de los madariaguenses, restrictivamente, se realizó una encuesta de seis preguntas, mediante la herramienta Microsoft Forms, enviadas a una muestra aproximada de entre trecientas cincuenta y cuatrocientas personas, obteniendo un total de doscientas siete respuestas.

La encuesta fue estructurada, y se hizo uso de un mecanismo de preguntas múltiples, dando la posibilidad en algunas de marcar, de ser necesario, más de una opción.

Las preguntas se centraron en dos ejes puntuales, frecuencia de compra en comercios de la ciudad, para analizar si realmente las personas acuden a mercados locales, u optan por otras opciones. Y la aceptación de la estrategia de diversificación, buscando evaluar que tan probable es que la población compre nuevos productos, si una PyME de Madariaga amplía su portafolio.

2.1.2.2: Encuestas a supermercados:

Para obtener un punto de vista más comercial, se encuestó a un total de cinco supermercados, de los cuales tres se ubican en General Madariaga y dos en la ciudad de Pinamar. Al igual que en las encuestas dirigidas al público en general, se mantuvo un formato estructurado de preguntas cerradas de opción múltiple, diseñadas mediante la aplicación Microsoft Forms.

Este relevamiento se llevó a cabo con el fin de constatar, desde la visión del dueño de un supermercado, si estaría dispuesto a comercializar los artículos resultantes de la diversificación de un proveedor (exigiendo que este sea excluyentemente de Madariaga). De este modo, buscamos comprobar la aceptación comercial que tiene esta estrategia de las PyMEs de la ciudad en los puntos de venta.

De igual forma, otro aspecto que decidimos evaluar es cómo toman ciertas decisiones, tales como la incorporación de nuevos productos a su comercio, junto con cuáles son los factores más relevantes que consideran para crecer. El objetivo es sumar la perspectiva particular de los dueños de este rubro a la información ya obtenida a través de las entrevistas.

2.2: Análisis de los resultados:

2.2.1: Análisis de las entrevistas a personas claves:

A lo largo de este ítem se hará un resumen de cada una de las entrevistas en profundidad realizada a los dueños de PyMEs. Luego, mediante el uso de un cuadro comparativo, se expondrán los puntos claves de cada respuesta, permitiéndonos al finalizar, obtener de manera más clara y concisa los aspectos en los que estas coinciden o disciernen y así mismo, se relacionan con los objetivos de este trabajo de investigación.

Todas las entrevistas fueron realizadas de manera presencial por las dos integrantes del grupo, Morena Flores y Martina López Gattorossi.

2.2.1.1: Resumen entrevista Martin Brasich, dueño de Besto:

El día miércoles 3 de junio, se entrevistó a Martín, dueño de la PyME Besto, la cual nació hace más de diez años tras identificar la falta de pizzas listas para hornear en la zona. Luego de recibirse e instalarse definitivamente en Madariaga, Martín cuenta que el negocio se orientó a la venta mayorista para supermercados y rotiserías de la Costa Atlántica. A la hora de tomar decisiones de crecimiento, no percibe una escasez de información que lo limite, sostiene que se apoya en su propio criterio, observa las tendencias de consumo en redes sociales (como la actual demanda de productos proteicos) y valora el intercambio directo con los dueños de los supermercados.

Bajo esta modalidad, en el último tiempo la empresa incorporó nuevos productos a su oferta, sumando tartas individuales, empanadas y opciones más saludables a su línea original. Esta diversificación se realizó buscando aprovechar los recursos y sistemas de producción existentes, compartiendo los mismos ingredientes y la misma logística para abastecer a su cartera de clientes habituales.

Por otro lado, destaca que el negocio se ve fuertemente condicionado por la estacionalidad de la región y por el contexto macroeconómico, ya que la inflación encarece las materias primas y lo obliga a ajustar sus propios márgenes para no perder clientes.

2.2.1.2: Resumen entrevista Miguel Maiolo, dueño de Maiolo:

El día 4 de junio, en la fábrica de la propia empresa, se entrevistó a Miguel, quien contó que Maiolo es una PyME familiar productora de helados, consolidada en Madariaga desde principios de los años 2000, y hoy en día, cuenta con aproximadamente treinta empleados. Dada la fuerte presencia que tiene en toda la costa, la estacionalidad es un punto con el cual tiene alta dependencia.

A la hora de tomar decisiones estratégicas, Miguel fundamenta que sus decisiones las realiza observando a la competencia y las tendencias de consumo, y que bajo esta lógica, hace que la empresa apueste activamente por la diversificación de productos relacionados, aprovechando en ciertos momentos, la capacidad ociosa productiva, utilizando el mismo personal, maquinaria y logística de distribución, o agregando uno de estos, de ser necesario.

En cuanto al período 2024-2026, Miguel señala que, aunque se retrajo el consumo en Argentina, en líneas generales no lo toma como un aspecto negativo, ya que si bien sus ventas bajaron, esto es algo que no solo le pasó él, si no que a todos, y que además, según una de las variables con las que mide el crecimiento, que es la cantidad de clientes, incluso le aumentó.

Relacionado con el crecimiento, Miguel reconoce que debido a su escala, a menudo delega tareas operativas, pero sigue centralizando muchas de las decisiones, y tercerizando áreas clave como contabilidad, publicidad o legales, al no contar con un tamaño que justifique la apertura de departamentos internos especializados.

2.2.1.3: Resumen entrevista Gustavo Skrobacki, uno de los dueños de Hidroponía Madariaga:

El jueves 5 de junio, en el parque industrial de Madariaga, donde se ubica Hidroponía, se entrevistó a Gustavo, uno de los cinco socios que gestiona dicha PyME.

Al igual que otras firmas locales, su mercado original depende fuertemente de la estacionalidad de las ciudades aledañas; sin embargo, recientemente lograron expandir sus ventas hacia otros destinos durante el invierno, mitigando la dependencia temporal.

Respecto a la toma de decisiones y la escasez de información, Gustavo afirma que cuentan con asesoría técnica específica para el cultivo, pero reconoce que las determinaciones comerciales se toman mayormente por sus experiencias y “sobre la marcha”, guiándose por el flujo de caja y la retroalimentación directa con sus clientes.

Luego de estandarizar su producción inicial con variedades de lechuga, comenzaron a incorporar rúcula, aromáticas y cultivos más exóticos como kale y pacchoy, impulsados principalmente por pedidos puntuales de clientes. Esta diversificación responde a la necesidad de aprovechar sus recursos ociosos, buscando maximizar la ocupación de la superficie productiva para reducir el impacto de los altos costos fijos de energía y tratamiento de agua que requiere el sistema.

Evaluando el período 2024-2026, Gustavo destaca que el negocio experimentó un crecimiento sustancial, medido a través de la plena ocupación del invernadero, el aumento en la

rotación de insumos y el incremento de la facturación. A futuro, impulsados por este crecimiento, proyectan duplicar su superficie construyendo un nuevo invernadero.

Gustavo afirma que ante la nula disponibilidad crediticia bancaria, el municipio jugó un rol clave otorgando facilidades financieras para la adquisición del lote y promoviendo la vinculación comercial con grandes cadenas nacionales.

2.2.1.4: Resumen entrevista Eliana García, dueña de Ramé:

El día martes 9 de junio, se entrevistó a Eliana, dueña de Ramé, quien fundó la PyME en 2018 tras finalizar sus estudios en Diseño Industrial. Dicha carrera, fue la que le dio la iniciativa de producir artículos de marroquinería a nivel local en Madariaga.

A diferencia de otras PyMEs de la región, la dueña destaca que el volumen del negocio no se ve afectado por la estacionalidad turística de la Costa Atlántica, sosteniéndose principalmente gracias al consumo local y la fidelización mediante el "boca en boca". Sin embargo, el reciente contexto macroeconómico e inflacionario redujo el poder adquisitivo de sus clientes, lo que la impulsó a proyectar una expansión hacia canales mayoristas y ventas online.

A la hora de tomar decisiones, Eliana no recurre a información sistematizada ni a estudios de mercado, por el contrario, cuenta que se guía por su propia intuición, el análisis de la rotación de su mercadería y la observación de tendencias en redes sociales.

Su producción principal, está relacionada con bolsos y carteras, pero hace unas temporadas Eliana incorporó la fabricación de sandalias y collares para mascotas. Esta decisión se fundamentó estratégicamente en el aprovechamiento del uso de las mismas maquinarias e insumos de la marroquinería. El impacto final fue sumamente positivo y generó un aumento directo en las ventas.

Eliana afirma, que dado al crecimiento de la PyME, logró delegar la atención al público y la logística, incorporando recientemente a un profesional en marketing para potenciar sus redes sociales.

2.2.1.5: Resumen entrevista Matías Flores, uno de los dueños de Corralón Flores:

El día 13 de junio, se entrevistó a Matías, uno de los dueños del Corralón Flores, PyME con más de cincuenta años de trayectoria en la región.

Matías cuenta que el corralón, en realidad comenzó fabricando galpones premoldeados y que hoy se consolida comercializando materiales para la construcción, y que actualmente opera con un equipo de aproximadamente veinticinco empleados, distribuidos entre su local en Madariaga, un depósito sobre la ruta y una sucursal en Costa Esmeralda.

Su dinámica comercial está fuertemente atravesada por la estacionalidad, ya que las obras en la costa se paralizan de forma total durante el verano. A su vez, a nivel macroeconómico, Matías advierte que el contexto actual resulta crítico para el sector debido a la baja generalizada en las ventas, los altos costos operativos y la reducción de los márgenes de ganancia.

Matías afirma que las decisiones más importantes se consensuan en reuniones familiares (es decir con el resto de los dueños), y que netamente se basan en la experiencia, la intuición y el conocimiento propio.

Recientemente incorporaron una ferretería con artículos de pinturería y electricidad en su sucursal de Costa Esmeralda. Esta decisión se fundamentó en ofrecer una solución integral a su propia cartera de clientes, quienes perdían horas de viaje buscando insumos menores.

Matías declara, que si bien no le gusta y tuvo que aprender, dado el volumen operativo, se vio obligado a romper con la centralización absoluta, haciendo un paso estrictamente necesario para sostener la estructura actual.

2.2.1.6: Resumen entrevista Lucas Terranova, dueño de Terranova:

El miércoles 10 de junio, se entrevistó a Lucas, dueño de la PyME Terranova, fundada en el año 2002 a partir de un préstamo inicial de \$500. Desde entonces se dedica a la elaboración y comercialización de productos de limpieza. Actualmente cuenta con un equipo de once personas.

Su mercado se divide entre los puntos de venta para el consumo de Madariaga y el sector hotelero y gastronómico de la región el cual abastece.

En relación a la macroeconomía actual, Lucas advierte que ya no es posible sostener la rentabilidad especulando con la inflación, sino que resulta obligatorio apostar por el valor agregado y el servicio al cliente para no quedar estancados.

Lucas afirma que es esencial capacitarse constantemente, para tener la información suficiente para manejar la empresa. Por su parte, también asegura que para él es importante evaluar las métricas de ventas mensuales de todas sus sucursales y consultar a su equipo antes de tomar las decisiones.

Para él, el incorporar nuevos productos es una estrategia clara para atraer a nuevos clientes, si bien conservan las fragancias clásicas para su clientela habitual, ha contratado a consultores químicos para desarrollar nuevas formulaciones y sumar productos que atraigan a un público diferente.

Inicialmente, Lucas centralizaba todas las operaciones por miedo a perder la calidad en la atención al cliente, pero el volumen del negocio lo obligó a tener que aprender a delegar tareas, y aceptar que por más que él no las haga, de todas formas salen bien.

2.2.2: Cuadro comparativo de las entrevistas a personas claves:

En la figura 5, se puede observar una breve comparación entre las respuestas de los diferentes entrevistados a las preguntas realizadas, y las variables a las que se busca responder con dichas entrevistas.

	Martín Besto	- Miguel Maiolo	- Gustavo Hidroponía	- Eliana Ramé	- Matías Flores	- Lucas Terranova
Acceso a la información	Criterio propio. Se guía por intuición, tendencias de consumo en redes sociales	Observación directa. Analiza precios y productos de la competencia.	Las decisiones comerciales se toman "sobre la marcha" y según criterio propio.	Observa qué productos rotan más, analiza la competencia y se guía por las tendencias en redes sociales.	Decisiones por consenso entre los dueños, basadas en su experiencia	Se informa y capacita constantemente. Consulta las decisiones con sus empleados.
Contexto económico	Afecta la rentabilidad. Sufre fuertes subas de materias primas; debe absorber los aumentos ajustando sus márgenes para no perder ventas.	Hay baja general de ventas en el país, pero la estabilidad del dólar hace que haya más previsibilidad.	La baja inflación ayuda. Pero hay nula disponibilidad crediticia.	Nota una fuerte caída del poder adquisitivo del cliente.	costos son altísimos, bajaron las ventas y los márgenes de ganancia están por el suelo.	Ya no se puede "jugar" con la inflación; hoy la clave para sobrevivir es sumar valor agregado y servicio al cliente.
Diversificación	Diversificó a opciones saludables.	Diversificó a nuevos sabores y formatos.	Diversificó a nuevos cultivos.	Diversificó a nuevos rubros.	Diversificó a nuevos rubros.	Diversificó a nuevas fragancias.
Indicadores de crecimiento	Volumen de ventas.	Kilos de helados producidos y facturación.	Superficie ocupada y rotación.	Ventas y comparación con la competencia.	Volumen de ventas.	Análisis histórico de ventas.
Delegación	Delegación operativa.	Delegación operativa, y tercerización.	División de tareas, entre los dos socios que están en la empresa.	Delegación operativa.	Delegación operativa.	Delegación operativa.

*Figura 5 Cuadro comparativo del resumen de las entrevistas en profundidad a dueños de PyMEs.
Fuente: Propia*

2.2.3: Análisis de las entrevistas a expertos:

Al igual que en el análisis realizado a las entrevistas a personas claves, en este apartado también se llevará a cabo la exposición de un resumen de las tres entrevistas efectuadas tanto al funcionario público, como al contador y a la consultora.

Para finalizar, con el objeto de comparar sus respuestas y la información que buscábamos obtener, de una forma gráfica y sintetizada, haremos un cuadro comparativo.

2.2.3.1: Resume entrevista Javier Volpatti, secretario de producción:

El día 4 de junio, se entrevistó a Javier en su oficina, donde desarrolla su rol de secretario de producción.

Desde la perspectiva del sector público, detalla que el apoyo del municipio a las PyMEs locales se estructura sobre ejes clave como la capacitación, la gestión de la oficina de empleo, el asesoramiento para el acceso crediticio y la mejora de infraestructuras. Sin embargo, reconoce que muchas empresas no aprovechan estas herramientas por desconocimiento o por mantener cierta distancia institucional con los organismos de gobierno.

En relación con el impacto de la estacionalidad, Javier destaca que los picos de demanda generados por la costa, representan un desafío complejo, afectando directamente la disponibilidad de mano de obra, la capacidad de almacenamiento y la estabilidad financiera de las PyMEs madariaguenses.

En cuanto a la escasez de información, Javier coincide en que los empresarios locales a menudo carecen de datos claros sobre la realidad del mercado para tomar decisiones, remarcando la necesidad de mayor capacitación, principalmente en cuestiones actuales como la tecnología.

Respecto al desarrollo organizacional, su visión ratifica la tendencia del sector, es decir, si bien las PyMEs locales intentan transitar desde una estructura familiar hacia la profesionalización, la gran mayoría son empresas jóvenes que aún carecen de áreas departamentalizadas básicas, como recursos humanos o administración. Para mitigar estas barreras, el municipio proyecta la pronta conformación de una Agencia de Desarrollo Económico y continúa impulsando rondas de promoción de inversiones para fortalecer el networking comercial de la región.

2.2.3.2: Resumen de entrevista Jorgelina Ferrario, consultora de PyMEs:

El día viernes 5 de junio, se entrevistó a Jorgelina, en el bufet de la universidad, donde desde una perspectiva externa y analítica, aseguró que el problema central que ella ve de las PyMEs locales, radica en la falta de profesionalización. Señala que los negocios suelen depender de la supervisión constante del dueño, careciendo de mandos medios y procedimientos claros debido a la resistencia al cambio y al temor de delegar.

En cuanto a la escasez de información, Jorgelina confirma que la toma de decisiones se basa casi exclusivamente en la intuición y la experiencia empírica del fundador. Asegura que los dueños suelen resistirse a compartir datos financieros con sus equipos y perciben la creación de estructuras de análisis, como KPIs de rentabilidad o costos, como un gasto y no como una inversión estratégica.

Respecto a la marcada estacionalidad de la zona, ella remarca que representa un gran desafío, especialmente para la retención del personal durante el invierno, aunque destaca que muchas empresas están logrando estabilizar sus ingresos mediante la creatividad, la reconversión de servicios y el uso de plataformas digitales para trascender las barreras geográficas.

2.2.3.3: Resumen de entrevista Gonzalo Soto, contador público:

El día 25 de junio, en la oficina donde ejecuta sus tareas de contador, se entrevistó a Gonzalo, quien desde una perspectiva económico-financiera, identifica que los principales obstáculos operativos que enfrentan las PyMEs locales son la alta presión tributaria, la falta de liquidez, los problemas en los procesos de cobranza y la nula disponibilidad de financiamiento externo a tasas razonables.

En relación con la toma de decisiones y la escasez de información, Gonzalo confirma que si bien existe un incipiente interés por profesionalizar la gestión, las decisiones estratégicas de crecimiento continúan apoyándose predominantemente en la experiencia, la intuición y la percepción del mercado que poseen los dueños, operando muchas veces al margen de reportes financieros formales.

Al analizar el período 2024-2026, Gonzalo señala que el complejo contexto macroeconómico impulsó a múltiples PyMEs a implementar estrategias de diversificación de productos relacionados, e incluso incorporar canales de e-commerce, para no depender de una única fuente de ingresos.

Esto lo avala argumentando que les permite aprovechar la cartera de clientes, los proveedores y los recursos preexistentes para reducir riesgos operativos, aunque advierte que su éxito está condicionado a que la actividad principal de la empresa se encuentre previamente consolidada y genere rentabilidad. De todas formas, él destaca que la diversificación es la herramienta más eficaz para mitigar la fuerte estacionalidad de la zona.

2.2.4: Cuadro comparativo de las entrevistas a expertos:

Como se puede ver en la figura 6, se realizó un cuadro, el cual permite comparar los diferentes puntos de vista de los profesionales entrevistados, con respecto a los ejes claves de este proyecto de investigación.

	Javier – secretario Prd.	Jorgelina – consultora	Gonzalo - contador
Acceso a la información	A los empresarios les falta información clara sobre el mercado y el país. Remarca la necesidad de capacitación.	El dueño retiene los datos y no los comparte. No usan bases numéricas; deciden por intuición.	La decisión pasa por la experiencia y percepción del dueño, aunque nota una leve tendencia a la profesionalización.
Contexto económico	Destaca el crecimiento traccionado por la construcción, pero advierte la deficiencia servicios básicos	El consumo cayó, pero nota que el empresario prefiere este sinceramiento económico antes que la "plata irreal" de la inflación.	Alta presión fiscal, problemas de liquidez, dificultades en las cobranzas y nulo acceso a créditos con tasas lógicas.
Diversificación	Ve positivamente el desarrollo de proyectos alternativos (como el agroturismo o el kiwi) para mover la economía local.	Recomienda fuertemente diversificar canales y servicios para el invierno.	La avala financieramente porque reduce riesgos al usar recursos que la empresa ya tiene (clientes, proveedores).
Indicadores de crecimiento	-	Critica que las PyMEs no miden rentabilidad ni costos, ya que ven el análisis de datos como un "gasto" y no como inversión.	Resalta que las empresas fallan en la planificación de flujos de fondos y no tienen sistemas estructurados de cobranza.
Delegación	Señala que casi ninguna empresa local posee áreas departamentalizadas básicas como Administración o Recursos Humanos.	Es el problema principal. No hay mandos medios ni procedimientos; si el dueño no está, la empresa se paraliza.	Al no tener gerentes internos ni estructura, los dueños retienen el control operativo y tercerizan áreas

Figura 6 Cuadro comparativo del resumen de las entrevistas en profundidad a expertos. Fuente: Propia

2.2.5: Análisis de encuestas al público en general:

Con el fin de analizar las encuestas realizadas a la comunidad en general de Madariaga, en el desarrollo de este punto, se expondrán los resultados obtenidos en cada una de las preguntas.

Pregunta 1. ¿Con que frecuencia compras en comercios locales de Madariaga?:

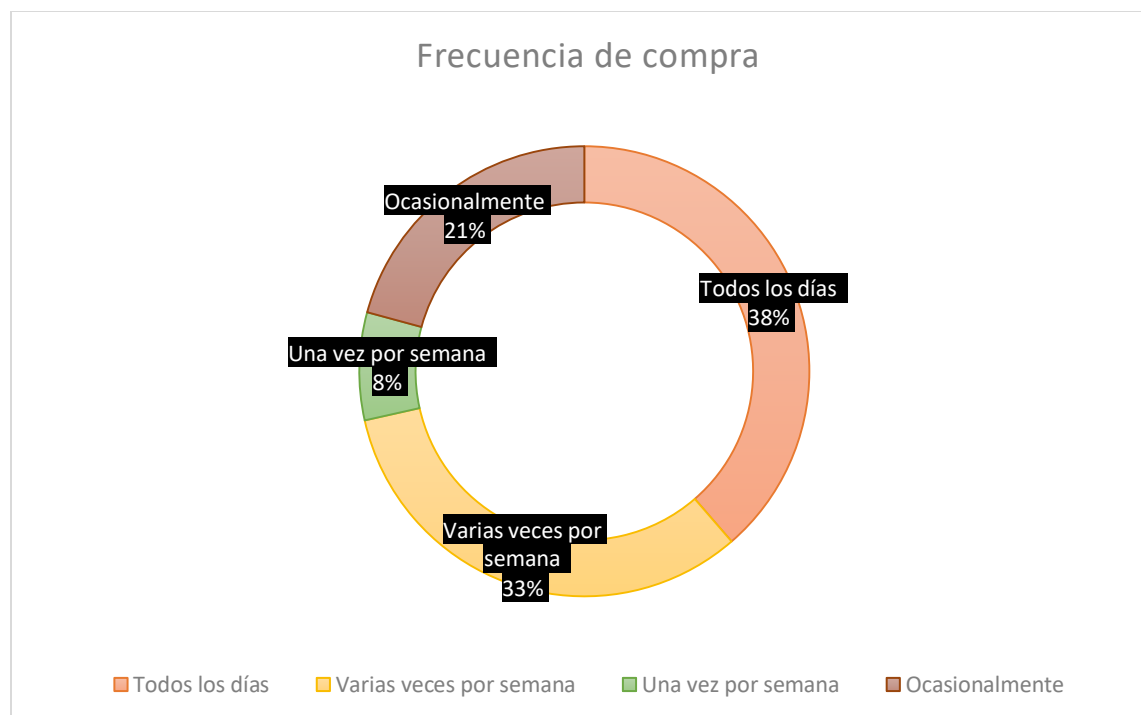


Figura 7 Frecuencia de compra en Madariaga. Fuente: Propia

Con la pregunta número uno, se busca analizar con qué asiduidad las personas de Madariaga compran en comercios de la ciudad, permitiendo identificar si existe una demanda real que justifique para las PyMEs la inversión en el desarrollo de nuevos productos. Asimismo, esta información resulta relevante para comprender el nivel de actividad comercial local y la frecuencia con la que los consumidores interactúan con la oferta disponible en el mercado de la ciudad.

Del total de las respuestas obtenidas, el 71% asegura que compra todos los días o varias veces por semana, lo que refleja una elevada frecuencia de consumo en los comercios locales. Mientras que el 8% manifiesta comprar solo una vez por semana, el 21% restante, como se puede observar en la figura 7, indica que realiza sus compras de manera ocasional. Estos resultados evidencian que la mayoría de los encuestados mantiene un contacto frecuente con los comercios de la ciudad.

Pregunta 2. ¿Qué tipos de productos o servicios consumís de los comercios locales?:

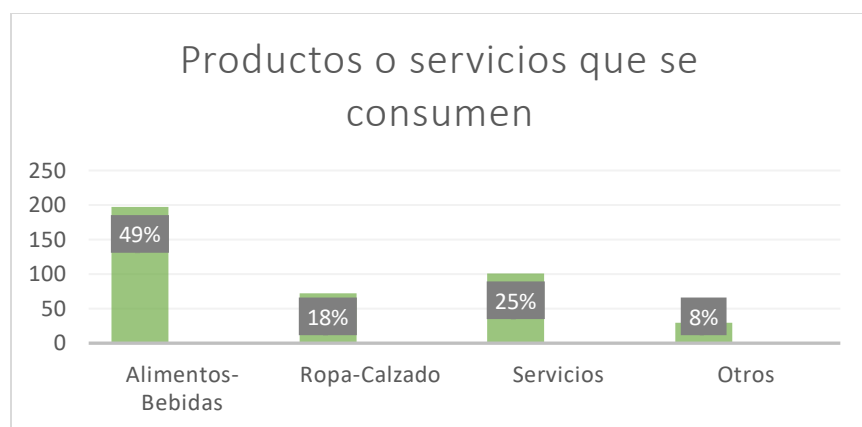


Figura 8 Tipos de productos o servicios que consumen. Fuente: Propia

Con esta pregunta, en la que los encuestados pueden optar por más de una opción, se busca desde la investigación indagar cuáles son los tipos de productos o servicios que más consumen en los comercios locales, permitiendo identificar las categorías con mayor demanda y conocer las preferencias generales de los consumidores de la ciudad. De esta manera, es posible obtener una visión más amplia de los hábitos de consumo y de los rubros que presentan mayores oportunidades para las PyMEs locales.

Como resultado, se obtuvo que el 49% de las cuatrocientas respuestas corresponde a la categoría de alimentos y bebidas, posicionándose como la de mayor consumo entre los encuestados. Esta es seguida por la categoría de servicios, que representa el 25% del total de las respuestas. En menor medida se encuentran los segmentos de ropa y calzado, que recolectó un 18%, y la categoría otros, que obtuvo solo 30 respuestas, representando el 8% de la suma total.

Pregunta 3. ¿Crees que los negocios de Madariaga ofrecen una variedad suficiente de productos?:

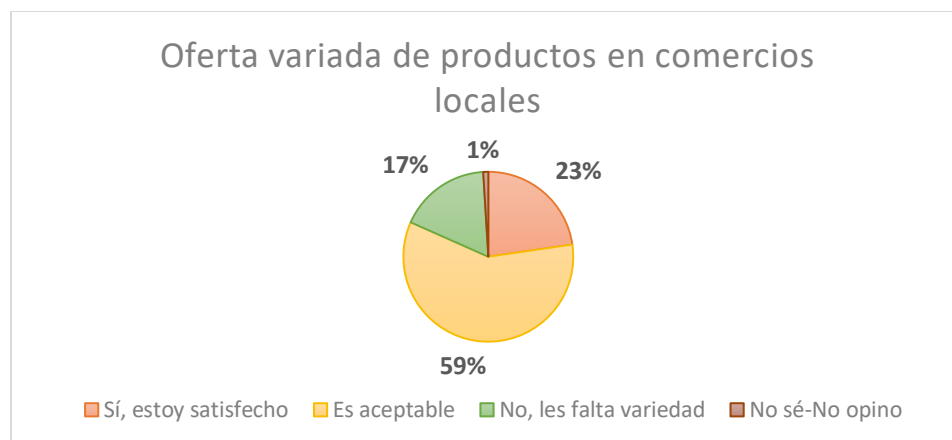


Figura 9 Oferta variada de productos en comercios locales. Fuente: Propia

En este punto se busca observar, desde la visión del consumidor, qué tan amplia es la variedad de productos que se ofrecen en los comercios locales y qué tanto valora o le interesa este aspecto al momento de realizar sus compras. A través de esta información, es posible conocer el grado de conformidad de los consumidores con la oferta disponible e identificar si perciben oportunidades de mejora en este aspecto.

Como resultado, se obtuvo que el 59% de los encuestados considera aceptable la oferta de productos existente. Si bien el 23% manifiesta estar satisfecho con la variedad disponible, existe un 17% del segmento que reconoce una escasez en la diversidad de productos ofrecidos. Por su parte, solo un 1% de los encuestados indicó no saberlo o prefirió no emitir una opinión al respecto. Estos resultados reflejan que, aunque la percepción general es positiva, aún existe un grupo de consumidores que identifica un margen para ampliar la oferta en los comercios de la ciudad.

Pregunta 4. ¿Notó en los últimos 2 años que algún negocio local haya incorporado nuevos productos o servicios?:

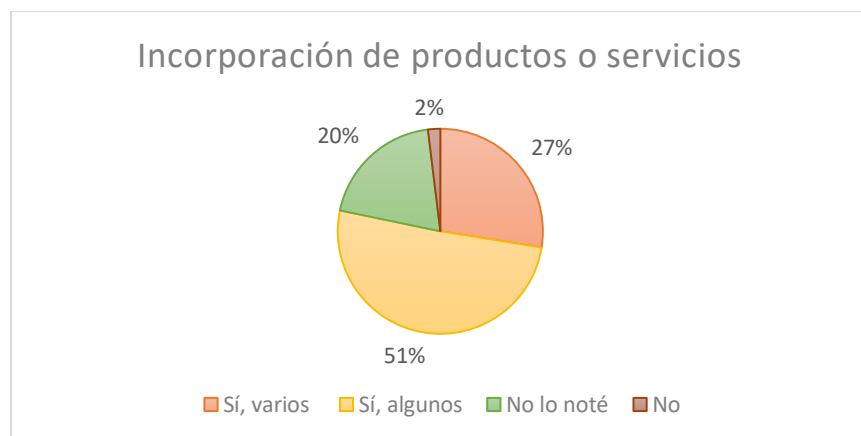


Figura 10 Incorporación de nuevos productos o servicios. Fuente: Propia

Mediante la interrogante de si los consumidores reconocen la incorporación de nuevos productos o servicios en los comercios durante los últimos años, se busca continuar analizando la variable de diversificación desde la perspectiva del cliente. Esta información permite conocer si las estrategias de ampliación de la oferta implementadas por las PyMEs son percibidas por el mercado y en qué medida dichas incorporaciones logran ser visibles para los consumidores.

Como se observa en la figura 10, el 51% de los encuestados reconoce que se han incorporado algunos productos o servicios nuevos en los comercios locales. En menor medida, el 27% afirma haber notado el ingreso de varios productos o servicios, mientras que el 22% asegura que no se produjeron incorporaciones o, al menos, no logró percibirlas. Estos resultados reflejan que la mayoría de los consumidores identifica, en mayor o menor medida, cambios en la oferta de los comercios de la ciudad.

Pregunta 5. Si un negocio local o tu marca preferida local amplía su oferta, ¿Comprarías ese nuevo producto?:

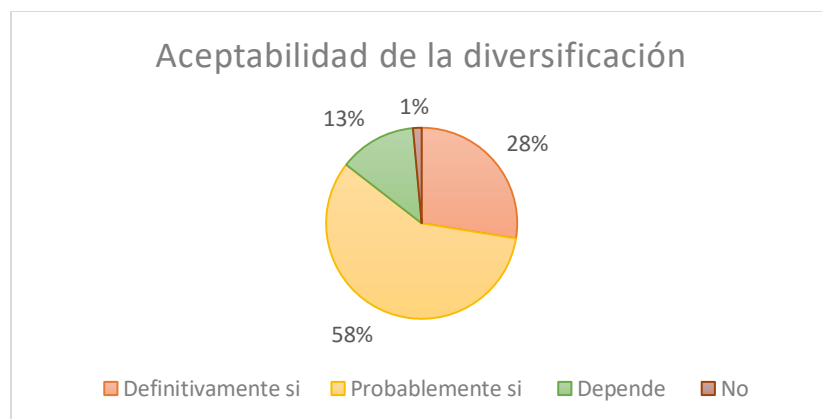


Figura 11 Aceptabilidad de la diversificación. Fuente: Propia

En pos de conocer concretamente si un consumidor compraría potencialmente el producto resultante de una diversificación relacionada, se realizó la presente pregunta. A través de ella se busca medir el nivel de aceptación que tendría la incorporación de nuevos productos por parte de los comercios locales, permitiendo estimar la predisposición de los consumidores frente a este tipo de estrategias empresariales.

Como resultado, el 86% de los encuestados respondió que definitivamente o probablemente sí compraría ese producto, reflejando una elevada intención de compra ante la incorporación de nuevas alternativas relacionadas con la oferta actual. Por su parte, solo un 13% considera que su decisión de compra está condicionada por otros factores, respondiendo "depende", lo que evidencia que existen variables adicionales que pueden influir en el comportamiento del consumidor. Finalmente, tres personas, representantes del 1% de la encuesta, confirmaron que no comprarían el nuevo producto. Estos resultados permiten inferir una alta receptividad por parte de los consumidores hacia las estrategias de diversificación relacionada implementadas por las PyMEs locales.

Pregunta 6. ¿Qué crees que les falta a los negocios de Madariaga para crecer?:

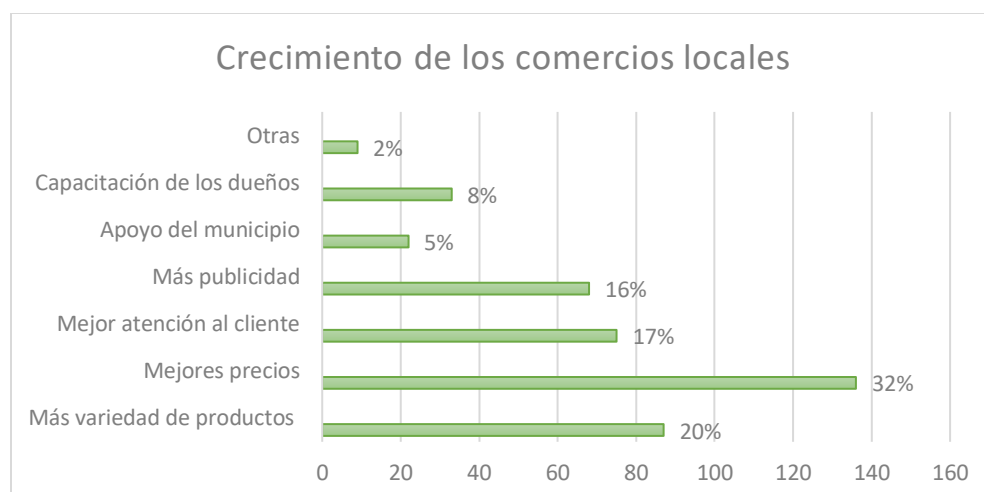


Figura 12 Crecimiento de los comercios locales. Fuente: Propia

Para finalizar la encuesta, con la interrogante seis se busca indagar, según el criterio de los consumidores de Madariaga, cuáles son los factores que consideran necesarios para que los negocios de la ciudad puedan crecer. Para ello, la pregunta permite seleccionar más de una opción y deja un campo abierto para que los encuestados puedan realizar comentarios o sugerir variables adicionales que no se encuentren contempladas entre las opciones propuestas. De esta manera, se busca obtener una visión más amplia sobre las oportunidades de mejora percibidas por los propios consumidores.

De un total de cuatrocientas treinta respuestas, el factor que obtuvo la mayor cantidad de selecciones fue ofrecer mejores precios, alcanzando un 32%. Seguido de este, se ubica la opción de mayor variedad de productos, que arrojó un 20% de las respuestas. En tercer y cuarto lugar quedaron la mejora en la atención al cliente y el aumento de la publicidad, con un 17% y un 16%, respectivamente. Con 22 selecciones, representando un 8%, la capacitación de los dueños se ubica en el quinto lugar, seguida del apoyo por parte del municipio, que ocupa el sexto con un 5%. Estos resultados permiten observar que, además de aspectos relacionados con la oferta comercial, los consumidores también valoran factores vinculados con la gestión, la comunicación y el acompañamiento institucional para favorecer el crecimiento de los comercios locales.

Finalmente, en la opción "otros", donde se da lugar a sugerir nuevas variables, nueve personas la seleccionaron. Entre los principales comentarios realizados por los encuestados se destacan los siguientes:

- "Se piensan que estamos en Pinamar con los precios que hay."
- "Aceptar tarjetas de crédito y débito"
- "si bien en general están actualizados hay varios que deberían modernizarse"
- "Capacitación y cumplimiento de la ley de talles"
- "a muchos negocios de barrio les falta poner los precios a la vista para que no te cobre cualquier cosa"
- "Bazares, más completos. Elementos gym. Competir con gente que vende indumentaria, entre otras muchas cosas, y no tiene los gastos qué sí tiene un comercio. Eso se debería prohibir o reglamentar para que haya más equidad. Aclaro que No soy comerciante."

2.2.6: Cuadro comparativo encuestas público en general:

En la figura trece se puede observar un cuadro comparativo como resumen de las respuestas dominantes por cada pregunta realizada en las encuestas, a modo de analizar de forma gráfica y sintetizada las mismas.

Preguntas	Respuestas frecuentes	%
¿Con que frecuencia compras en comercios locales de Madariaga?	Todos los días	39%
¿Qué tipos de productos o servicios consumís de los comercios locales? (Múltiple selección) ²²	Alimentos y bebidas	49%
¿Crees que los negocios de Madariaga ofrecen una variedad suficiente de productos?	Es aceptable	59%

²² Preguntas marcadas con (múltiple selección) son en las que se permite seleccionar más de una opción de respuesta, por ende el % representa la proporción de menciones sobre el total de respuestas posibles, no sobre los 207 encuestados.

¿Notó en los últimos 2 años que algún negocio local haya incorporado nuevos productos o servicios?	Sí, algunos	51%
Si un negocio local o tu marca preferida local amplía su oferta, ¿Comprarías ese nuevo producto?	Probablemente sí	58%
¿Qué crees que les falta a los negocios de Madariaga para crecer? (Múltiple selección)	Mejores precios	32%

Figura 13 Cuadro comparativo respuestas encuestas público en general. Fuente: Propia

2.2.7: Análisis de encuestas a supermercados:

De la misma forma que se planteó el análisis de las encuestas destinadas al público en general, en este apartado se presentarán una a una las preguntas y resultados obtenidos, de las realizadas a dueños de supermercados.

Pregunta 1. ¿Cuántos años lleva funcionando su negocio?:

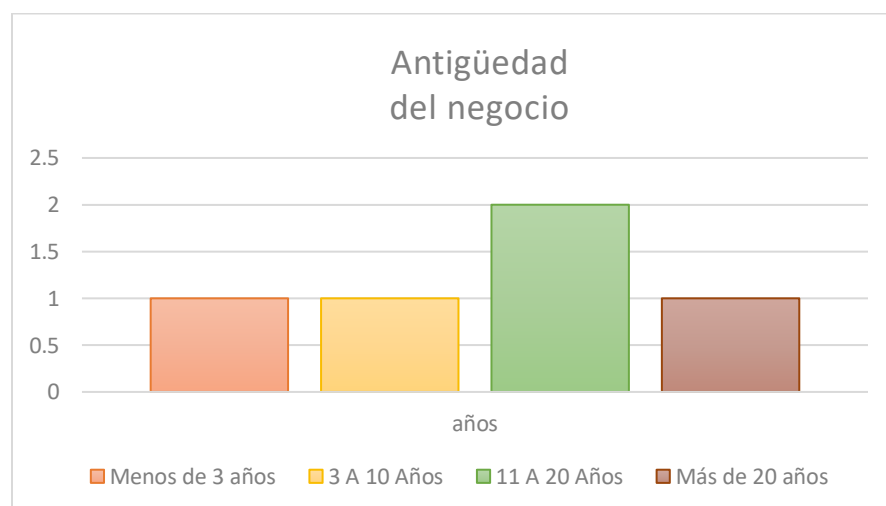


Figura 14 Antigüedad del negocio. Fuente: Propia

Con esta primera pregunta se busca analizar la trayectoria y la consolidación de los supermercados encuestados. El espectro muestra una leve tendencia hacia la madurez comercial, dado que tres de los cinco supermercados encuestados superan los diez años de existencia. En contraposición, solo dos poseen una antigüedad menor a diez años. Estos

resultados evidencian que la mayoría de las empresas participantes cuentan con una trayectoria consolidada en el mercado local.

Pregunta 2. ¿Cuántas personas trabajan? (Incluyéndose usted):

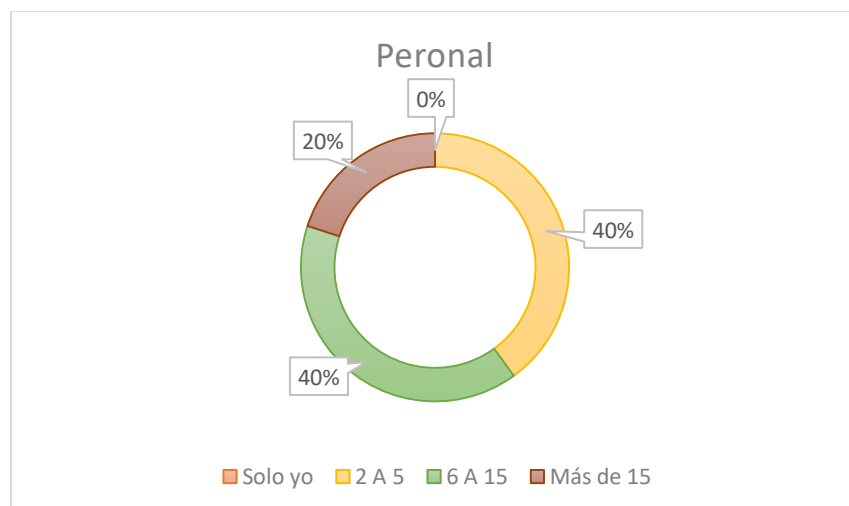


Figura 15 Personal. Fuente: Propia

Para continuar analizando el perfil de los encuestados, se indaga sobre la estructura organizacional de los supermercados, específicamente a través de la cantidad de empleados con los que cuentan.

Como resultado, se obtuvo que el 80% de los supermercados cuenta con una dotación de entre dos y quince empleados, mientras que solo uno de los establecimientos posee más de quince trabajadores. Por otra parte, no se registraron respuestas en la variable "solo yo", lo que indica que ninguno de los supermercados encuestados funciona únicamente con el trabajo de su propietario.

Pregunta 3. ¿Cuál es su principal canal de ventas?:

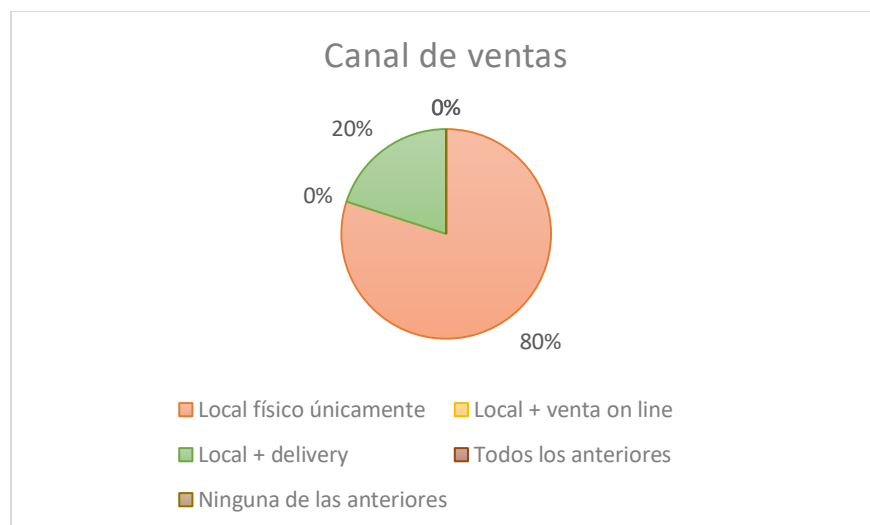


Figura 16 Canal de ventas. Fuente: Propia

Con el fin de identificar la logística de llegada al consumidor final, se realiza esta pregunta, ya que permite comprender a través de qué tipo de canal los clientes pueden acceder a la compra de los productos ofrecidos por los supermercados.

Como se puede observar en la figura 15, cuatro de los cinco encuestados, representando el 80% del total, comercializan sus productos únicamente mediante un local físico. Por su parte, el supermercado restante complementa la presencia de la tienda física con el servicio de delivery, ampliando las opciones disponibles para sus clientes.

Pregunta 4. ¿Comercializas marcas de Madariaga?:

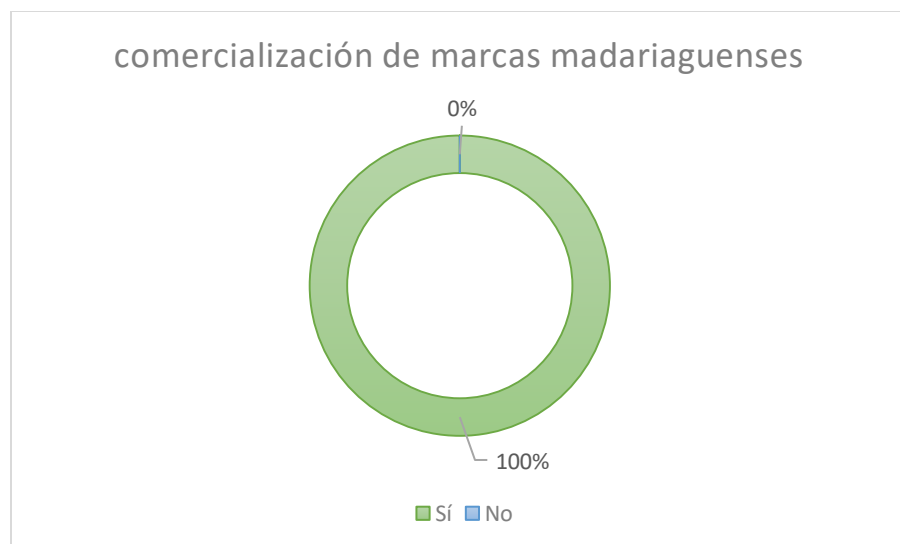
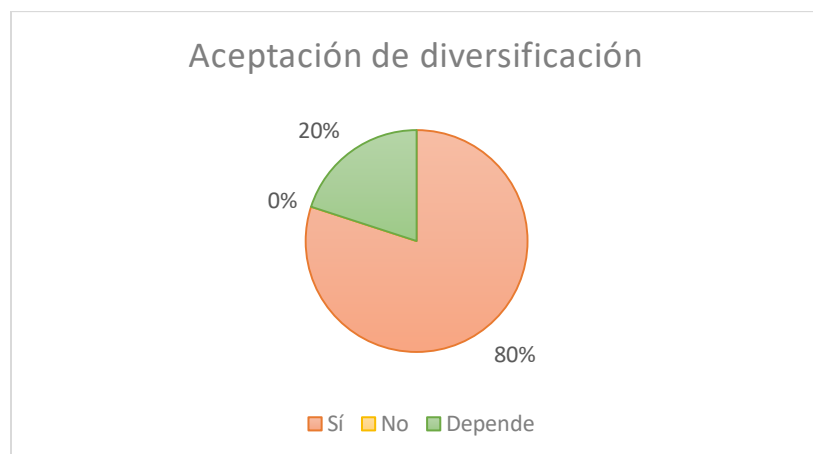


Figura 17 comercialización de marcas madariaguenses. Fuente: Propia

En pos de conocer el grado de inserción de las marcas madariaguenses en los supermercados encuestados, se plantea esta pregunta. A través de ella se busca identificar si los comercios incorporan productos elaborados por empresas locales dentro de su oferta.

Como resultado, la totalidad de los encuestados aseguró comercializar marcas de la ciudad en sus establecimientos. Este resultado evidencia una presencia plena de productos locales en los supermercados participantes.

Pregunta 5. Si tu respuesta fue si; Sí la marca saca una nueva línea de productos ¿La ofrecerías?:



Con esta quinta pregunta se busca verificar la predisposición del canal de distribución frente a una estrategia de diversificación relacionada por parte de una PyME local proveedora. A través de esta información se intenta conocer si los supermercados estarían dispuestos a incorporar nuevos productos desarrollados por proveedores de la ciudad.

Como resultado, el 80% de los encuestados aseguró que sí incorporaría este tipo de productos a su oferta comercial. En cambio, solo uno de los supermercados condicionó su respuesta al marcar la opción "depende", lo que indica que la decisión podría variar según determinados factores comerciales o de mercado. Por su parte, ningún encuestado negó la posibilidad de incorporar productos provenientes de una estrategia de diversificación relacionada. Estos resultados reflejan una predisposición mayoritariamente favorable por parte de los supermercados hacia la incorporación de nuevos productos desarrollados por PyMEs locales.

Pregunta 6. ¿Consideras que incorporar nuevos productos impacta positivamente en las ventas?:

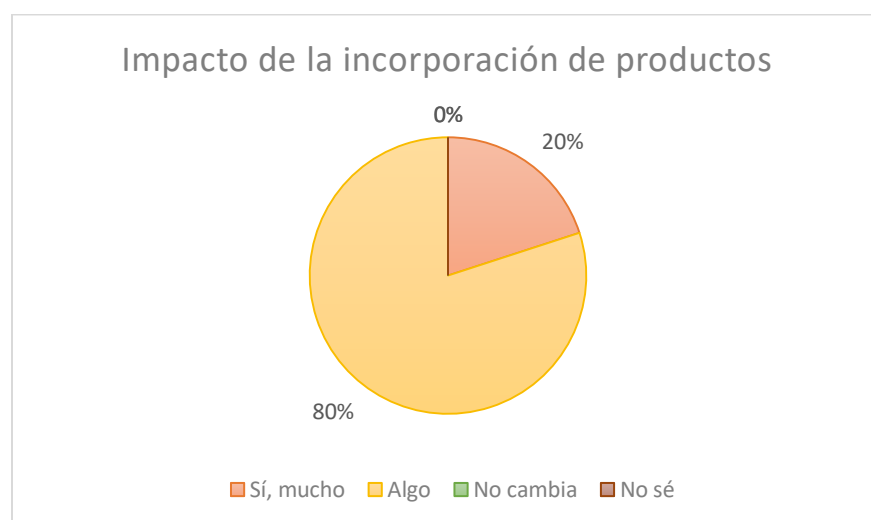


Figura 18 Impacto de la incorporación de productos. Fuente: Propia

El objeto de esta interrogante es indagar sobre la percepción de los dueños de los supermercados respecto a la incorporación de nuevos productos a su portfolio como estrategia para aumentar sus ingresos. A través de esta pregunta se busca conocer si, desde la experiencia de los propios comerciantes, la ampliación de la oferta constituye una herramienta efectiva para potenciar las ventas y contribuir al crecimiento del negocio.

Como resultado, el 100% de los encuestados aseguró que incorporar nuevos productos a su cartera impacta positivamente en los ingresos del supermercado. Mientras que el 80% considera que esta estrategia influiría de forma positiva en cierta medida, el 20% restante, representado por un solo supermercado, sostuvo que el impacto sería muy significativo sobre sus ventas. Estos resultados evidencian un consenso entre los encuestados respecto de los beneficios que puede generar la incorporación de nuevos productos.

Pregunta 7. *Sí quisieras incorporar nuevos productos, ¿Cómo tomas la decisión de hacerlo?:*

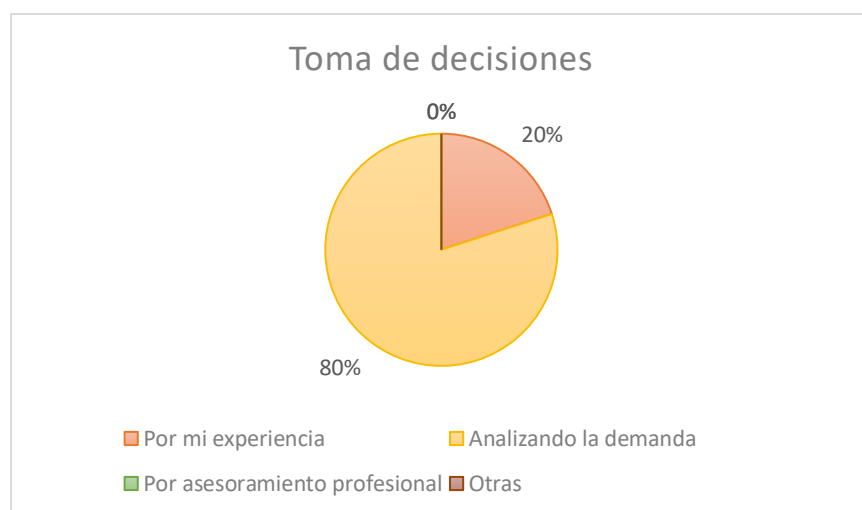


Figura 19 Toma de decisiones. Fuente: Propia

Con esta séptima pregunta se busca analizar cómo es la toma de decisiones por parte de los dueños de los supermercados, identificando en qué variables basan sus elecciones al

momento de incorporar nuevos productos o definir estrategias comerciales. Asimismo, esta información permite comparar los criterios utilizados por este tipo de comercios con los empleados por los dueños de las PyMEs entrevistadas.

Como se puede observar en la figura 18, cuatro de los cinco encuestados afirmaron que sus decisiones se basan principalmente en datos relacionados con las tendencias de consumo de la demanda, priorizando la información proveniente del mercado y de los hábitos de los consumidores. Por su parte, el quinto supermercado aseguró que fundamenta sus decisiones principalmente en su propia experiencia. Estos resultados muestran una marcada inclinación hacia la toma de decisiones basada en el análisis del comportamiento del consumidor, aunque también evidencian que la experiencia personal continúa siendo un criterio relevante para algunos empresarios.

Pregunta 8. ¿Qué factores consideras más importantes para crecer como negocio en Madariaga-Pinamar?:

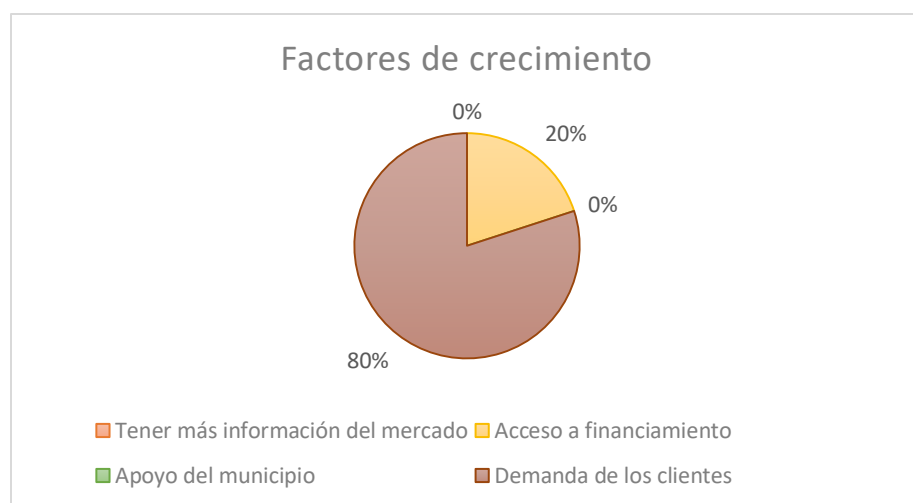


Figura 20 Factores de crecimiento. Fuente: Propia

Con el fin de conocer las necesidades que tienen los dueños de los supermercados respecto al crecimiento de sus negocios, con esta última pregunta se busca analizar cuáles son las variables que ellos consideran más relevantes para impulsar su desarrollo. De esta manera,

se pretende identificar los factores que, desde su perspectiva, representan las principales oportunidades o limitaciones para continuar creciendo dentro del mercado local.

Guardando una cierta lógica con las respuestas obtenidas en la pregunta anterior, el 80% de los encuestados considera que el factor más importante para lograr el crecimiento de su negocio es la demanda de los clientes, evidenciando la importancia que asignan al comportamiento del mercado en la toma de decisiones. Por su parte, el 20% restante, representado por un solo supermercado, aseguró que la principal necesidad para crecer es el acceso al financiamiento. Estos resultados reflejan que, si bien la mayoría prioriza la existencia de una demanda suficiente como motor del crecimiento, también se reconoce la disponibilidad de recursos financieros como un aspecto determinante para el desarrollo.

2.2.8: Cuadro comparativo encuestas supermercados:

Encuesta do	Antigüed ad	Emplead os	Canal	Marca s locale s	Ofrecer ía nuevas líneas	Impact o sobre ventas	Decision es	Factores crecimiento
E1	11–20 años	6–15	Físico	Si	Si	Si, mucho	Demand a	Financiamient o
E2	3–10 años	2–5	Físico	Si	Si	Algo	Demand a	Demanda de clientes
E3	Menos de 3 años	2–5	Físico + delive ry	Si	Depend e	Algo	Demand a	Demanda de clientes
E4	Más de 20 años	Más de 15	Físico	Si	Si	Algo	Demand a	Demanda de clientes
E5	11–20 años	6–15	Físico	Si	Si	Algo	Experien cia	Demanda de clientes

Figura 21 Cuadro comparativo encuestas a supermercados. Fuente: Propia

2.3: Análisis cruzado entre encuestas y entrevistas:

En base a los resultados obtenidos mediante los diferentes instrumentos de recolección de datos utilizados en el trabajo de campo, a continuación se expondrá un análisis cruzado entre los mismos, a fin de relacionar y marcar puntos de diferencias entre las respuestas.

Con respecto a la demanda y la variedad de productos, en la encuesta al público en general (n=207) se registró que el 79% de los encuestados percibió que algún negocio local incorporó nuevos productos en los últimos dos años. Esta percepción del consumidor coincide con el relato de cinco de los dueños de PyMEs entrevistados, donde todos describieron procesos concretos de incorporación de nuevos productos en los últimos dos o tres años. Martín (BESTO) mencionó el desarrollo de tartas individuales con distintos sabores; Miguel (MAIOLO) detalló el desarrollo simultáneo de tres productos nuevos, torta de cookies, helado de acaí y palito de pistacho; Gustavo (HIDROPONÍA) describió la incorporación progresiva de variedades como rúcula, ciboulette, kale y pacchoy; Eliana (RAMÉ) incorporó sandalias y collares para perros; y Matías (CORRALÓN FLORES) sumó una línea de ferretería, pinturería y electricidad.

Desde el lado del canal de distribución, la encuesta a supermercados (n=5) mostró que el 80% comercializaría una nueva línea de productos, de un proveedor de Madariaga que ya integra su oferta, y que el 100% reconoce algún grado de impacto positivo en ventas al incorporar nuevos productos. Esta valoración conservadora del impacto, donde destacan la mayoría que “algo” le impactará, coincide con lo que expresa Miguel, quien señala que los nuevos productos “no te cambian la empresa” pero “suman venta” y evitan quedar atrasado respecto del resto del mercado.

En cuanto a los criterios para incorporar esos nuevos productos, la encuesta a supermercados indicó que el 80% toma la decisión de incorporarlos “analizando la demanda”. Este criterio también se refleja en las entrevistas a dueños de PyMEs. Por ejemplo, Gustavo describió un proceso donde los productos se incorporan porque hay demanda explícita de clientes; Eliana describió un criterio de intuición y observación directa de ventas; Lucas (TERRANOVA) mencionó la consulta con su equipo de trabajo además de su propio criterio; y Martín describió un proceso basado en su opinión, influido por tendencias de consumo identificadas en redes sociales.

Este patrón se relaciona con lo que cuenta la consultora Jorgelina, quien indica que, en su experiencia con PyMEs de la región, "no toman decisión basada en datos" sino que predomina el conocimiento tácito y la intuición del dueño, y que la disponibilidad de información estructurada es prácticamente inexistente. El contador Gonzalo coincide señalando que, en su experiencia, las decisiones de crecimiento "se apoyan más en una intuición, en una percepción de mercado" que en reportes financieros formales, aunque agrega que percibe una tendencia creciente hacia la profesionalización de la gestión.

Analizando desde el concepto de diversificación, Gonzalo, fue el único entrevistado que se refirió explícitamente al mismo, señalando que esta estrategia "suele ser una buena estrategia para pymes, ya que permite aprovechar los mismos clientes, el conocimiento del mercado, proveedores y recursos que la empresa ya posee", agregando que su viabilidad depende de que la actividad principal esté consolidada y la empresa cuente con capacidad financiera para afrontar la inversión. Esta definición técnica coincide con las descripciones brindadas por los propios dueños de PyMEs sobre sus procesos de diversificación, tal como Martín que explicó que al incorporar nuevos productos trataban de no "moverse" mucho de los ingredientes, recursos y procesos ya existentes; Eliana que describió que tanto las sandalias como los collares para perros se sumaron "porque teníamos el insumo y la maquinaria, compartíamos los mismos recursos, y que también iban dirigidas al mismo público". Por su parte Matías contó que la incorporación de la línea de ferretería surgió como un aprovechamiento de la base de clientes.

Sobre el impacto que generaría la diversificación sobre el crecimiento, los dueños de las PyMEs aseguran que en general es positivo. Martín lo calificó como "súper positivo". Eliana describió resultados "muy buenos". Matías habló de la ferretería, y dijo: "nos fue muy bien". Miguel, en cambio, señaló que los productos nuevos "suman" pero "no te cambia la vida", agregando que el crecimiento de la empresa en términos de volumen responde a múltiples factores simultáneos, no exclusivamente a la incorporación de nuevos productos.

Tanto en la encuesta al público en general como en las entrevistas a dueños de PyMEs y a expertos, se hace referencia al contexto macroeconómico argentino, particularmente la inflación y el tipo de cambio, como variable que condiciona las decisiones empresariales. En la encuesta al público, "mejores precios" fue el factor más mencionado (32%) entre lo que le falta a los negocios para crecer, lo que es consistente con el relato de los dueños de PyMEs sobre las dificultades para trasladar aumentos de costos a precios. Por ejemplo, Martín relató específicamente que un aumento del 20% en un insumo, como la mozzarella, no puede trasladarse proporcionalmente al precio de venta porque, "si aumentás lo que deberías, vendés menos todavía".

A diferencia de los otros dueños, Miguel describió el contexto macroeconómico diciendo que hay una relativa estabilidad cambiaria, que genera más certidumbre en la gestión de precios, aunque está acompañada de una caída en el volumen de ventas.

La estacionalidad aparece como tema transversal en casi todas las entrevistas, aunque con apreciaciones distintas según el rubro. Martín y Miguel coincidieron en señalar el fuerte impacto de la estacionalidad turística de la costa sobre su actividad. Matías describió un impacto inverso al de los rubros gastronómicos, la actividad de la construcción se detiene en temporada alta en zonas como Costa Esmeralda y se reactiva en temporada baja. Lucas describió otro mecanismo, la estacionalidad específica de su rubro (artículos de limpieza) más asociada al clima que a la afluencia turística estricta. Eliana, en cambio, fue la única entrevistada que declaró no percibir impacto, dado que su mercado es predominantemente local.

El funcionario público Javier y la consultora Jorgelina coincidieron en señalar la estacionalidad como un desafío estructural para las PyMEs de la zona, particularmente en términos de gestión de personal y flujo de caja. La consultora añadió que la diversificación hacia canales de venta online es una estrategia que algunas empresas de la región están explorando para mitigar el impacto estacional, mientras que el contador Gonzalo vinculó explícitamente la

diversificación de fuentes de ingreso con una mejor preparación frente a la estacionalidad, señalando que las PyMEs que diversifican suelen estar mejor preparadas que aquellas que dependen exclusivamente de actividades turísticas estacionales.

Respecto del acceso y uso de información para la toma de decisiones hay una diferencia notable entre, la autopercepción de los dueños de PyMEs y la visión de los expertos. Martín, Miguel y Lucas aseguran que tienen la llegada suficiente a información de mercado a través de redes sociales, observación de precios de competidores o capacitaciones. Mientras que la consultora Jorgelina y el contador Gonzalo describieron, desde su experiencia con múltiples clientes PyMEs de la región, un patrón generalizado de toma de decisiones basada predominantemente en intuición y experiencia personal del dueño, con escasa estructuración de datos cuantitativos. Por su parte, Javier coincidió con esta visión al señalar que las PyMEs locales tendrían que tener información más a mano y que muchas empresas de la zona aún no cuentan con áreas administrativas o de recursos humanos desarrolladas.

Conclusiones:

En esta última sección se expondrán las conclusiones finales del presente trabajo de investigación, contrastando entre el marco teórico y toda la información relevada en el trabajo de campo, a fin de responder tanto las preguntas, como objetivos e hipótesis de investigación planteados en los inicios de este mismo.

Respecto con el objetivo general de analizar el crecimiento de las PyMEs productoras de bienes de General Juan Madariaga en relación con la implementación de estrategias de diversificación de productos relacionados durante el período 2024-2026, los hallazgos revelan que la diversificación relacionada es una práctica concreta y extendida entre las PyMEs de la localidad estudiada. Los seis dueños entrevistados describieron procesos de incorporación de nuevos productos que, en todos los casos, respetaron el criterio de relación con la actividad original, es decir, mismos recursos, mismas materias primas, misma base de clientes. Esta consistencia no responde a una planificación deliberada fundada en bases de información estratégica, sino a una racionalidad práctica que, sin denominarlo así, coincide en sus características centrales con la diversificación relacionada tal como la definen Ansoff (1965) y David (2008).

La pregunta principal de investigación, ¿de qué manera la diversificación de productos relacionados incide en el crecimiento de las PyMEs de General Juan Madariaga durante el período 2024-2026?, encuentra una respuesta en la consistencia de todas las fuentes relevadas. Los dueños de PyMEs que diversificaron hacia productos relacionados reportaron impactos positivos sobre sus ventas y su escala operativa. Por ejemplo, Martín (BESTO) lo calificó como muy positivo al impacto; Eliana (RAMÉ) aseguró tener resultados muy buenos, e incluso la persistencia de la demanda después de haber intentado discontinuar una línea; Matías (CORRALÓN FLORES) contó que con la apertura de la ferretería les fue muy bien; Gustavo (HIDROPONÍA) destacó un crecimiento medido en superficie productiva ocupada, rotación de

insumos y cantidad de clientes. Y Miguel (MAIOLO), con una visión más conservadora, señaló que los nuevos productos “suman”, aunque no generan un cambio radical en este tipo de empresas. Visión que igualmente confirma el signo positivo del impacto.

De esta forma la evidencia es coherente con lo que plantea Ansoff (1965) cuando describe la diversificación como una estrategia que permite aumentar la probabilidad de incremento en las ventas, reducir el riesgo financiero y aprovechar los recursos de manera más eficiente. De igual modo, se alinea con la noción de Penrose (1962, citado en Blázquez Santana et al., 2006) sobre la existencia de recursos ociosos como motor del crecimiento hacia nuevas áreas de actividad relacionadas con la original.

Por otro lado, los resultados también permiten responder a la primera pregunta secundaria, vinculada al impacto de la escasez de información sistematizada en la toma de decisiones de crecimiento. Las entrevistas muestran de forma contundente que la toma de decisiones en las PyMEs de Madariaga no se apoya en información formal estructurada, sino en la observación directa del mercado, la intuición del dueño y el análisis de la rotación de productos. Rodríguez Vásquez (2018), apoyándose en Simon y Sen, advierte que cuando la cantidad y calidad de la información es limitada, las organizaciones terminan optando por la respuesta “suficientemente buena” antes que por la óptima, lo que se verifica empíricamente en los casos estudiados, ninguno de los dueños entrevistados realizó un análisis de viabilidad formal previo a sus diversificaciones.

Sumando a lo anterior, Zapata Guerrero (2004) señala que en las PyMEs la información sistematizada se limita casi exclusivamente al registro contable. La evidencia recabada confirma exactamente ese patrón, todos los empresarios entrevistados miden el crecimiento a través de variables de volumen (ventas, kilos producidos, superficie ocupada) sin hacer uso de KPIs de rentabilidad por producto, análisis de costos variables o reportes segmentados.

Por su parte, relacionado con lo anterior, la consultora Jorgelina y el contador Gonzalo, desde sus respectivas experiencias de asesoramiento, coincidieron en señalar que esa conducta es habitual, y no una excepción puntual. Sin embargo, y como aspecto a destacar, no puede afirmarse que esta escasez de información haya impedido el crecimiento en los casos estudiados, ya que las PyMEs diversificaron con éxito aun tomando decisiones basadas en criterios propios; sugiriendo que el conocimiento tácito acumulado por el empresario opera como sustituto parcial, aunque imperfecto, de la información sistematizada.

La segunda subpregunta, ¿cómo lograron las PyMEs madariaguenses diversificar con éxito?, Se justifica mediante un patrón común entre todos los casos entrevistados. En primer lugar, todas las diversificaciones se realizaron respetando el principio de especificidad de recursos al que aluden Huerta et al. (2004) y Sánchez et al. (2005), dado que solo se incorporaron productos para los cuales los recursos existentes eran transferibles y suficientemente específicos. En segundo lugar, en todos los casos se mantuvo la misma base de clientes como canal de distribución, lo que redujo el riesgo de la estrategia y coincide con la definición de Ansoff (1965) sobre diversificación concéntrica, la cual busca aprovechar las sinergias tecnológicas y comerciales para llegar a nuevos segmentos sin abandonar la cartera original. En tercer lugar, la diversificación fue acompañada, en los casos de mayor escala y crecimiento, por cambios organizacionales concretos, como delegación operativa, incorporación de personal y tercerización de funciones. Este proceso de transformación interna es consistente con el modelo de Churchill y Lewis (1983), que plantea que el crecimiento real de una PyME solo se consolida cuando se producen cambios en el estilo de gestión, la estructura organizativa y los sistemas de información, y con la teoría de recursos y capacidades de Huerta Riveros et al. (2004), que asocia la madurez administrativa con la capacidad de liberar recursos ociosos para nuevas líneas de negocio.

En relación con la hipótesis, (si las PyMEs de General Juan Madariaga diversifican su producción hacia productos relacionados durante el período 2024-2026, entonces lograrán un mayor crecimiento); los datos recabados de la encuesta al público en general revelan que el 86% de los encuestados declaran que comprarían un nuevo producto si una marca local amplía su oferta mediante diversificación relacionada, y además, desde la pregunta de, que le falta a los negocios para crecer, surgió como segundo factor más demandado "más variedad de productos" con un 20%. Esta demanda del consumidor, sumada al hecho de que el 100% de los supermercados encuestados reconoció un impacto positivo en ventas al incorporar nuevos productos y el 80% declaró que ofrecería una nueva línea de un proveedor madariaguense ya establecido, configura un entorno de demanda y canales de oferta alineados, que fortalecen la viabilidad de la estrategia. No obstante, debe señalarse que la encuesta mide intención de compra declarada y no comportamiento efectivo.

Si bien la evidencia disponible para confirmar o refutar la contrahipótesis es indirecta, no deja de ser sugerente. Los propios empresarios entrevistados relataron casos de fracaso en productos que se apartaron de la actividad principal de la empresa. Por su parte Martín discontinuó las empanadas de capresse y verdura por baja rotación; Miguel mencionó la mousse de chocolate como un lanzamiento que no funcionó; y Gustavo describió el fracaso de la achicoria y el berro, productos cuya producción no pudo ser dominada. En todos estos casos, los productos presentaban una mayor distancia de la actividad central de la empresa en términos de proceso, insumos o demanda. Esto es consistente con la advertencia de David (2008) respecto a que en los negocios no relacionados las cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones interempresariales competitivamente valiosas, lo que aumenta el riesgo de fracaso.

Un aporte significativo del análisis cruzado es la comprensión del rol del contexto macroeconómico como variable moderadora de las decisiones de diversificación. En línea con lo que plantea Navós (2024) al señalar que numerosas PyMEs argentinas se han reinventado

mediante estrategias adaptativas, los casos estudiados muestran que la diversificación en Madariaga no responde exclusivamente a una lógica de oportunidad estratégica planificada, sino también a la necesidad de compensar caídas de demanda, disminuir la dependencia de un único producto y distribuir el riesgo ante la estacionalidad turística de las ciudades aledañas. Gonzalo (contador), vinculó explícitamente esta lógica con la teoría al señalar que la diversificación es más viable cuando la actividad principal está consolidada y existe capacidad financiera, lo que coincide con la advertencia de Ansoff (1965) sobre los recursos necesarios para sostener la estrategia sin comprometer el negocio original.

En definitiva, los hallazgos de este trabajo permiten trazar un panorama claro sobre la relación entre la diversificación de productos relacionados y el crecimiento de las PyMEs productoras de bienes de General Juan Madariaga. Por un lado, la hipótesis principal recibe apoyo consistente, desde los seis casos de los dueños entrevistados que diversificaron hacia productos relacionados con su actividad original y reportaron impactos positivos sobre sus ventas, su escala operativa y su base de clientes. La encuesta al público general confirmó que existe una demanda latente y una alta disposición de compra frente a la ampliación de oferta de marcas locales. En primer lugar, la disposición de compra se manifiesta con claridad en la pregunta específicamente diseñada para medirla, donde el 86% de los 207 encuestados declaró que definitivamente (28%) o probablemente (58%) compraría un nuevo producto si una marca local amplía su oferta mediante diversificación relacionada, mientras que solo un 1%, (tres personas sobre el total), descartó esa posibilidad.

En segundo lugar, el carácter latente de esta demanda, es decir, los consumidores que no están plenamente satisfechos por la oferta actual, se refleja en dos preguntas independientes de la encuesta. Por un lado, si bien el 59% de los encuestados considera aceptable la variedad de productos ofrecida actualmente por los comercios de Madariaga, un 17% señala explícitamente una escasez en la diversidad de la oferta, lo que indica que existe un segmento de consumidores

para quienes ampliar el portafolio de productos locales representaría una mejora percibida y no una oferta redundante. Por otro lado, al indagar qué le falta a los negocios de la ciudad para crecer, la opción "mayor variedad de productos" fue la segunda más seleccionada, con el 20% de las menciones, solo detrás de "mejores precios", lo que ubica a la ampliación de la oferta entre las principales expectativas que el propio consumidor le atribuye al crecimiento de las PyMEs locales.

Esta demanda, además, se apoya sobre un vínculo fuerte entre el consumidor y el comercio local, el 72% de los encuestados declaró comprar en comercios de Madariaga todos los días o varias veces por semana, lo que evidencia una base de clientes frecuentes y fidelizados sobre la cual una estrategia de diversificación relacionada podría apoyarse con mayor probabilidad de éxito, en línea con lo que plantea Ansoff (1965) respecto a que la diversificación reduce el riesgo comercial cuando se sostiene sobre una cartera de clientes ya consolidada.

En conjunto, estos resultados permiten caracterizar la demanda de Madariaga no solo como favorable en términos declarativos, sino como una demanda activa (sostenida por una alta frecuencia de compra local), insatisfecha en un segmento identificable de consumidores (17% que percibe escasez de variedad) y explícitamente orientada hacia la variedad de productos como factor de crecimiento (20% de las menciones). No obstante, esta lectura debe matizarse considerando, tal como ya se señaló, que la encuesta mide intención de compra declarada y no comportamiento de compra efectivo.

Mientras que la encuesta a supermercados mostró que el canal de distribución no representa una barrera para la comercialización de nuevos productos de proveedores madariaguenses ya establecidos. Tres fuentes distintas, el consumidor, el canal y el propio empresario, que apuntan en la misma dirección.

El segundo hallazgo central del trabajo, fue que las PyMEs de Madariaga diversifican en ausencia de información sistematizada, apoyándose casi exclusivamente en la intuición del dueño, la observación directa de la demanda y el conocimiento acumulado de años en el rubro. Esto no les impidió crecer, pero sí condiciona la calidad y la sostenibilidad de las decisiones tomadas. La brecha entre la autopercepción de los empresarios, quienes en su mayoría consideran tener acceso suficiente a información de mercado, y la evaluación de los expertos, quienes describen un patrón generalizado de gestión intuitiva con escasa estructuración de datos, es una de las observaciones más relevantes del trabajo, y también una de las más incómodas, porque señala un límite en las condiciones de los actores que no siempre están dispuestos a ver, para aceptarlas y hacer el cambio.

Esta limitación no depende exclusivamente de la voluntad individual del empresario, sino que también involucra un rol pendiente tanto del sector público como del privado en la sostenibilidad de las decisiones de crecimiento. Rodríguez Vásquez (2018), apoyándose en Simon y Sen, ya advertía que cuando la información disponible es limitada, los actores optan por la alternativa "suficientemente buena" en lugar de la óptima; sin embargo, esa racionalidad limitada no es un dato fijo, sino una condición que puede atenuarse con acompañamiento externo. En este sentido, el propio Javier (secretario de producción) reconoció que el municipio ya ofrece herramientas de capacitación, asesoramiento crediticio y mejora de infraestructura, pero que buena parte de las PyMEs locales no las aprovecha por desconocimiento o por cierta distancia institucional. Esto sugiere que el problema no es únicamente la ausencia de oferta pública de apoyo, sino la falta de un puente efectivo entre esa oferta y el empresario, algo que la futura Agencia de Desarrollo Económico anunciada por el municipio podría empezar a resolver si incorpora, desde su diseño, mecanismos activos de acercamiento a las empresas y no solo de disponibilidad pasiva de recursos.

Desde el sector privado, la consultora Jorgelina y el contador Gonzalo aportan una lectura complementaria, ambos coinciden en que la falta de profesionalización y de estructuras de análisis es percibida por los propios dueños como un gasto y no como una inversión, lo que retrasa la incorporación de herramientas de gestión aun cuando estén disponibles en el mercado a través de consultorías o estudios contables. Esto indica que la sostenibilidad de las decisiones de diversificación no depende solo de que la información exista, sino de que exista además un cambio cultural en la forma en que el empresario pyme valora esa información, cambio que difícilmente se dé de manera espontánea y que requiere, en consecuencia, una articulación sostenida entre el sector público (como promotor y facilitador del acceso a estas herramientas) y el sector privado especializado (como proveedor concreto de asesoramiento en gestión, costos y planificación financiera). Sin esa articulación, el crecimiento identificado en este trabajo corre el riesgo de mantenerse acotado a la capacidad individual de cada dueño, en lugar de consolidarse como una práctica sostenible a nivel del entramado productivo local en su conjunto.

Mirando hacia adelante, consideramos este trabajo abre al menos una línea de investigación que merece ser ampliada, esa es la relación entre el grado de profesionalización de la gestión y la capacidad de diversificar con éxito, siendo una dimensión que aparece de manera transversal en todos los instrumentos relevados, pero que en ninguna de las fuentes se aborda de manera directa. Entender cuánto de ese techo que limita el crecimiento de las PyMEs del interior del país es un problema de estrategia, cuánto es un problema de información y cuánto es un problema de estructura organizacional, es una pregunta que este trabajo deja abierta, y que vale la pena seguir investigando.

Por otro lado, también consideramos relevante, por lo menos, la actualización a datos más recientes, de la única fuente de información local que se tiene, que es el mapa productivo, ya que el mismo data del año 2022, y hasta el momento no ha sido modificado.

Recomendaciones:

A partir de los hallazgos expuestos en anteriormente, se presentan a continuación las recomendaciones sugeridas para, las PyMEs productoras de bienes de General Juan Madariaga, el municipio y los organismos de apoyo al sector productivo, y futuras líneas de investigación que este trabajo deja abiertas.

Para las PyMEs de General Madariaga:

En primer lugar, se recomienda sistematizar, aunque sea de manera mínima, la información de ventas por producto, y no únicamente el volumen total de facturación. Tal como se ve reflejado en el trabajo de campo, las seis PyMEs entrevistadas miden su crecimiento a través de variables como, kilos producidos, superficie ocupada, facturación general, sin contar con indicadores de rentabilidad por línea de producto. Esta práctica es consistente con lo que señala Zapata Guerrero (2004) respecto a que, en las PyMEs, la información sistematizada suele limitarse casi exclusivamente al registro contable general. Contar con un registro simple de rentabilidad por producto, aunque sea en una planilla básica, permitiría a los dueños tomar decisiones de diversificación con mayor fundamento, sin necesidad de una inversión significativa en tecnología o personal.

En segundo lugar, se recomienda priorizar la diversificación relacionada por sobre la no relacionada al momento de ampliar la oferta de productos. Los propios casos relevados en este trabajo ofrecen evidencia de los riesgos de alejarse de la actividad principal, tal como le pasó por ejemplo, a Martín, Miguel y Gustavo. En los tres casos, los productos que fracasaron presentaban mayor distancia respecto de los recursos, insumos o conocimientos ya disponibles en la empresa, lo cual es consistente con la advertencia de David (2008) sobre los riesgos de la diversificación no relacionada. Se recomienda, entonces, que antes de incorporar un nuevo producto, el empresario evalúe explícitamente qué tan relacionado está con su actividad central.

En tercer lugar, se recomienda evaluar de manera sistemática los recursos ociosos disponibles (maquinaria, insumos, mano de obra, base de clientes) antes de decidir qué producto incorporar. Este fue, precisamente, el patrón común identificado en los seis casos de diversificación exitosa que analizamos en el presente, los cuales coinciden con lo que plantean Penrose (1962, citado en Blázquez Santana et al., 2006) y Huerta Riveros et al. (2004) sobre el aprovechamiento de recursos excedentes como motor del crecimiento. Formalizar este paso, hoy resuelto de manera intuitiva por los propios dueños, como una instancia explícita de evaluación previa a la diversificación permitiría reducir aún más el margen de error en este tipo de decisiones.

Para el municipio y organismos de apoyo al sector productivo:

Se recomienda fortalecer específicamente la difusión de las herramientas de apoyo que ya existen, por ejemplo, Javier Volpatti, secretario de producción, señaló que buena parte de las PyMEs locales no aprovechan los instrumentos disponibles (capacitación, asesoramiento crediticio, mejora de infraestructura) por desconocimiento o por cierta distancia institucional con los organismos de gobierno. Una estrategia de difusión más activa y cercana, podría reducir esta brecha.

Asimismo, se recomienda que la futura Agencia de Desarrollo Económico anunciada por el mismo, desde su inicio, incorpore algún mecanismo de sistematización de datos. Actualmente, la principal fuente de información productiva de la ciudad es el Mapa Productivo (Liseras et al., 2022), un relevamiento puntual que, a la fecha de esta investigación, no cuenta con actualizaciones posteriores. Contar con información sistematizada y actualizada permitiría no solo a los organismos públicos sino también a las propias PyMEs tomar decisiones de crecimiento con mejor respaldo, atacando directamente el problema de escasez de información identificado como eje central de este trabajo.

Para futuras investigaciones:

Como se mencionó en la conclusión se recomienda profundizar la línea de investigación que este trabajo deja abierta en torno a la relación entre el grado de profesionalización de la gestión y la capacidad de una PyME para diversificar con éxito, dimensión que apareció de manera transversal en todos los instrumentos relevados sin ser abordada de forma directa por ninguna fuente consultada. En particular, sería de interés que un estudio futuro, con una muestra más amplia que la utilizada en este trabajo, explore si existe correlación entre la antigüedad de la empresa y el tipo de diversificación elegida (relacionada o no relacionada), así como entre el grado de delegación de tareas y la velocidad con la que la empresa logra consolidar un nuevo producto dentro de su oferta.

Bibliografía:

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. (2023). *Estadísticas de PyMEs, Emprendedores y Economía del conocimiento*.
chromeextension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_2023_nov_2024.pdf

Navos, T. O. (2024). Cómo las pymes argentinas se reinventan en tiempos de crisis: estrategias de 2024. *Acinnet - Journal, Academic Mobility and Innovation*, 10(1), 18-26.
<https://ojs.periodicos.unis.edu.br/acinnet/article/view/962/663>

CLERI, C. A. Ed. (2007). *El libro de las PyMEs*. Ediciones Granica.
<https://elibro.net/en/ereader/uade/66672?page=5>

Liseras, N., Mauro, M., Gonzalez Barros, A. y Graña, F. (2022). *MAPA PRODUCTIVO: Estudio global de los sectores económicos del Partido de General Madariaga*.
https://drive.google.com/file/d/1qT80aKCpjEtBPdDB20dSwwZhWiWXQytC/view?usp=drive_link

Maristany, J. (2006). *Fundación y crecimiento de las PyMEs: Management, recursos humanos, marketing, familia* (1era). Fondo Editorial Consejo

Fundación observatorio Pyme. (2013, abril). *Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo*. chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://54a762c7-dc88-44de-ab79-843f7096096c.filesusr.com/ugd/bdab5e_5e03fe0d6aed494e86ba972c2fcbb193.pdf

Ley 24.467. (1995). Infoleg. Artículo 2.

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/texact.htm>

Arca. (2026, 1 de abril). Nuevos parámetros para categorización de MiPyMES.

<https://servicioscf.afip.gob.ar/publico/sitio/contenido/novedad/ver.aspx?id=3101>

Dasí Rodríguez, S. Y Martínez Pérez, J.F. (2011). *Teorías del crecimiento de la empresa*.

Información Comercial Española.

https://drive.google.com/file/d/1saeZ9YMPgdf6ocwfrMAgDEEWqsOTmxcv/view?usp=drive_link

Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J.A. y Verona Martel, M.C. (2006). *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*. Cuadernos de Administración, 19(31).

https://drive.google.com/file/d/1Vaq0lrvn5WqFZ5n5AkrtuORPx22W6r_U/view?usp=drive_link

Ansoff, I.H. (1957). *Estrategias de diversificación*.

https://drive.google.com/file/d/1V8Yb2cECoOWsbBvOFKhVEYkVQH3Bctdn/view?usp=drive_link

Churchill, C.N. y Lewis, L.V. (1983). *Las cinco etapas del crecimiento de*

las pequeñas empresas. Revisión de negocios de Harvard. https://drive.google.com/file/d/1Dd2-liQIPBKZ2AjOD0D8UnbJ6obACzC1/view?usp=drive_link

Huerta Riveros, P., Navas López, E. J. y Almodóvar Martínez, P. (2004). *La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades*. Cuadernos de Estudios Empresariales, (14).

https://drive.google.com/file/d/1S_3PKJ3_hQJjJT0Ga4iSHEWq-BzIVqH8/view?usp=drive_link

David, F.R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoprimer edición). Pearson educación.

Montoro Sánchez, M., Y Ortiz de Urbina Criado, M. (2005). La diversificación a través de acuerdos de cooperación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (1). https://drive.google.com/file/d/1G7ulop-r4itxA6waz9SAyyGvgNKWmi2t/view?usp=drive_link

Suárez González, I. (1993). *Fundamentos teóricos y diversificación y resultados empíricos de la relación entre empresariales: Un panorama*. *Revista de economía aplicada*, 3(1). https://drive.google.com/file/d/146Lc-kvhXsuYK288f0TAoVICJ2B1ErLb/view?usp=drive_link

Montgomery, C.A. (1994). *Diversificación corporativa*. *Journal of economic perspectives*, 8(3). https://drive.google.com/file/d/1vRpWqsVZDUMXMT8nIAI-f_TXVC-uimap/view?usp=drive_link

David, F.R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena). Pearson educación. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Núñez-Lira, L. A., Alfaro Bernedo, J. O., Aguado Ligan, A. M., y González Ponce de León, E. R. (2023). *Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad*. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(9). https://drive.google.com/file/d/17U8n7x4N1078w95K69yKWc07PH3-RNsS/view?usp=drive_link

Zapata Guerrero, E.E. (2004). *Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52). https://drive.google.com/file/d/1sNuvxoyehk9GNp5hwwlXng70nvSUMpxf/view?usp=drive_link

Rodríguez Vásquez, J.C. (2018). *De la "Racionalidad Limitada" (H. Simon) al "Razonamiento Público Interactivo" (A. Sen). Segunda mirada a nuestra formación en teoría de la planificación urbana*. https://drive.google.com/file/d/1ldahxYsSPnyXQnQPzbvkTM4XoYapPEtV/view?usp=drive_link

Anexos:

Anexo 1: Entrevistas a personas claves:

Entrevista Martin, dueño de BESTO:

1. ¿Cómo y cuándo nació tu negocio? ¿Qué te llevó a emprender?

Hace como 10 años, nada más que yo vivía en Buenos Aires. 10 años o 12 años. Vivía en Buenos Aires y bueno, como estamos acostumbrados acá que trabajamos en temporada, estudiaba allá y me tenía que venir a hacer la temporada acá. Una de las temporadas viendo conociendo allá la opción de comprar las pizzas ya listas para hornear que acá no había. Empecé, además que me gusta la cocina, ¿no? Empecé a ver qué faltaba faltaba este producto. Acá en los súper. Sí las cadenas supermercados, discos sí tenía, pero la proveeduría no tenía. Y su por ahí. una opción y salió, fue recontra bien aceptado, nada más que estuve un par de temporadas que venía, lo hacía acá. Y después valía a Buenos Aires. Por el sí, hasta hace cinco años que dejó Buenos Aires. me vine para acá Y bueno, y hace dos o tres temporadas que ya empezamos a desarrollar más bien.

2. ¿Cómo describirías tu empresa hoy? ¿Qué vendes y a quién?

No, le vendo a supermercados y aparte. Eso fue por el momento. La verdad que recién no, pero es como que me quedé con los clientes que tengo con los supermercados que tengo y en vez de vender a más cantidad de negocios, empecé a hacer los productos. Entonces sí, le vendiendo a supermercados principalmente que era dentro del supermercado también la parte de rotisería.

3. ¿Hoy más o menos cuántos son trabajando?

somos cinco. temporada somos dos. Obviamente, por las demandas. Sí, sí, sí, es distinto. muchísima la diferencia que hay de temporada. Ahora, el camino nos decía como afecta la

temporada. afecta un montón de la diferencia. Sí, un montonazo. Aparte, se trabaja mucho también acá en la costa. costa Claro, nosotros los principalmente trabajamos acá en la costa. Obviamente por esta demanda que hay Y también un poco al público que apuntamos. Sí, bueno, y hoy más todavía que la gente, como dice la rebusca más para tratar de trabajar y demás, estar trabajando, está haciendo comida en su casa y está vendiendo. Bueno, los precios también que se maneja el material, los precios que se maneja.

4. ¿Y el contexto económico de Argentina inflación, tipo de cambio, costos, cómo afectan en el día a día?

Si, recontra me afecta, porque es más, hoy se está hablando de una inflación de dos, dos y pico, y la verdad que por lo menos mis productos mi producto no materias primas. La mayoría estuvo aumentando más. Digo, aumentó en tres meses para revender un poco menos, me aumentó un 20% de la mozzarella que es un montón. Y vos al siguiente, ya más con toda venta, si aumentás lo que debería, vendes menos todavía. Entonces. La temporada del cambio de gobierno, por ejemplo, me aumentó más de un 100%. Obviamente la trabas de ajustar y va viendo cuánto acepta el mercado.

5. A la hora de tomar decisiones. ¿Sentís que tenés escasez de información? O sea, cuando tenés que tomar, por ejemplo una decisión porque querés lanzar un nuevo producto. ¿Sentí que falta información de la competencia, del mercado?

Y hoy con las redes sociales la verdad que para productos para desarrollarlo ves un montón. Obviamente las tendencias, quizás hace un par de años si tenías que elegir al medio ir a lo veggi, porque había más vegetarianismo. Yo hoy creo que esa pata se quedó un poquito, quizás se fue más a la parte fit. Sí, sí. Y hoy estás viendo productos que todos destacan la cantidad de proteína que tiene y demás. Sí, sí, sí.

¿Cuántos sellos, si no tienes sellos?

Claro, sellos, Que es el tema sello, nada, es Una vez que te mete y el desarrollo de producto y demás, en medio agarraba con pinzas a los sellos. Yo que estuve en la parte. Claro, la parte de desarrollo de producto, donde tenés que mandar bueno, para desarrollar el producto, tenés que mandar a un ingeniero de alimento. Que lo pruebes. Claro, vos le mandás las recetas y ellos con la receta que vos lo mandas, determinan y los otógonos. Y nada, de repente una tarta de calabaza. 80% de calabaza con un poco de muzariella se eso de grasa, Por la cantidad de calorías la proporción que sale. Como tiene pocas calorías, ese porcentaje de grasa de la muzarella afecta. Entonces es muy loco eso. Pero bueno, sí, hoy no hace falta información para mí, pero si tenés que tener en cuenta las costumbres también, obviamente al lugar. no es mismo la costumbre de Madariaga que Pinamar. No, no, diferentes.

6. ¿Qué es lo último que incorporaste? ¿cuál fue el último producto que incorporas a la venta?

Son tartas individuales. Y el último sabor fue puerro para ir a la parte de todo casi todo es de verdura y jamón y queso. También. Y para meter la parte de opción con carne, con proteína, desarrolló la de la de pollo y puerro, que bueno, tienen más de 40 gramos de proteína la tarta. Sí, ahora estoy pensando en lanzar más producto con carne o proteína, que es lo que. me está viendo y es otra opción también.

7. Bueno, esto lo habíamos hablado, cuando agregaron nuevos productos, siempre buscaban usar el mismo sistema de producción que lo anterior para aprovechar los recursos sí, los ingredientes. Y los recursos. Si trato de no moverme mucho. Nada, porque otro para un lugar y nada, los procesos al final.

8. En los últimos años, más o menos, los últimos dos. ¿Cuál fue el impacto de incorporar esos productos?

Creo que fue positivo. Sí, sí, fue bueno, si tuvieron ventas. Yo vendo las, empanadas, tartas y ahí, bueno, ensalada, pero vendo bajo otro nombre. Sí, fue súper positivo. Todo. Siempre va igualmente como que lo vas aprendiendo

9. ¿En algún momento, incorporaron un producto que no funcionó como esperaban?.

La parte como de venta de empanada, Ahora vendo de carne, pollo y jamón y queso. Pero, cuando ofrecí capresse y verdura, esas dos no las terminé vendiendo por la rotación que tienen. Se vende mucha mayor cantidad de carne, pollo y jamón y queso. Entonces dejamos de hacer esas. Fue para abarcar un poco más, pero al final por la rotación y demás, la sacamos porque te genera un problema, y en mi caso me ocupaba un lugar que no valia la pena.

10. Esto que nos decías de que bueno que vos notaste que la empresa fue creciendo, ¿Qué indicadores vos usas para medir ese crecimiento. ¿Qué es lo que más tenés cuenta?

Yo siento que crecí porque estoy vendiendo más. Pero también son las condiciones las opciones que tiene la gente que viene, mayormente porque el público es turístico, el más fuerte. Y después, bueno, están los lugareños y eso. pero sí, es más que nada por cantidad de ventas.

11. En cuanto al interno de la empresa, el crecimiento modificó algo, más que nada en la parte de el control de la tareas, ¿Hubo cambios en la forma de organizar o gestionar la misma?.

No, sí, dejé de cocinar., no cocino. más. Sí, obviamente que controlo. Claro. Pero no cocino. Sí, pero creciendo esa parte tuvo que cambiar también. Sí, más que también porque me gusta estar en la calle. Me gusta estar en la calle y siento que la parte fuerte es el contacto porque teniendo que mi cliente, si bien lo compran los turistas, y demás, son los supermercados, el dueño del supermercado. Nada, eso de hace. Para mí, por lo menos, es importante que dueños del supermercado y los chicos que trabajan ahí. son los que te pueden llegar a dar un feedback.

12. ¿Tienen algo pensado para el futuro?

Bueno, lanzamiento de algunos productos. Pronto se va a estar lanzando tipo raps, de pollo y de carne. Ahora, por el momento eso, como te decía hoy para tener más opción proteica. Y después también hay como unos muffins de verdura y demás. la parte más que nada sano.

13. Cuando tenes que tomar por ahí una decisión más empresarial tipo dura, por ejemplo lagar un producto, ¿ves por alguna tendencia de consumo, o es lo que a vos te va pareciendo?

y sí, la verdad que esa parte como de mi criterio, Sí, sí, sí. Es como que tengo un objetivo después también va cambiando un poco con la tendencia de las oportunidades que van apareciendo. Sí. Por eso a veces decís, u, bueno, quiero vender pizza a toda la costa. Y de repente con Está bien, pizza a toda la costa, pero de repente sin cambiar la parte logística y demás. ¿Sí es de elaboración, pero podés vender más. Por ejemplo, una haciendo de las empanadas después la ensalada Nada, medio que tenía que ser un poquito flexible. Sí, tengo de acá. Y acá en adelante quiero también conseguir un local para poder más que nada para aprovechar la capacidad. Sí, de producción y porque esa parte o sea el invierno seguir y que no solo sea en temporada y que no sea solo congelados. En sí, el producto es lo mismo, pero aprovechar la fábrica, la capacidad de producción, tratar de explotarla.

Entrevista Miguel, dueño de MAIOLO:

1. ¿cuándo nació la empresa y qué te llevó a emprender?

Yo particularmente empecé a trabajar en heladerías muy chico, estamos hablando más o menos el año 1991, como la herida de empleado de una heladería que era de mi tía y otra persona más, yo fui trabajando, creciendo en la heladería, me deja en la heladería, distribuyo el lado de otra marca y en un periodo más o menos de 10 años compramos las primeras máquinas para formar la empresa propia. Así que más o menos en el 2000 2001 se crea la empresa propia.

2. ¿Cómo te describirías hoy la empresa?

Es una pyme familiar donde la empresa se dedica básicamente a la producción y venta de helados, y además, vendemos productos de otras marcas, los cuales somos representantes. O sea, elaboramos un solo producto y vendemos todos. Eso es lo principal.

3. ¿cuántas personas que están trabajando hoy en día acá?

Mira, más o menos siempre entre 25 y 30 personas, somos los que trabajamos acá entre vendedores, repartidores. Elaboradores, administrativos, gente de carga, de mantenimiento.

4. ¿Cómo afecta el contexto económico del país en el día a día para tomar las decisiones en la empresa? o sea de inflaciones, tipo cambio, costos.

El contexto siempre afecta yo siempre también digo que el contexto es una parte donde nosotros tenemos que hacer lo que tenemos que hacer como empresa, pero el contexto no podemos estar, digamos, saltando arriba o llorando arriba el contexto. Nosotros hacemos más o menos lo que creemos que está bien para la empresa y el contexto obviamente influye. El tipo de cambio hoy hace que los precios estén más o menos quietos, más o menos quietos, lo cual hace que tengamos mucho menos trabajo y mucho menos estrés de precio que antes estábamos todo el tiempo encima de una lista que vendías y no sé si cobrabas si reponías perdías o si ganabas, hoy el contexto, si bien es de menos venta, eso está claro que es de menos venta, es de más certidumbre. Lo cual te da una esperanza que se ordene un poquito más y que el consumo crezca.

5. ¿Qué particularidades tienen en el mercado de madariaga para tu rubro? ¿Consideras que el contexto de estacionalidad de las ciudades aledañas tiene impacto?

Bien, digamos, que Pinamar, Gesell, Madariaga son ciudades todas parecidas, salvo en verano. O sea, lo que es el invierno es similar, porque nosotros tenemos fuerte presencia en Madariaga, gesell y pinamar, pero hacemos 15 ciudades más nosotros, pero por cercanía hacemos mejor estas tres, justamente donde el consumo es más o menos similar de marzo a octubre,

obviamente la costa se dispara y acá queda parecido solo con el crecimiento de verano, no de turismo. Sobre todo lo que es este helado, ¿no? Y donde por ahí por la zona misma de turismo, que si en madariaga no es turística, si tiene vuelco de dinero, y la gente tenga un mejor poder adquisitivo en la época de verano, entonces más consumo de todos, más allá de estacionalidad.

6. Cuando tenes que tomar una decisión más empresarial, el acceso a la información, no sé de datos de la competencia, estudios en mercados, proyecciones económicas ¿sentís que tenés acceso a ese tipo de información?

Sí, o lo que es precios y productos en la calle estan. Yo quiero cualquier precio de un helado de una marca multinacional, en la calle está el proveedor suelen ser muy parecidos a los mismos. Si te dedicas realmente a buscar está.

7. ¿En estos momentos han incorporado algún nuevo producto?

Estamos, en estos momentos, desarrollando una torta de cookies. un helado acáí, que es brasilero, estamos por hacer un palito de pistacho. En esos tres productos estamos trabajando para que estén para septiembre.

8. Estos productos, ¿los hacen porque quieren aprovechar la capacidad productiva, porque quieren innovar, porque aprovechan los insumos?

No, esto es justamente son todos insumos que no tenemos son insumos nuevos. o estuche nuevo o el acáí es un nuevo producto y la torta es nuevo, o sea, tenemos productos en común para usarlos para elaborarlos, pero no son los mismos que siempre, hago cambio. La capacidad productiva tiene que estar, o sea, yo si estoy a full, o sea, tengo que o agrego máquinas o agrego gente o saco un producto que no funciona. Hoy la capacidad hay capacidad ociosa. Claro, bien. O sea, pero más allá de eso, si yo veo algo que va a funcionar, si yo no tengo capacidad para hacerlo, lo veo cómo lo hago o saco otro o pongo una máquina nueva, qué sé yo.

9. En estos últimos dos años ¿Cuál fue el impacto de incorporar a nuevos productos? ¿Qué relevancia tuvieron?

Sí, a veces funcionan más de lo que querés o menos, pero funciona. Sí, y el pote Premium sí funcionó tan bien, cambiamos el envase, pusimos un gusto especial cuando siempre los potes de su marca eran gustos comunes. Sí. Sí, sí, no es que te cambian la empresa, a ver. No, pero por ahí no te das que es un poco más las ventas de ese producto. A ver, crece ese producto, sumas venta a lo que tenés y no quiere decir. Que te cambie la vida porque tampoco tenemos 70, 80 productos, te hace no estar atrasado con respecto al resto también, ¿no? Sí, sí, sí, sí. O sea, tenés que hacerlo cada tanto haces algo nuevo. Y porque este es como un mercado muy de tendencia, ahora están todos con el pistacho, Eso lo hicimos y sí funcionan. Me decís, wow, la empresa triplicó venta, no, mentira, o sea, crece Sí, sí, un helado y vos decís que eso está de moda a la mayoría lo tiene, No te resta, pero no es que te hace la diferencia, sirves, suma, te ayornás.

10. Hablando de esto de por ahí que hay productos que sirven y no sirven, ¿en algún momento sacaron un producto que no funcionó?

Si claro, la musse de chocolate, pero creo que tiene que ver con una publicidad no funcionó. Ese no funcionó, la tenemos todavía para algún cliente, pero se habla re poco. y hay productos, obviamente que también se van de moda, por ejemplo, crema rusa, un producto que yo cuando arranqué con esto tenía 18 solo, la crema rusa era guau hace 30 y pico años, ahora nadie la conoce. Hay otros que desaparecen porque viene nuevo y no puedes tener 100 gustos.

11. ¿Tenés algún indicador o algún índice, algo que te marque que vos uses como para saber cuánto creció la empresa?

Sí, tenés un sistema de facturación o medición de kilos en cada semana, lo que cocinamos se agenda, se nota, tantos kilos de helado, mejoras o empeoras no de helado, todo lo que

vendemos. Sí, o tomas un periodo X como quieras medir O un verano o un año, un semestre, un mes y decís a veces se toma un año, porque como le digo es muy desparejo de esta zona para tener una realidad, tomas un año. Y decís, si es eso, dieron tantos kilos o no tantos kilos o se vendió, producto por producto tenemos lo que quisiéramos sacar estadísticamente.

12. Y en los últimos dos o tres años, ¿Cómo fue ese crecimiento?

En los últimos dos años, la venta ha bajado, porque ha bajado el consumo en la Argentina en general. ¿Qué puedo mirar yo? ¿Perdiste clientes? No. No. La verdad que al contrario, si se perdieron 10, se sumaron 30. Claro. O sea, digo que si nosotros bajamos la venta, le bajaba a los otros, tenemos un parámetro bastante amplio para para testear. Nos bajó a nosotros porque le bajó 800 a 1000, no a nosotros en un lugar particular de venta al público. Y si le creció a ellos, porque creció a todos. O sea, es una forma de ver que la culpa o el acierto no es tan nuestra.

13. A lo largo de todos estos años, donde la empresa ha crecido, ¿hubo cambios en la forma de planificar, de controlar o de organizar?

Las empresas de la zona, yo siempre digo lo mismo, necesitan y la incluyo a esta un profesionalismo mejor. Hacemos mucho con muchas ganas, a pulmón, con horas de trabajo, con Y sí también se han empezado a incorporar algunas cuestiones más técnicas tecnológicas o de movilización, menos de la que debiéramos quizá, pero más que nada, pues qué sé yo, por ejemplo, hace un tiempo se hacía una carilla de hoja escrita a mano. Después se pasó a un teléfono, donde el teléfono tenés todas las cuentas corrientes y la llevas ahí. Después te puedes un ejemplo nada más. Eso mismo sigue estando, pero con pago en vivo contra el sistema de acá. O sea, vos cómo empezaste y empezaste y seguís igual, no. La forma de elaborar helado primero era tenía que echarle con una manga chocolate o la fruta al helado con las que se elabora para sembrarlo, sembrarlo es poner la fruta post- elaboración. Bueno, hoy la mayoría de los helados se hacen con máquinas dosificadoras de fruta o de chocolate o dulce de leche o un

granizado que antes era compra mucho bate rallado y lo echabas arriba. Hoy viene una maquinita que está caliente, luego lo va tirando con pintitas y queda organizado perfectito y queda. O sea, sí, van cambiando las cosas. Obviamente las pymes tenemos menos acceso a montón de cosas, no porque no las conozcamos, sino para a veces por volumen. Claro. Viene una fábrica que te hace, no sé 50.000 palitos por hora, tiene una máquina hiper tecnificada que los dos 50000 palitos en una hora no la vendés, digamos, no lo tenés mercado. No tengo mercado por tamaño, no tengo mercado por zona. Tampoco, porque voy al verano está bueno, sí, pero tenés 10 meses y medio que esa máquina está pagada, pone entonces no podés pagarla porque no valen 10.000 dólares. Sí, sí, sí, no es algo que. Claro, entonces vos decís, bueno, si conoces que hay si tenés acceso, sí, te conviene comprarlas, no. Porque no podés y porque si pudieras no tiene un rinde de una amortización rápida. Lo freezer al mismo cuando arrancamos los freezer ciegos con tapa ciega. Ese freezer pasó a ser de vidrio. Después pasó a ser freezer inclinado para que se vea mejor. Después los freezer eso tiene vidrio bombé. Claro. Entonces esa amortización sí estamos porque son pagables y no son digamos, las puedes pagar o no hay tanta diferencia porque es algún precio chico también o sea, renovamos freezer con virio cuando eran ciegos. O sea, hay cuestiones de. Sí, que se van cambiando.

14. A la hora de delegar las tareas, ¿hubo cambios?, desde un principio que por ahí estabas vos todo el tiempo.

Y si querés crecer, no te queda otra que delegarla. De vuelta a las pymes nos hacemos cargo de situaciones que en la empresa. a ver, yo te voy a decir un por ejemplo, se rompió la camioneta, nos dicen a nosotros. Sí, sí. Había una empresa acá de un corralón cerca de acá que tiene 100 camiones, por ejemplo. 100. Yo te pregunto, eso no va el dueño. ¿Hay alguien que se encarga solo en los camiones? Entonces vos decís, lo mismo pasa con el tamaño. Si yo tengo ocho camionetas, no puedo tener un especialista en camioneta porque estaría tres cuartas partes del día sin hacer nada. Y. Seguramente el de la camioneta también hace otra tarea y hace otra tarea

y lo mismo con la publicidad, se me ocurre con una empresa grande con 500 empleados tiene ahí un estudio de publicidad adentro. Entonces, alguien de acá hace un montón de cosas o tercerizas con afuera, qué sé yo. Las empresas tienen contador adentro, yo tengo un contador externo. La empresa tiene un abogado interno, acá consultas afuera y pagas. Y con eso un montón de cosas. La logística que es nuestra no, no la elaboración que es nuestra, pero hay un montón de situaciones internas que las tercerizas o lo haces de una manera que haces un poquito cada cosa.

Entrevista Gustavo, dueño de HIDROPONIA:

1. ¿Cómo y cuándo nació tu negocio? ¿Qué te llevó a emprender?

Para empezar, creo que nosotros somos probablemente la más nueva. Sí, sí. a nivel pymes. Sí. Incluso el de acá de las del parque también. Así que lo que tenemos mucho menos es recorrido. Más allá de la producción, Eso por un lado, por otro lado, eso sí, por ahí compartimos con otras pymes acá es que nuestro mercado principal está en la costa. Bien,. Más que en Madariaga también vendemos por supuesto, pero más que nada, el ciclo estacional tiene mucho que ver con la costa y este es el primer año en el cual estamos saliendo un poco del circuito de la costa, cuando no es temporada. Por ejemplo ahora, empezamos a llegar a algunos lugares un poco más lejos para completar la producción. Así que eso ya sería lo primero que te puedo decir desde perspectiva. perspectiva a nosotros nos suma algo que no teníamos hace un año atrás, que era un mercado de otro en invierno. Claro. Hoy lo tenemos fuera. lo tienen de la costa. Fuera de la costa, sí. Después, como otras cuestiones, bueno, muy de la coyuntura, arrancamos la construcción en pleno proceso de inflacionario, por ejemplo, y ahora no. Entonces también nos hace una diferencia con lo cual, por ejemplo, las evaluaciones a nivel inversiones futuras que tendríamos que tener. son más sencillas. Claro. Son más sencillas, no solo por la experiencia, sino porque puedes hacer los números bastante más fáciles.

2. ¿Cuántas personas son trabajando más o menos?

Nosotros acá, nosotros somos cinco socios actualmente. De los cinco socios hay uno que es solamente socios aportante porque vive lejos, vive en otra provincia. Después dos estamos permanentes acá y otros dos parcial. Y después hay otra persona más trabajando con el estado. Ese es el plantel completo que tenemos ahora. Por ahí en temporada requerimos alguna mano de obra adicional. sobre todo porque tenes tiempos breves para cosechar y entregar por el clima, que arrancar temprano a trabajar o muy tarde y sacar.

3. ¿Cómo afecta el contexto económico de Argentina para el día a día en la empresa?
(Inflación, tipo de cambio, etc)

Bueno, de la inflación, el tipo de cambio. Sí, a favor, a favor, bueno, la baja de inflación siempre ayuda lo que te juega más en contra es hay casi nula disponibilidad crediticia. Sobre todo cuando son nuevos. Igual es cara, aunque no fueras nuevo, pero la que hay es casi inexistente. No tenes nada. De hecho, nosotros, por ejemplo, ahora tenemos que solucionar mejor dicho, tenemos en calendario el tema de sacar los primeros pagos del lote. Esto es parte del parque industrial y como tal tenes facilidades, porque el municipio nos ha dado montones de facilidades para instalarnos, pero nosotros tenes que pagar. Hay que afrontar. Y bueno, ahora estamos negociando con ellos cómo vamos a encarar un poco, cómo calzar en nuestras facturaciones, sobre todo en la de temporada, el pago del lote, porque fuimos por la opción de una financiación bancaria que algunos mucho más viejos que lo han hecho, es mucho más años, fueron por ese lado, pero hoy no se podría. O sea, no te conviene. Y vamos que decir, bueno, dame el valor del lote, cancelas y no tenés la deuda con el municipio, pero no te conviene tener la deuda con en banco. Te conviene tener con el municipio. Incluso, aunque tiene un índice de actualización que va atado a las tasas municipales y eso a veces es alto, pero no se compara. Esa parte es compleja.

Y después en la situación económica general, bueno, es como en cualquier cadena comercial, más allá del pico de temporada y el alto y bajo de temporada, evidentemente cuando baja la venta en este momento del año, se nota mucho más que tenés mucha más dificultad para cobrar, tenés que financiar vos muchas veces a los clientes, tenés que armar cuentas corrientes medio eternas y no te queda otra. Todo depende de cómo financies vos al que le estás vendiendo.

4. Cuando tenes que tomar alguna decisión a nivel empresarial, ¿cómo tomas esas decisiones? ¿Te asesoras con algún profesional, buscas fuentes de información o lo haces en base a tu conocimiento y tu experiencia?

Tenemos una asesoría técnica más específica de hidroponía, a pesar de que nosotros somos técnicos, y después contrató de la parte, por ejemplo, el contador, ahí tenemos el apoyo para lo que es la resolución administrativa. Después las decisiones, si son medio que las vas tomando sobre la marcha. Tienes un flujo de caja, tratas de ver más o menos cómo viene la semana y bueno, podemos pagar esto. Y aquello con qué contás en el banco.

5. ¿Con qué producto empezaron acá? ¿Qué es lo que primero que incorporaron?

Lo primero fue, como en casi todos los que producen hidroponía, arrancas con las variedades de lechuga. Porque es lo que más fácil le encontrás la vuelta para adaptarle al tema. Porque acá hay como muchos matices geográficos y de tu disponibilidad, por ejemplo, no es lo mismo producir acá en el norte del país, que en el sur del país. O dentro de la misma provincia empezás a tener variabilidades e increíblemente tenemos productores amigos que pueden ser en Pinamar y no es exactamente lo mismo que acá y son 30 kilómetros. Eso por clima y ubicación.

Después tenés el insumo básico nuestro que es el agua. Acá necesariamente estamos tomando un agua de pozo que no es apta para riego, la tenemos que pasar por la planta de osmosis y recién utilizarla. Entonces ya estás en una situación distinta que el que está tomando Red. Entonces empezas a sumar cada vez más factores que hacen que no sea todo de manual con

lo cual, empezar con lechuga, por ejemplo, te permite que tener un producto muy estandarizado y vos le adaptas tu situación. Pero no entras a experimentar ya con un producto medio raro más que tu propia experimentación. Después ya si en una siguiente etapa hicimos rúcula. Y después tenemos algunos productos de variedades un poco que tienen mucho menor consumo y son más específicos como hicimos ciboulette durante la parte del fin del verano. Mucha albahaca en el verano porque te da la facilidad, ahora es imposible. Y después ya un poco más fuera de eso, estamos haciendo Pacchoy, que es bastante más raro y no casi nadie lo produce. Fue un poco a instancia de la gente de la parte de alimentación de UADE. Porque ellos nosotros le proveemos. Son incluso nuestro principal consumidor de kale. Fueron de los primeros que lo pidieron y cuando lo hicimos yo lo fui hablando con Nico, y él siempre me decía, “vos haces todo lo raro y mándamelo. Yo después veo que hago”. Entonces siempre que íbamos a entregar lechuga y rúcula, le dejábamos algo nuevo.

6. Cuando decís así de agregar una nueva variedad, ¿cómo lo decidís o qué factores tenes en cuenta?

Es medio difícil, porque a veces pasa que tenés una demanda. En realidad pasan las dos cosas. Por ejemplo, ya desde el año pasado hay demanda de espinaca, pero no le encontramos la vuelta todavía a producirla. Entonces no está porque todavía no le la podemos hacer. Pero, por ejemplo, el caso del Kale o el Pacchoy, era porque nosotros lo queríamos hacer. Y es al revés, vos después buscas cómo hacer para incorporarlo, porque son variedades que a veces no la vieron nunca. Nadie los produce en la zona tampoco. Entonces es como que no hay mercado, lo creas un poco vos. Ahí ayuda mucho la gama de clientes, porque nosotros tenemos distintos tipos de clientes. Tenés cliente verdulería, que básicamente apuntan a la lechuga, lo básico. Ahí es muy difícil salir de las variedades estándar. Después tenés la franja supermercado. En el supermercado es un poquito más fácil con algunas cosas. Por ejemplo ahora el kale está de moda, entonces por ahí te lo piden. También entran más las aromáticas, que no las consiguen

tan fácil. Armamos una especie de mix donde hay ciboulette, tomillo y cilantro. Y después tenés la franja de gastronómicos, que son los más abiertos a probar cosas. Y son los más exóticos. Ahí el tema un poquito es cómo jugamos con la parte la demanda, ha pasado muchas veces que vienen caminan el invernadero y después te dicen, ah, yo quiero meter en mi carta un montón de cosas exóticas. Bueno, bárbaro, te las podemos producir, pero primero hay que probar si la producción sale bien.

Por eso en general es que no vas a ver que hay grandes variedades de producción. Tenés que ir a lo seguro.

Volviendo, eso es lo que a vos te define qué vas a producir. Un poco es lo que te gusta, un poco lo que te demandan.

7. En algún momento, incorporaron algo que dijiste esto no funcionó, no gustó.

Y por ejemplo, las primeras pruebas con espinacas no caminaron para ningún lado. Después que no gustó, fue la achicoria, es un producto raro, complicado. También nos pidieron y no pudimos hacerlo en cantidad fue el berro.

8. ¿Sentís que en estos últimos años, o en la que estás acá, sentís que creció la empresa?

Sí, sí, sin ninguna duda. A veces cuando estás muchos días seguidos acá, este es un trabajo de muchos días. Si bien no es de 24 horas, básicamente porque hay una parte automatizada, pero si no sería de 24 horas. Y entonces a veces vos no te das cuenta muchos cambios, se empiezan a volver un poco imperceptibles. Pero a veces cuando miras la típica foto que te llega al teléfono de hace un año atrás, y ahí decis Sí, es un montón.

Sí, para nosotros, claramente es un crecimiento en eso, en la superficie interna que tampoco la teníamos toda ocupada y ahora está casi toda ocupada, en materiales, en clientes, en procesos,

en montones de cosas, que fuimos mejorando. Cuesta a veces un poco, pero sí, definitivamente el avance se nota.

9. Y ¿tienen ahí un parámetro o algún índice para medir ese crecimiento?

Y, te puedo decir, superficie ocupada para nosotros es parámetro, siempre tenés que tratar de estar al tope de la superficie productiva, Porque tenés algunos costos que no están asociados a la superficie, por ejemplo, la energía de las bombas, que andan todo el día, si tenés dos plantas o está lleno de plantas, es igual.

El consumo de productos de insumos también te puede dar un indicador, osea, cada cuánto estás rotando semilla, o las placas de fenólicos que usamos, o los productos químicos, etc. Todo eso también lo usamos como parámetro.

Y ya después son parámetros muy de administrativos, tipo facturación.

10. ¿Y para el futuro tienen algo pensado, planificado o tienen algo en agenda?

Acá la agenda tiene como varios niveles. La primera agenda es la que es lo que hablábamos al principio de la temporada. Ahora estamos trabajando en, por ejemplo, esta época del año se trabaja en hacer mucho mantenimiento, ese tipo de cosas porque es el momento que menos se produce. Ya más o menos, a fin de julio, vamos a ponerle como muy tarde, tenés que arrancar con muchas actividades que tienen que ver con la pre siembra y la siembra de la primavera. Es cuando empezás a ganar velocidad, porque tenés que llegar con mucha planta para cuando arranque la de sol. Porque por más que sea una actividad bajo cubierta, esto tiene iluminación natural, no tiene artificial, que es una variable. Y después ya en un nivel superior, es que tenés que replicar el invernadero. Esa es la próxima gran inversión, acá hay 1500 metros, hay que montar otros 1500 más allá con todo lo que conlleva. Porque algunas cosas sí, ya las tenés, no vas a hacer otro pozo de agua, no vas a instalar otra planta de osmosis, u otro jagüel. Pero las mesas las tenés que montar, los perfiles los tenés que comprar. Obviamente la mano de obra,

por suerte, no te va a alcanzar. Bueno, todo ese tipo de cosas la tenés que considerar cuando vas a ese calendario de inversiones más altas.

11. ¿Consideras que hay suficiente apoyo del municipio o entidad pública?

Mira, a nivel municipal, la verdad que siempre fue excelente acá, hasta llamativo, te diría. No sé si en otro lugar se da tan así y en eso creo que coincido con casi todos los de las pymes de acá. Es un municipio que te busca solucionar. no te busca trabar. Siempre que tuvimos alguna situación, fuimos y buscan ver cómo se soluciona, vemos, revisamos las cosas, las normas, el papeleo, los plazos, todo es por lo menos charlable y se encuentra una solución por algún lado. Sí, es ameno.

lo mismo que bueno, las lógicas exigencias que pusieron acá la planificación, te permitía trabajar con cierta comodidad, tenés plazos, obviamente no los podés exceder y tenés que cumplir esas normas, pero de hecho, el primer día que fui a producción, dije, ¿cómo es?. Pensé que me iban a dar un formato de plan y lo tenía que llenar. No, no, me dijeron, vos presentas tu plan y yo te voy a corregir sobre ese plan qué es lo que no puede ser así; entonces empezamos un ida y vuelta, hasta que quedó armado.

Lo mismo que es todo lo que son oportunidades comerciales o eso, enseguida te habilita. Por ejemplo, Estamos en tratativas para entrar en Carrefour. Por ejemplo, un día nos invitaron del municipio a participar en las jornadas anual en la rural, y la gente de producción del municipio nos presentó al gerente comercial de Carrefour. Y llevó, bueno, casi un año después, pero no importa, el contacto te lo dan. Te dan la ayuda. Entonces todo lo que es institucional está bien, está bien manejado, lo publicitan, yo creo que eso está bueno.

Después a otras entidades? Para nosotros, entidades relevantes, son Senaza. una vez que hiciste tus habilitaciones y todo, medio que ya no hay mucho más. Y después InTA es una actividad que lo tenés medio a demanda. O sea, si necesitas algo, te lo ponen a disposición.

Entrevista Eliana, dueña de RAMÉ:

1. ¿Cómo y cuándo nació tu negocio? ¿Qué te llevó a emprender?

Arranqué en el año 2018, yo estaba terminando de estudiar, estudié diseño industrial y ya me volví a para el pueblo. Entonces dije, ¿qué puedo hacer? Mi carrera es muy abarcativa que yo estudié diseño industrial con orientación productos. Está productos, te siguen indumentaria. Yo hice producto y dije... Todo el mundo cuando estudiaba me decía, ¿qué va de qué vas a trabajar? estaba terminando de hacer la tesis y dije, ¿qué puedo hacer, Madariaga? A mí siempre me gustó hacer cosas con la mano, obviamente. Así que dije, bueno, aprendo a coser porque no sabía coser, me compré una máquina la doméstica, arranqué con ese empecé a ser tipo neceser. Eso es lo que yo arranqué a hacer.

2. ¿Con cuántas personas trabajan?

Hoy tenemos una chica, que es la de atención al cliente Y mi hermana es la que atiende por a la mañana, yo me dedico a todo lo que es marroquinería y después todo lo que es contable lo hago, pero mi hermana Dana sería como mi mano derecha es la que me ayuda a tomar todas las decisiones. Después tengo a mi pareja que se encarga de la parte logística que hace todo lo que es ir a buscar encomiendas, estar encomienda, llevar mercadería local de Pinamar y después yo me encargo de todo. Y ahora sumé este mes alguien de marketing y para maneja las redes.

3. ¿El contexto económico de Argentina, la parte de inflación, el tipo de cambio te afecta en el día a día?

justamente en este momento afecta mucho, se nota que bajó el consumo el valor adquisitivo de los clientes y es donde más se nota antes venían y miraban un regalo, ahora son cuatro para elegir un regalo capaz. También algo que me pasa que yo al vender acá minorista y solo en Madariaga, necesito ampliar eso y es justamente lo que estoy trabajando en la parte de mayorista o mejorando la venta online, otras de las cosas que me afectan es la importación.

4. ¿Qué particularidades tiene el mercado de Madariaga para tu rubro, principalmente?

Me parece que Madariaga, al ser una ciudad con pocos habitantes, les gustó como esto del mercado local a la gente le gusta mucho esto, de ver que alguien lo esté haciendo, eso me sirvió un montón porque todo el crecimiento que tuve fue, gracias a Madariaga, No es que tengo millones de venta online, lo estoy intentando crecer, podré tener seguidores, pero es como que la mayor venta sucede acá .La gente de acá busca productos básicos, lindos, económicos, me llevó a eso el boca en boca la confianza, como que a lo largo de los años también me restablecí.

5. ¿Consideras que el contexto de estacionalidad de las ciudades de Pinamar, Carilo, Villa Gessel tiene impacto?

Eso nunca sentí que me afecte, al menos acá nunca lo sentí, ni tampoco me favorece. No siento eso.

6. ¿Cuándo tenes que tomar alguna decisión más empresarial ¿cómo tomas esas decisiones lo haces más por intuición, estudios de mercado, etc?

Sí, un poco de intuición analizo lo que está pasando acá las ventas todo es como que me voy dando cuenta, no sé, este producto no va más, no vende nada o me están pidiendo mucho de este producto. También me guio mucho por las redes sociales para ver que hacen los demás.

7. ¿Han incorporado un nuevo producto en su oferta? ¿En qué sentido el nuevo producto o servicio estaba vinculado a la actividad original de la empresa? ¿Compartían el mismo proceso de producción, los mismos clientes, los mismos proveedores o insumos?

Sí aparte de la marroquinería, lo que hicimos en su momento fue en verano sandalias, que se re vendían y luego incorporamos collares para perros, los dos productos fue porque teníamos el insumo y la maquinaria, compartíamos los mismos recursos, y que también iban dirigidas al mismo público.

8. ¿Qué dificultades encontraron en el proceso?

Nos pasaba con las sandalias teníamos que hacer mucha inversión en el tema de las bases nosotras compramos todo online, entonces a veces teníamos que comprar una muestra, después ver si nos gustaban, analizar la calidad y eso nos llevaba tiempo y mucho gasto nuestro problema estaba ahí.

9. ¿Cuál fue el impacto de incorporar esos nuevos productos o servicios en su negocio en general? ¿Notaste algún cambio en ventas, clientes o facturación a partir del momento en que incorporaste nuevos productos?

Sí totalmente Incluso al año siguiente decíamos, no, no, ya fue, no las hacemos y la verdad que nos recontrá pedían. Pero sí hubo cambios, ya te digo, se resultados muy buenos.

10. ¿Qué indicadores usas para controlar si tu empresa ha crecido?

Principalmente analizo las ventas y la competencia.

11. A lo largo de todos estos años donde la empresa ha ido creciendo, ¿Hubo cambios en la forma de organizar o gestionar la misma?

Si tuviste que incorporar alguien para el área de marketing que me ayude para atención extra, entonces al querer hacer el crecimiento online sí o sí, necesito ayuda en ese sentido. Entonces, voy por ese lado, buscar gente que me ayude con lo que es el tema redes.

12. ¿En un futuro tenes pensado llegar a hacer otra cosa?

No, mi meta justamente es crecer online, crecer mayorista, por así decirlo, y que me conozcan más personas.

Entrevista Matías, dueña de CORRALÓN FLORES:

1. ¿Cómo y cuándo nació la empresa?

La empresa nació por el 70 aproximadamente yo no había nacido y mi papá, con su hermano y su padre armaron una fábrica de galpones con planchas premoldeados y bueno, después empezaron a armar los galpones y después dijeron por qué no ponemos un corralón y así se fue dando, La firma tiene más de 50 años. El corralón es del 73.

2. ¿Con qué productos más o menos empezaron en ese momento?

Empezaron vendiendo Primero los galpones los armaban y después cuando empezaron a poner el corralón se vendían los áridos, cemento, arena, piedras y ladrillos y creo que en ese momento algunas puertas.

3. ¿Hoy a quién le venden más al consumidor final, por ejemplo, arquitectos, albañiles etc?

En general es a particulares. Hay muchos arquitectos y constructoras que hacen proyectos y bueno, tienen distintas obras, pero en general mucho a los particulares. Por ahí hay arquitectos que tienen muchas obras, pero bueno, el que le vende el que compra, y el que paga es el consumidor final.

4. ¿Con cuántas personas trabajan y cómo se dividen? (Ej: administración/ventas, choferes, personal de carga).

Creo que alrededor de 25 empleados somos en total, Tenemos dos sucursales y un depósito en la ruta. Entonces, acá, todo lo que administrativo se maneja desde acá, tenemos gente en el depósito, los chicos de ventas y después en Costa Esmeralda tenemos una ferretería también otro punto del corralón de venta. Y en el galpón que está entre Pinamar y Costa Esmeralda, que es un depósito, ahí están los operarios que se encargan de cargar y descargan materiales y después están los camioneros que hacen el reparto de mercaderías.

5. ¿En estos últimos años esa cantidad de personal fue variando?

Bueno, en los últimos años del gobierno anterior después de terminar la pandemia. Hubo un crecimiento explosivo en la construcción y bueno, ahí sí tuvimos que duplicar o hasta más la cantidad de empleados

6. ¿Pensas que el contexto macroeconómico de Argentina te afecta en el día a día?

Terriblemente. Sí hoy en día la dificultad que creo que tienen todos los comercios, todas las pymes es que los costos son altísimos. Las ventas han bajado mucho y los márgenes están por el suelo.

7. ¿Qué particularidades tiene radicar en Madariaga para la empresa?

Tiene pros y contras. Las Pros es que conoces a los clientes, los clientes te conocen, saben la trayectoria por una cuestión de confianza, también estar cerca de la costa y el estar rodeado de campos, que acá la actividad de campos muy importante, derrama siempre dinero en el pueblo y los contra es que el público es limitado no hay flujo de gente.

8. ¿Considerás que la estacionalidad te impacta directamente?

Lo que afecta allá en la costa es que durante el verano no se puede trabajar, en particular en Costa Esmeralda, donde tenemos la sucursal, se para completamente. Pero en invierno, bueno, arrancan las obras de vuelta Se normaliza de marzo a diciembre.

9. A la hora de tomar decisiones de inversión (comprar nuevos camiones, ampliar el galpón o traer líneas de productos nuevas), ¿sentís que tenés acceso a información suficiente o decidís más por intuición?

No, las tomo yo solo. si son muy importantes las decisiones ahí lo apuntamos a mi papá y mi tío que son los dueños y nosotros con mi hermano y mi primo. participamos, hacemos reuniones Y a veces hasta votamos, pero depende de la situación si es financiera la tomo yo, si hay cuestiones

de compra mi hermano, pero varia de la situación, y en base a lo que es más beneficioso para la empresa.

10. ¿Han incorporado algún producto o servicio que antes no incorporaron?

A lo largo de todos estos años sí se han ido incorporando cosas, pero lo último que incorporamos fue una ferretería en Costa Esmeralda, que incluye pinturería y electricidad como ya teníamos los clientes para aprovechar el mercado. Además, los clientes por lo general se tenían que ir a comprar una mecha para un taladro tenían que irse volver y capaz eran dos horas Así que dije, bueno, los tenemos cautivos a los clientes. hagamos esto y nos fue muy bien.

11. ¿Hubo algún producto o marca que intentaron incorporar y no funcionó?

Sí, siempre vamos probando cosas que no funcionan. En un momento incorporamos caños de agua en vez de caños con rosca o caños que se pegan eran de manguera. y se fusionaban, en vez de 20 caños, con 20 roscas y todo, este era todo manguera. No anduvo, de hecho, hasta la marca creo que lo retiró, pero sí trabajamos otro producto de esa marca.

12. ¿Qué indicadores usas para controlar si el corralón realmente está creciendo? O solo usan volumen de ventas?.

Medimos las ventas.

13. A lo largo de estos años que la empresa ha crecido, ¿hubo cambios en la forma en que gestionar? Por ejemplo: ¿Implementaste algún sistema de software para control de stock? (o Por ejemplo, delegar, controlar, planificar).

Constantemente porque no somos profesionales, fuimos aprendiendo en la cancha y sobre todo de compartir con mi papá y con mi tío de verlos a ellos desde el día a día, entonces llega un punto que tenés un límite y ahí sí o sí necesitas delegar. Es la tarea más difícil porque nadie lo hace como vos o como nos gustaría.

Entrevista Lucas, dueño de TERRANOVA:

1. ¿Cómo y cuándo nació tu negocio?

2002.

2. ¿Y qué te llevó a emprender?

500 pesos prestados. Teníamos un conocido que vendía productos de limpieza en Buenos Aires y empecé a vender acá. Y nada, después fui viendo lo que se necesitaba, cuál era el nicho, cómo encararlo, cómo tener más oportunidades y eso.

3. ¿Con cuántas personas trabajan hoy?

11 personas.

4. ¿En los últimos años, la cantidad del personal fue variando o siempre se mantuvo igual?

Aumentando, cada año uno, más o menos vamos agregando

5. ¿Cómo afecta el contexto económico argentino en el día a día de tu empresa? (Inflación, tipo de cambio, costos, etc)

Ahora es diferente hace tres años atrás. Hace tres años atrás vos jugabas con la inflación. Hoy ya no se puede. Entonces que tener más valor agregado, más servicio. todas las empresas les pasa lo mismo. Cualquier producto lo consiguen en cualquier lado. Si vos no le das un buen servicio o a bien o te preocupas por la atención o te quedas estancado. Así que el valor en el lado es importante. Es decir, obviamente, impacta mucho la situación.

6. ¿El Mercado en particular de Madariaga impacta en tu rubro?

Sí, sí, claro. Aunque nuestro fuerte hotelería y gastronomía. Sí, por supuesto, le damos mucha importancia a cada sector, las bocas que tenemos de venta atienden lo que nos deciden el consumo de Madariaga. Y después tenemos ventas particulares a hotelería y gastronomía.

7. En este sentido, ¿consideras que la estacionalidad te impacta?

Es fundamental. En nuestro rubro, la estacionalidad impacta muchísimo. La gente está más predispuesta a lavar cuando hace calor que en invierno. Por más que vos uses más ropa ahora lavas menos que es invierno, por el frío, porque te da pereza o por lo que sea. Entonces ensucias muchísimo más y sin embargo, se vende menos. No es por el contexto, sino que es por la estacionalidad.

8. A la hora de tomar decisiones más empresariales, ¿sentís que tenés el acceso suficiente a la información para tomar decisiones?

Sí, me informo, me capacito. Sí, claro. Igual, mi forma particular de trabajar, yo consulto también a los chicos que trabajan conmigo. ¿Qué opinan? ¿Cómo lo ven?, por más que la última palabra sea mía. Todo consultado.

9. Para medir si la empresa creció, ¿usas algún indicador, algún ratio, alguna métrica?

Y vamos viendo por cada lugar que tengo. Vemos las ventas, si van creciendo, O le falta para saber dónde está. Pero hace 15 años, analizo todos los meses, de todos los lugares, tengo toda la información y la analizo.

10. En estos últimos años, ¿la empresa decís que creció?.

Sí, claro.

11. Relacionado a eso, ¿cómo impacta el crecimiento? Por ejemplo, ¿De cuándo empezaste ahora cambió la forma de organizar, el tipo de gestión?

Sí, me costó mucho saber delegar. Al principio, por más que tenía gente que podía hacer ese trabajo, que tendría que hacer el trabajo, lo seguía haciendo. Es muy difícil conseguir gente, Cuando vos querés hacer las cosas bien de una manera y seguir es muy difícil que te siga. Es muy difícil hacerles entender que hay que tratar bien a la gente que gracias a ellos cobran.

Empezás a crecer y no la podés sostener y tenés que delegar y te das cuenta de que por más que las cosas no salgan como a vos te guste, como si vos estuvieses solo haciendo todo, igual salen y salen bien.

12. Cuando incorporan así como decías vos, por ejemplo, una fragancia o un nuevo producto, ¿en qué se basan? ¿Tendencias del mercado, gustos propios, etc?

Y hay que ir renovando, porque si no te quedas con lo mismo. Si bien tengo las mismas fragancias de que cuando empecé, porque la gente también es como animales de costumbre y se acostumbran a eso, también le tenes que dar Algo nuevo al que no te compra, le das la posibilidad de que tengas algo diferente. Y bueno, hay que tratar de innovar y ver que podés traer.

El año pasado hice mi primera importación. Se podía empezar a importar, aprovechamos la oportunidad y lo hicimos. Vas aprendiendo.

Tenés que estar informando de todos lados. Todo el tiempo estar leyendo y mirando. Hace años contratamos gente para que capacite a los empleados. Después a un consultor químico para hacer las formulaciones. Siempre hay que ir haciendo algo como para que las ruedas siga generando y no estancarte en ser lo mismo que cualquier otro. Tenes que darle un valor a todo eso y esa es la forma, ver dónde está la oportunidad para crecer.

Anexo 2: Entrevistas a expertos:

Entrevista Javier, secretario de Obras Públicas:

1. ¿Cómo describirías el rol de la Secretaría de producción o tu rol acá, para Madariaga y para las pymes de acá?

Bueno, nosotros tenemos ejes de trabajo, que al principio de la gestión eran determinados ejes, que ni bien ingresé yo a la Secretaría de producción, en el año 2019 inmediatamente vino la pandemia, hizo que esos ejes que tenía en mente fueran cambiando. Hoy tenemos cuatro o cinco

ejes definidos, uno de todo lo que es apoyo a emprendedores a través de capacitaciones, creación de mercado, creación también talleres textil, la sala de elaboración de alimentos. De alguna forma el parque industrial también es un apoyo a emprendedores, en este caso relacionado a lo industrial. Después tenemos otro eje de trabajo que tiene que ver con la parte de empleo. Sí, la oficina de empleo es un eje muy importante para nosotros, donde ahí lo que hacemos es justamente acercar partes entre la gente que está buscando gente para trabajar y los que se están ofreciendo para trabajar. Eso para nosotros también es muy importante, y sobre esa relación también surge para las cuestiones, que tienen que ver con capacitación en algunos sectores donde a lo bien está difícil conseguir trabajo o de los mismos empresarios que necesitan que esta gente esté más capacitada en ciertas cuestiones, entonces ahí articulamos la capacitación. Y después, bueno, hay cuestiones de apoyo justamente a pymes y a también productores agropecuarios que tienen que ver con transferir la información de acceso crediticio, también a capacitaciones. Los invitamos a ronda de promoción de inversiones, a hacer vínculo entre los diferentes empresarios y productores para que puedan mejorar su negocio. Acercamos también a otras instituciones a ello, de forma tal de que tengan algún tipo de beneficio.

Bueno, e ideamos una parte importante que tiene que ver con mejorar la infraestructura para que ellos puedan producir en mejores condiciones, a través de la formación del parque industrial, de mejoras en las de promoción, digamos promovemos a través de diferentes ordenanzas mejoras en las condiciones de las inversiones para los empresarios, en la parte, digamos rural, también articulamos con diferentes organismos, de alguna forma también trabajamos en la mejora de los caminos rurales, tratamos de mejorar el Marco para que se puedan generar mejores inversiones.

2. Bueno, recién hablabas de los programas de apoyo para las pymes, ¿consideras que lo aprovechan las pymes de Madariaga?

Algunas sí, algunas no. Es que hay de todo un poco. A mí me parece que deberían aprovecharlo más, tener una relación más fluida con nosotros, pero bueno, muchas veces los empresarios ven

a los diferentes organismos de gobierno, medio de costado. Entonces, por ahí no se termina de afianzar una buena relación. Por desconocimiento, sí, por ahí falta de contacto. Pero me parece que sí que las pymes aprovechan, pero pueden aprovechar muchas más.

3. Yendo al caso puntual de las pymes y de la estacionalidad, ¿cómo crees, o cómo pensás desde este sector, que afecta la estacionalidad a las pymes de Madariaga?

Bueno, lo afecta principalmente con la disponibilidad de mano de obra, capacidad de estoqueo, cuestiones financieras, ¿no? Y bueno, se ve muchos movimientos muy de golpe y que luego digamos, seas plantas productoras o de logística o de lo que sea, tienen un vacío, una merma en la actividad y eso es difícil de manejar. Históricamente fue así, yo creo que ahora, digamos, parecería, habría que fijarse bien en los números, que hay como un movimiento mucho más amplio. Si bien la temporada en sí se redujo, parecería que hay otro durante el año, otros fines de semana que los aprovecha más la gente. de movimiento. Pero sería muy interesante que también desde los municipios costeros, hagan otro tipo de propuestas para que atraer gente durante el resto del año, y esa forma balancear un poco más la actividad.

4. Pensando específicamente en el período 2024-2026, ¿Has observado casos de PyMEs que hayan crecido de manera notoria en los últimos años? ¿O se han estancado?

No, hay algunas puntualmente que han crecido. justamente las que están relacionadas al sector de la construcción. Por ejemplo, empresas que tienen que ver con la parte de infraestructura para la construcción, aberturas, empresas constructoras, empresas de servicio para la construcción, madereras. todos lo relacionado a eso, Porque hubo como un boom de la construcción, principalmente en Pinamar, Costa Esmeralda. Todo lo relacionado al mundo de la construcción, apuntó bastante.

Y por otro lado, Acá lo que aumentó también es, algunos cultivos, también algo de producción ganadera, que eso hace que se mueva el resto de los rubros, eso va arrastrando otros rubros.

La producción también se hizo más fuerte en la producción de miel y de kiwis. Pero principalmente lo que más arrastra es la construcción.

También en estos últimos años se desarrollaron varios proyectos de agroturismo. La bodega, antiguo legado de Macedo, la bodega Gamboa, un proyecto que se llama la Josefina, es una ruta 56, se viene otro que se está desarrollando que es cumeló sobre la ruta 79. El boliche de Juancho, que nosotros lo consideramos agroturístico también. Algo relacionado a la gastronomía con turismo es también la maroma. que también muestran mucho de la cultura Madariaguense. Eso sí, sentimos que está creciendo.

5. ¿Hay algún aspecto dentro del sector productivo que consideran urgente atender o que sea necesario?

Y dentro de lo que podríamos trabajarnos, hay mucho por trabajar por delante. Me parece que hoy todo lo que tiene que ver con logística, logística de insumos, transporte de pasajeros entre Madariaga y Pinamar para la gente que va a trabajar, hoy es un problema. También, algunas cuestiones tienen que ver con la energía. A veces la falta de energía, y la falta de servicios limita. Osea, falta de energía eléctrica, falta de gas, nos falta cloacas y también nos falta red de distribución de agua. Eso en algunos casos es limitante para la instalación de las empresas. Y creo que la logística de insumos para producir desde Buenos Aires, o Mar del Plata u otras ciudades que donde están los insumos, también es problemático. No es solo a nivel local.

6. Con respecto a las pymes, ¿hay algo que tengan planificado para el futuro? ¿Alguna política, programa de apoyo nuevo, etc?

Sí, estamos desarrollando la agencia de Desarrollo Económico. Esta agencia nuclea a diferentes actores económicos del partido de General Madariaga, a través de esa agencia nosotros lo que queremos es que las voces justamente de todos los sectores económicos sean comerciante, industriales, agropecuarios, tengan un lugar donde poder justamente a través de sus propuestas,

puedan encontrarse, generar propuestas y a través de esas propuestas que esa misma cámara pueda desarrollar las diferentes actividades. Nos falta la presentación en jurídicas para que apruebe, pero va a ser un hito muy fuerte.

Otra cosa que hacemos nosotros son las que son las reuniones de promoción de inversiones. Este año vamos a ser la cuarta. Que ahí nos acompaña normalmente productores o empresarios de acá de la zona y en ese espacio se hace mucho lo que es networking, la parte relacionamiento, tu empresario, etc. Y se abren nuevas oportunidades de inversión y de comercio.

7. Un poco lo hablamos pero, ¿crees que las PyMEs locales tienen suficiente acceso a la información sobre el mercado para tomar decisiones?

Sí, En un punto, me parece que sí, las pymes tendrían que o los empresarios o los emprendedores tendrían que tener información más a mano. Sí, también me parece que es importante que se capaciten, muy importante que se capaciten, y justamente también en algunas cuestiones actuales, como puede ser tecnología. Es importante que puedan llegar a tener una visión clara de lo que es la realidad hoy del país para justamente tomar decisiones. No sé si realmente a todos les llega esa información.

En general, acá nosotros vimos que las empresas van pasando justamente de lo que era una estructura familiar a ir profesionalizándose. Pero si vos agarras el mapa productivo nuestro, te vas a fijar que son empresas muy jóvenes todas, y en casi ninguna tenés un sector de capital humano, de recursos humanos, áreas administrativas, lo básico, digamos. Eso creo que todavía hay un camino para desarrollar.

Entrevista Jorgelina, consultora de PyMEs de Pinamar:

1. ¿Hace cuántos años te dedicas a la consultoría de las empresas, de pymes?

Yo trabajé 25 años en empresas grandes, multinacionales y uno sin querer aprende muchas cosas, pero no te das cuenta hasta que salís y conoces cómo operan las empresas pymes de

cualquier lugar, y ahí te das cuenta que hay un montón de cosas que vos tenés como internalizadas, como normal, y no son normal para nada en esas empresas.

Entonces, cuando yo salí de ese mundo corporativo y mi idea era dar clases y hacer otras cosas nada que ver con mi profesión. Pero me empezó a surgir naturalmente oportunidades de ayudar a empresas. Empezó con la empresa una amiga, después consultorios médicos de un familiar, después con la empresa de otra amiga, y así se fue dando y dije, bueno, hay una necesidad, una cosa que yo sé que puedo ayudar a otros y se fue dando como una forma de aportar, de trabajo.

Entonces esto hace aproximadamente cinco años. Yo salí hace siete años de la corporación, dos años me acomodé, me capacité, trabajé para mi familia y empecé con la consultoría en pyme, sobre todo en la región, Pinamar, Cariló, el interior de la provincia de Buenos Aires.

2. ¿Qué tipo de problemas son los más frecuentes que plantean las pymes con las que has trabajado?

Los problemas más frecuentes tienen que ver con una palabra que quizás necesita explicación que es la profesionalización. La mejor explicación que yo le doy a esta palabra es, cómo montar un sistema para hacer que la empresa pueda hacer lo que tiene que hacer sin necesidad de que dependa del dueño y de la presencia del dueño todo el tiempo. Y eso es lo que le pasa a la mayoría de las pymes, necesita la presencia del dueño para que funcione, la supervisión directa, no hay mucho poder de decisión y autonomía en los mandos medios; Incluso, muchas veces hay muy pocos o no hay mandos medios, no hay políticas, no hay procedimiento, la gente sigue preguntándole todo al dueño. Que si se va ejemplo, dos días a Buenos Aires a una reunión, cinco días a las termas con la mujer, lo que sea, cuando vuelve, vuelve como con una sensación media de frustración y decir, no puede ser que yo me voy y no pueden decidir, no pueden resolver. Pero al mismo tiempo eso que se da es el mismo monstruo entre comillas, que ellos generaron. Entonces creo que ese es el problema principal, la profesionalización. Y tiene que ver con la falta

de entendimiento, la falta de formación. Generalmente las pymes de la región no son empresarios que con la idea de ser empresarios y formar una empresa, no, ellos tenían un negocio. Le fue muy bien, empezaron a crecer y se hicieron una empresa, a veces re grande. Y facturan un montón de plata y siguen creciendo a lo loco, pero la forma en la que la gestionan es como ellos pueden. no saben cómo hacer. Hay muy pocas llegada de formación, y cuando la formación la tienen medianamente cerca, también hay como una resistencia, porque lo que lo llevó hasta acá, que es un lugar muy bueno, exitoso, fue una forma de trabajo como esta que hablamos. Entonces, dicen, si hasta ahora hice todo esto y mira cómo me fue, ¿Por qué lo voy a cambiar?. Generalmente, te buscan porque ya tienen un problema, no da más. Alguno de los dueños, hijos de dueños, les pasó algo, está cansado y así no sigo.

3. En base también a tu experiencia, ¿cómo consideras que se toman las decisiones en las pymes?

Bueno, eso varía bastante, pero en general lo que yo he visto fue que es que no tienen mucha información. Y si la tiene, la tiene solo el dueño, no la comparte con nadie más. Compartir la facturación con alguien más es pecado. Sienten, ¿cómo le voy a decir cuánto factura? Cuando en realidad, si vos no empezás a compartir y a confiar, las personas tampoco van a tener la información para poder decidir y poder decidir con criterio. Si yo no te hago parte, vos nunca vas a decir algo atinado. Si no tenés idea. Vas a quedar siempre en un estadio de menos conocimiento y por lo tanto de menos decisión interesante o atinada, porque no te da el ámbito, la información, no te da el lugar, y entonces nunca vas a aportar a la altura. Entonces, cuando no aportas, el dueño dice, ves que no entiende nada. Y bueno, pero hay que generarlo.

Después todo lo que son KPIs de rentabilidad por producto, de costos variables, de costos fijos, de rentabilidad por segmento, de eso no hay nada. La nada misma, no hay, porque no hay estructura para poder hacer eso. Para ellos la estructura es una mala palabra. Es un gasto. Poner

una persona hacerte esos análisis es un gasto. No le ven el medio vaso lleno, que es, si yo pongo personas a hacer determinados análisis, a mí eso me va a hacer tomar mejores decisiones, como de matar algún producto que estoy perdiendo, y levantar un producto en el que estoy teniendo rentabilidad. Ven todo como un sueldo, un gasto. No ven como potenciadores de resultados.

Y además, esa toma de decisiones, por más que si tienen información, solo este en cabeza del dueño, ¿consideras que tal vez muchas veces las toman en base a su experiencia, su intuición, o de forma reactiva a alguna cuestión, no con datos?

Los datos deberían ser los que mandan. La intuición es importante, pero los datos son más importantes. Vos tenés que tener los datos, analizarlo, después meterle tu intuición y tomar la decisión. El modelo mental, eso es re importante, porque te pone límites o te saca límites.

Con respecto a eso, si, no toman decisión basada en datos, la realidad no. Muchas veces son tan conocedores de su negocio que tiene mucho conocimiento, tienen mucho tacto, conocen mucho, hablan con dos o tres personas y saben por dónde va a venir el tema. Pero lo interesante sería ver si todo eso lo pueden llevar a algo numérico, para ver si confirman eso que sienten. Pero cuando las empresas llegan a un determinado tamaño, es momento que ya la intuición la tenes que solventar con datos, no puede ser solo intuición.

4. Pensando en estos últimos dos o tres años, con las particularidades macroeconómicas que hay, ¿notas un aumento en las pymes que quieran diversificar para crecer o más para sobrevivir?

No estoy tan en ese tema, te soy sincera, no estoy tan en ese tema porque mi consultoría tiene más que ver con lo organizativo, con la comunicación interna, con el crear estructuras que ayuden al negocio. Lo que sí veo, que le pasa a la mayoría de los empresarios, es que a pesar de tener una situación donde el consumo se retrajo, tienen ilusión positiva sobre el rumbo que está tomando la economía argentina, porque están tomando decisiones que a su criterio son las

decisiones que generan crecimiento, entonces, el consumo se retrajo, la mayoría de las pymes lo sienten, pero al mismo tiempo ven que hay decisiones que van a generar un mejor futuro. Reforma laboral, reforma impositiva, no permitir algunas cosas que a la larga son muy dañinas para cualquier sociedad, no crear los entornos creíbles para que venga la inversión extranjera, para que se reinvierta. Antes no se quería dar hincapié porque el dólar, la inflación, hoy tenés, mañana te lo saco y pasado esto cobra un impuesto, y no hay una seguridad, no tenés nada, entonces a pesar de un presente complejo apuestan. Ven como un futuro prometedor. Al empresario, el presente de Argentina le resulta mucho mejor, por más de que el consumo está retraído que hace cinco años atrás, donde quizás había más plata en la calle, pero una plata entre comillas de mentira. Una plata de mentira. Una plata generada por inflación, una plata generada porque el gobierno subsidiaba demasiadas cosas y eso sabes que a la larga explota, por un lado explota.

5. Hablando así del contexto, ¿Cuáles crees que son los desafíos que enfrentan las PyMEs en ciudades pequeñas del interior para crecer?

Volviendo al tema que hablábamos, creo que el desafío es hacer ese click y poder decir, bueno, tenemos que hacer las cosas diferente y creer que es posible una gestión diferente basada en armado de equipos, confiar en gente lo principal. Tienen que exponerse los dueños, tienen que exponerse a contextos donde ven a otros que hicieron esto y que esto funcionó. Porque a veces están metidos en su pyme, se cierran y solamente alimentan su mentalidad de cosas malas que le pasaron con un empleado que los traicionó, o cosas que escuchan. Tienen que empezar a abrir a entornos donde ven que otra forma de gestionar funcionan y que ayudan a los otros a seguir creciendo. Pero si vos no salís de tu oficina o de tu cafecito de todos los días o de tu grupo de amigos que comen asado todos los fines de semana, de ese círculo nunca te vas a exponer a escuchar. Y para exponerte tenes que hacer capacitación, tenés que irte a Buenos Aires, tenés que meterte en un grupo, tenés que meterte en capacitaciones online. Hay muchas

capacitaciones, formaciones para dueños básicos de gestión, o formaciones para dueños, gente que nunca pasó por una universidad. Cuando empiezan a escuchar que una empresa parecida a la de ellos está en una situación muy desfavorable de que no sabían cómo manejar y empezaron a implementar A, B, C, profesionalizaron, tomaron a un gerente de recursos humanos, tomaron a uno de operaciones, empezaron a armar equipo, empezaron a armar reuniones, pasaron por una consultora y empiezan a ver que otros tienen buenos resultados, empiezan a decir, bueno, entonces me puede funcionar a mí. Si ellos no se abren a ese mundo, imposible. Imposible porque es como ¿Por qué vas a creer en algo si no estás viendo que eso funciona?

6. Y en cuanto a la estacionalidad de la demanda de zonas como estas, como Pinamar, ¿consideras que afecta?

Sí, afecta, pero bueno, depende el rubro de la pyme, pero la venta online, ahora depende de la pyme, hace que puedan estabilizar, no sé si vendes algún producto y no tenés que vender necesariamente en la zona, podés estabilizarlo. No solamente para vender algún producto, sino también algún servicio, el poder tener alcance a través de plataformas digitales a ciertos públicos y poder vender tu servicio fuera de temporada. Hay algunas que lo pueden explorar, pero la realidad es que a la mayoría de las empresas o negocios de la zona, les es muy difícil manejar la estacionalidad, sobre todo en términos de personal. Porque el personal, cuando no lo mantenes todo el año, tenés que volver a fin de año a otra vez la rueda a tomar gente y a fin de temporada perdés la gente y bueno, eso es lo más difícil. Y sostener los costos en el invierno. Pero, hay muchos que están empezando a ser creativos y ven la forma en la que pueden seguir vendiendo de alguna forma fuera de temporada. Depende el rubro, sea un restaurant está más complicado. Pero si vendes algo, podés vender fuera de Pinamar o si tenes algún servicio como un hotel, ver qué tipo de paquetes son más deseados. Si vos seguís vendiendo la quincena, como vendes en el verano y pretendes que eso te lo compren en mayo, imposible. Ahora, si

empezás a allornar tu departamento, tu hotel y le pones servicios y lo pones lindo, lo pones instagrameable, lo metes en Airbnb, Pones paquetes que sean típico paquete de la gente que viene a Pinamar, ya sea para materias intensivas o para fines de semana, con los servicios que hoy demanda el público de pinamar para invierno, o sea que no te mates de frío, que tengas bien agua caliente. Bueno, ahí puede generar algún tipo de ingreso, aunque no sea el del verano. pero bueno, tenés que reconvertir.

presente.

7. ¿Consideran que el municipio debería tener un rol más activo en el acompañamiento de las PyMEs?

Yo no he escuchado mucha queja en Pinamar. Yo creo que sí, o sea, siempre en el municipio tiene que acompañar. Es muy importante porque el municipio cuando apoya a las empresas se le soluciona un montón de problemas. El problema del trabajo, la falta de trabajo. El problema de, Bueno, primero pagan tasas, pagan servicio, generan entornos mejores para las empresas, porque por ejemplo, tenés una empresa le podes decir a la empresa, bueno, manteneme todas las veredas de alrededor de tu empresa o la luminaria alrededor de la empresa, sobre sobre todo el trabajo, el trabajo es fundamental para que una sociedad tenga la base para crecer y para funcionar. Y el trabajo lo dan las empresas, básicamente. Entonces, es muy importante que los apoyen y que los ayuden en todo lo que puedan para que la empresa arranque. Hasta llegó un punto donde le empezás a exigir el pago de lo que corresponda, pero hay que alivianarle, porque es muy complejo arrancar para una empresa. Ya es compleja la ley laboral, tener toda la gente en blanco y pagar todos los impuestos es prácticamente imposible, pero bueno, por lo menos de lo que pueda el municipio, habilitaciones, que los ayuden hasta incluso con divulgación, con visitas, con charlas, con lo que se pueda, que a veces no cuesta plata, es una cuestión de actitud y de prioridad. Sí. Pero No he escuchado quejas masivas.

8. Si tuvieran que dar un diagnóstico general del estado de las PyMEs del interior del país, ¿qué dirían?

No, para mí también es un aprendizaje permanente. Yo lo que veo es la necesidad de que busquen a alguien que los ayude en la transición porque no la van a poder hacer solos, ya sea estas consultoras, como te digo, que están preparadas para unir a dueños y que se contagien entre ellos y empiezan a intercambios y después con algún consultor que los ayude a hacer estos pequeños cambios, todas las empresas casi todas pasaron de ser pymes a grandes. En algún momento pasaron por esto exitosamente. Y lo más desafiante es justamente la mentalidad del dueño de querer hacer ese click e ir para ese lado.

Entrevista Gonzalo, contador:

1. ¿Hace cuánto tiempo te dedicas al asesoramiento contable?

Me dedico hace más de 10 años a la profesión de contador público, no exclusivamente al asesoramiento contable y estratégico de pymes, sino a la profesión antes mencionar.

2. ¿En qué sectores y regiones se concentran principalmente tus clientes?

Actualmente el 60% de mis clientes son de Madariaga y la zona, pero a partir de la pandemia hubo como un cambio estructural en arca y en Arva, lo que permitió que clientes de otras jurisdicciones como Caba, otras provincias, como Corrientes, Salta gente del conurbano, contrate los servicios de estudio contable, porque ya se globalizó y se informatizó mucho más la información que antes por ahí no estaba tan informatizada.

3. ¿Qué tipo de problemas financieros o impositivos son más frecuentes que plantean las Pymes a las que asesoras?

En el aspecto financiero suelen encontrar dificultades vinculadas a la falta de liquidez para afrontar las obligaciones corrientes o a corto plazo. Esa es una. por ahí la otra es la planificación

de flujos de fondo y el acceso al financiamiento externo, tanto de un banco de proveedores a una tasa, obviamente es razonable, También lo que es muy común hoy en día es la necesidad de mejorar los procesos de cobranza, no hay por ahí un sistema o un mecanismo de cobranza para exigirle al cliente que te cobró el pago de la misma un servicio, una mercadería. Entonces por ahí eso es lo que se complica. Generalmente el problema financiero está ahí, para mí principalmente en la cobranza. Después, bueno, la materia impositiva, los problemas más frecuentes, obviamente la presión tributaria impositiva que hay acá en los organismos nacionales, provinciales y municipales También, bueno, la falta de financiación dentro de los impuestos, de la parte impositiva o provisional, la falta de financiación por parte de los recaudadores a largo plazo o con una tasa razonable o baja. lo que obviamente limita la capacidad de inversión y crecimiento de las empresas porque esa plata generalmente tiene que estar destinada a todos los impuestos el problema de gestión empresarial, yo realmente no me involucro de lleno en ese en ese rubro en la empresa, ya que la asistencia que necesitan son generalmente profesional y profesionalizar procesos administrativos, implementar control de gestión, que eso generalmente se ocupa el gerente, el dueño o el titular de la empresa, el que más conocimiento tiene.

4. En base a los números de la empresa. ¿Cómo suelen tomar decisiones de crecimiento las pymes del interior del país o las que vos asesoras? (utilizan balances, reportes financieros)

En mi experiencia profesional, siempre obviamente hablando de pymes, no yéndonos a grandes contribuyentes, tanto al interior del país como señalan ustedes como de Caba o de otras provincias suelen combinar ambos enfoques generalmente predomina la toma de decisiones basadas en la experiencia del conocimiento de los propietarios del dueño, del gerente de la actividad propiamente dicha, las decisiones de crecimiento se apoyan más en una intuición, en una percepción de mercado. Igualmente, lo que yo observo es por ahí una tendencia creciente a la ciudad en la profesionalización de la gestión, como que cada vez más gente está contratando profesionales para todo este tipo. qué es lo que se necesita.

5. Pensando en estos últimos años con las particularidades macroeconómicas, inflación, cambios impositivos. ¿Notás algún aumento en las Pymes que asesoras que buscan diversificar para sobrevivir o crecer o cómo juega la estructura de costos y la presión fiscal en éxito o fracaso de la empresa.?

Mira, durante el periodo que ustedes mencionan, por ahí sí se observó que muchas pymes buscan diversificar sus actividades para sostenerse y crecer en un contexto económico muy complejo. Algunos de los que yo por ahí tengo conocimiento incorporaron nuevos productos o servicios mientras que otras por ahí llegaron con el tema de e-commerce, para no depender solamente de una fuente de ingresos.

6. Desde una perspectiva económica financiera, ¿qué opinan de la diversificación de productos relacionados como una estrategia de crecimiento para las Pymes? ¿En qué momento los números indican que esta estrategia que hablé o no?

Desde una perspectiva económico- financiera, La diversificación de productos relacionados suele ser una buena estrategia para pymes, ya que permite aprovechar, los mismos clientes, el conocimiento del mercado, proveedores y recursos que la empresa ya posee. reduciendo riesgo y generando nuevas oportunidades de ingreso. El tema que esta estrategia es viable siempre y cuando la actividad principal de la empresa esté bien consolidada en el mercado. genera una buena rentabilidad y cuenta con una capacidad financiera para afrontar la inversión necesaria para diversificar. Pero siempre es mejor tomar un riesgo con un apalancamiento, una capacidad financiera buena porque los números por ahí indican que es un buen momento para diversificar cuando la empresa mantiene resultados positivos, no hay un momento clave.

7. ¿Cuáles son los desafíos financieros y de escala más grande que enfrentan las pymes en las ciudades pequeñas del interior para poder crecer?

Los principales desafíos financieros de escala que presentan las pymes para mí es el acceso al financiamiento externo, es lo que por ahí es lo que remarcamos siempre. Las limitaciones, obviamente en el mercado local por el consumo, la competencia. Y muchas veces las empresas encuentran dificultades para obtener créditos en tasas racionales que le permite invertir y expandirse hacia otros mercados, o a otras actividades. Por eso siempre hay que estar muy atento. Además, obviamente, que al operar en mercado más reducidos, siempre sacando a Pymes que operan en el conurbano o en Caba, porque son otros mercados, otra población, otra densidad de gente, de otro consumo. Yo hablo siempre acá en la zona, lo que yo veo, al operar el mercado más reducido suele tener menor posibilidad de aumentar sus ventas. lo que pueden por ahí generar costos unitarios de productos mucho más elevados en comparación con empresas ubicadas en grandes centros urbanos.

8. ¿Consideras que afectan estacionalidad acá en la zona?

Sí, la estacionalidad tiene un impacto muy grande en la zona, por la vinculación económica y turística de la zona. En muchos casos, por ahí las ventas y la generación de ingresos se concentran en términos en periodo del año que obviamente se ve mucho acá, mientras que los costos fijos deben afrontarse todo el año por igual. Por tal motivo, las pymes que por ahí logran planificar adecuadamente los recursos y controlar sus costos. Y por ahí diversificar su fuente de ingresos para no depender de algo tan estacional, suelen estar mejor preparadas que las que enfrentan realmente una estacionalidad o sostener un crecimiento más estable en el tiempo. Eso por ahí se ve claramente las empresas de la costa que se dedican 100% en turismo.

9. ¿Consideras que el municipio debería tener un rol más activo en el acompañamiento de los Pymes?

Sí, considero no solo en el municipio, sino todo organismo estatal, en el municipio, yo considero que puede desempeñar un rol importante en el acontecimiento de las pymes especialmente en

localidades del interior. donde empresas generan fuente de trabajo, desarrollo económico para el pueblo y demás, pero considero que en la práctica no se lleva a cabo, ya que debería haber por ahí un control muy estricto por parte del organismo municipal. Y obviamente, por lo menos los municipios que yo conozco no cuentan con el recurso ni humano ni tecnológico para ejercer el mecanismo de control y seguimiento adecuado de las inversiones

10. ¿Qué diagnóstico darías del estado financiero y operativo de las pymes del interior del país hoy en día?

En general, por ahí las pymes del interior siguen funcionando o gracias a la capacidad de adaptación y el esfuerzo de sus dueños. Porque hoy los principales problemas pasan por la alta carga impositiva y presión fiscal y tributaria y provisional, los costos que obviamente son crecientes que obviamente no acompañan con la venta de productos o servicios, la dificultad para acceder el financiamiento, la financiación externa, el problema que tienen de cobrabilidad y por ahí un mercado que muchas veces se encuentran limitado o restringido. Por eso muchas empresas siguen apostando al crecimiento, por ahí con más cautela o más precaución, pero que las empresas que funcionan son las que van a llevar un buen control de sus números y se adaptan rápidamente a los cambios económicos. Después obviamente hay variables macroeconómicas que no las podemos manejar nosotros, pero que no sabemos qué va a pasar mañana. Pero, hoy las pymes están plantadas en esa situación.

Anexo 3: Encuesta público en general:

1. ¿Con que frecuencia compras en comercios locales de Madariaga?
 - a) Todos los días
 - b) Varias veces por semana
 - c) Una vez por semana
 - d) Ocasionalmente

2. ¿Qué tipos de productos o servicios consumís de los comercios locales? (podes seleccionar más de una opción)
 - a) Alimentos-bebidas
 - b) Ropa-calzado
 - c) Servicios
 - d) Otros
3. ¿Crees que los negocios de Madariaga ofrecen una variedad suficiente de productos?
 - a) Sí, estoy satisfecho
 - b) Es aceptable
 - c) No, les falta variedad
 - d) No sé/ No opino
4. ¿Notó en los últimos 2 años que algún negocio local haya incorporado nuevos productos o servicios?
 - a) Sí, varios
 - b) Sí, algunos
 - c) No lo noté
 - d) No
5. Si un negocio local o tu marca preferida local amplía su oferta, ¿Comprarías ese nuevo producto? (Por ejemplo: Una carnicería comienza a vender fiambres, o tu heladería favorita comercializa postres)
 - a) Definitivamente si
 - b) Probablemente si
 - c) Depende
 - d) No
6. ¿Qué crees que le falta a los negocios de Madariaga para crecer? (Podes seleccionar más de una opción)

- a) Más variedad de productos
- b) Mejores precios
- c) Mejor atención al cliente
- d) Más publicidad
- e) Apoyo del municipio
- f) Capacitación de los dueños

🔗 Link de acceso a las respuestas de las encuestas al público en general:

[Trabajo de investigación final: Resultados](#)

Anexo 4: Encuesta supermercados:

1. ¿Cuántos años lleva funcionando su negocio?
 - a) Menos de 3 años
 - b) 3 a 10 años
 - c) 11 a 20 años
 - d) Más de 20 años
2. ¿Cuántas personas trabajan? (Incluyéndose usted)
 - a) Solo yo
 - b) 2 a 5 empleados
 - c) 6 a 15 empleados
 - d) Más de 15 empleados
3. ¿Cuál es su principal canal de ventas?
 - a) Local físico únicamente
 - b) Local + venta on line
 - c) Local + delivery
 - d) Todos los anteriores
 - e) Ninguna de las anteriores

4. ¿Comercializas marcas de Madariaga?
 - a) Sí
 - b) No
5. Si tu respuesta fue si; Sí la marca saca una nueva línea de productos ¿La ofrecerías?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) Depende
6. ¿Consideras que incorporar nuevos productos impacta positivamente en las ventas?
 - a) Sí, mucho
 - b) Algo
 - c) No cambia
 - d) No sé
7. Sí quisieras incorporar nuevos productos, ¿Cómo tomas la decisión de hacerlo?
 - a) Por mi experiencia
 - b) Analizando la demanda
 - c) Por asesoramiento profesional
 - d) Otras
8. ¿Qué factores consideras más importantes para crecer como negocio en Madariaga-Pinamar?
 - a) Tener más información del mercado
 - b) Acceso a financiamiento
 - c) Apoyo del municipio
 - d) Demanda de los clientes

 Link de acceso a las respuestas de las encuestas al público en general:

[Trabajo de investigación final: Resultados](#)

