

## Las grandes exploran nuevas rutas para llegar a las PyMEs

Abren gerencias, capacitan personal, lanzan campañas de marketing y productos, en función de las necesidades de las empresas más chicas.

Stella Bin. sbin@clarin.com / CLARÍN Económico, Domingo 16 de Julio de 2006.

Con la caída de la convertibilidad las pymes se transformaron en **el sector más dinámico de la economía**, ya sea porque tuvieron que dar respuesta a la demanda local o porque comenzaron a exportar. Este reacomodamiento las puso en la mira de las grandes empresas –sobre todo las



proveedoras de servicios–, que **desarrollaron nuevas estrategias para conquistarlas**.

Su afán de seducción se puede verificar en la apertura de nuevas gerencias dedicadas a la atención de pequeñas y medianas empresas, en el empleo y capacitación de personal y en el lanzamiento de campañas de marketing y productos a medida.

"Mientras que en 1995 una pyme era candidata a la quiebra, en 2005 es firme candidata al crecimiento y la expansión, por lo menos en sectores como la indumentaria, metalmecánica, agropecuaria y la construcción", afirma el economista Francisco Gatto, de la CEPAL.

La razón de este cambio de escenario, coinciden los entendidos, es el proceso de sustitución de importaciones, que derivó de la devaluación. Allí aparece la mayor necesidad de financiación, personal, tecnología y capacitación por parte de las empresas. Y también aparecen las grandes proveedoras tratando de sacar provecho de la situación.

### Oportunidad

Al sector financiero, muy golpeado y maltrecho por la crisis de 2001 y en especial por el corralito financiero, el contexto le resulta más que favorable para cerrar heridas. Según una encuesta de la Fundación Observatorio Pyme, en la actualidad **"el 70% de las pymes industriales no tiene relación con los bancos"**.

Es por eso que desde hace 4 años el Banco Río procura captar a las empresas de menor tamaño. La entidad pasó de tener 25.000 clientes pymes en 2003 a los 45.000 actuales luego de **crear una gerencia específica para atender al sector**. "A estas habría que agregarle las muy pequeñas que a veces se manejan como si fueran individuos", agrega Hernán Caballero, gerente de Empresas Pymes y Agro.

El sector a cargo de Caballero se dedica a las firmas que facturan hasta 6 millones de pesos anuales. Antes, esa clase de clientes estaban englobados dentro de una sección dedicada a empresas en general. Fueron divididas cuando advirtieron que **los productos, el análisis crediticio y el modelo de atención que exigían unas y otras eran diferentes**.

Este interés por las pymes se debe a que los potenciales clientes bancarios se redujeron a las medianas empresas. Así lo explica Gatto: "Para los bancos, el Estado no existe como cliente. A las familias les pueden vender una tarjeta o una cuenta. Sólo quedan las medianas y dentro de ellas el segmento más interesante es el que cuenta con entre 25 y 100 empleados y que facturan entre 1 y 20 millones de pesos, porque son consumidoras de servicios".

Pero llegar a las pymes no es una tarea fácil para las grandes compañías por **trabas culturales**. Las grandes hablan, negocian y venden como si todas las empresas manejaran las mismas normas y procedimientos. Es más, para el profesor de marketing de la Universidad Austral, Pablo Alegre,



en este momento las grandes están aprendiendo cómo acercarse a las pymes. "No creo que lo tengan claro –afirma Alegre—. De hecho, hay bancos que realizaron investigaciones para ver qué necesidades tienen y otros están **capacitando a sus gerentes** para que puedan entender cómo funcionan los negocios en este segmento".

Algo parecido ocurrió con la telefonía celular. Personal se apoyó en la expansión coincidente de la telefonía móvil y las pymes para desarrollar, entre 2004 y 2005, **dos nuevas gerencias con foco en las pymes**: una específica de ventas y otra de marketing.

Además de la reestructuración organizativa, Personal desarrolló **productos especiales** y creó dentro del call center que ya existía, un sector especial para atender a las pymes.

## La reestructuración abarcó también a la publicidad.

La telefónica adoptó la marca *Personal Empresas* orientada a penetrar este segmento. Es que después de estudiarlas y analizarlas, llegaron a la conclusión de que "las pymes demandan y ameritan que las empresas de servicios piensen en una estructura, un producto y una comunicación **específicos** para ellas. Porque tienen características particulares, **generan negocios a largo plazo** y son muy importantes en la economía local", dice Guillermo Rivaben, desde la dirección de marketing.

Los pequeños empresarios van a creer, apreciar y comprar los productos que les ofrecen "en la medida que perciban que se los tienen en cuenta no sólo para hacer transacciones en el corto plazo, sino que se los acompaña en su crecimiento a través de **una relación estable**", completa el especialista en empresas familiares, Carlos Kaplún.

Con ese fin, precisamente, Personal incorporó ejecutivos de cuenta o vendedores que conocieran las necesidades de este segmento. Este requisito fue una constante a la hora de tomar personal para tratar con las pymes, reconocieron todas las empresas consultadas para este informe.

## Personal especializado

Tal vez el caso más significativo sea el de la empresa de logística TNT Express, que hace un año, **cuando necesitó un gerente** para su sucursal de Mendoza, optó **por tomar al responsable de comercio exterior de una pyme de la región**. Se trata de José Luis Bellino, licenciado en comercio internacional, que trabajaba en una elaboradora de alimentos envasados.

El conocimiento de las necesidades de las pymes de la zona y del lenguaje que ellas manejan era lo que se buscaba. "Y **no nos equivocamos**", sostuvo Rubén González, gerente local de marketing

y ventas, de TNT Express. Como prueba, el ejecutivo detalló que hoy el 80% de la facturación de la compañía proviene de las pymes, contra el 60% que representaba en 2002.

El aumento de la facturación de TNT, que ofrece servicios de logística a exportadores, tiene una explicación. Cada vez son más las pymes locales, tras el impulso de la devaluación, que se largaron a exportar. Según un informe de la consultora Abeceb.com, en 2005 **el 68% del total de las empresas que exportan son pymes**. Y destaca que incrementaron sus ventas al exterior en un 50% en los últimos tres años.

La consultora, además, detectó que en ese año había 9.956 pymes exportadoras, lo que representa un 31,6% más que en 2002, cuando apenas poco más de 7.500 eran la que le apuntaban al comercio exterior. Este crecimiento en las exportaciones de las pymes y su participación en ferias internacionales para promocionarse **impactó en la estructura de las grandes empresas** de servicio vinculadas al sector.

TNT, que viene desarrollando una estrategia de acercamiento a este segmento desde 2002, debió ampliar su departamento de servicios especiales. En su búsqueda por conquistarlas, **investigó y detectó las carencias** que las pymes tienen respecto de las grandes, que suelen contar con un departamento de comercio exterior. Por eso, "cuando nos acercamos a una pyme sabemos que debemos asumir el rol de un asesor o consultor", añade González.

La misma postura asumen en el Banco Río. En esa entidad financiera reconocen que para las empresas de menor envergadura necesitan más tiempo para armar los legajos crediticios y generalmente carecen de personal especializado para hacerlo. Buscando subsanar estas falencias es que dan charlas y seminarios donde enseñan a organizar esa clase de documentación.

Vencer estos obstáculos vale la pena para los grandes bancos, porque acceder a las pymes permite también llegar a sus empleados, todos potenciales clientes. Se trata de un segmento para nada despreciable, si se tienen en cuenta que **el 73% de los asalariados trabaja en una empresa con menos de 40 trabajadores**, según datos del Instituto para el Desarrollo Social Argentino.

Personal, de hecho, encontró que así sus esfuerzos por venderle a las pymes como empresas eran doblemente recompensados. "En la Argentina, son muchas las pymes familiares. Y los dueños tienen mucha influencia sobre sus empleados. Así logramos indirectamente fortalecer el segmento individuo", afirma convencido Rivaben.

## **Optimismo empresario**

"A cuatro años de iniciado el proceso de recuperación, las pymes industriales continúan exhibiendo un alto nivel de actividad". Esta es una de las principales conclusiones de un estudio que realizó la Fundación Observatorio Pyme, con el fin de evaluar la problemática actual del sector.

El informe destaca que las empresas cerraron el año 2005 con "un incremento interanual de las ventas del 9,9%, un 6,3% de la ocupación y una elevada utilización de la capacidad instalada". Pero advierte que "en los últimos tres trimestres se moderó el ritmo de la expansión" y que se "registra una menor creación de empleo". Sin embargo, las expectativas de los empresarios con respecto a la demanda interna, las inversiones y las horas trabajadas se mantienen positivas, aunque hay menos optimismo con respecto a la evolución de las exportaciones.«

## Captarlos como clientes o proveedoras

*El plan es tener a las PyMEs cerca, como clientes, como proveedores, o como sea, parece ser la consigna de las grandes compañías. Dos casos de ejemplo. La filial local de Dupont, una química de capitales norteamericanos, puso en marcha el programa APEX (de apoyo a la exportación) en el que participan 70 empresas. Claudio Belilos, a cargo del área, dice que el objetivo es conformar grupos de empresas —clientes directos e indirectos de Dupont— para transferirle el *know how* de la exportación.*

"¿Cuál es el beneficio para Dupont? Apuntalar a los clientes chicos para que puedan crecer y exportar. Así, ellos consumen más nuestros productos", explicó el ejecutivo, y resaltó: "En 2001, las pymes vinculadas al programa exportaron US\$ 3,9 millones; en 2005, 15,3".

Por su parte, el Grupo Techint lanzó en 2002 el programa *ProPymes* con el objetivo de captar no sólo clientes sino también proveedores. "Se trabajó sobre la detección y asistencia a pymes locales proveedoras que, por su perfil de calidad, costos, capacidad ociosa y vocación de crecimiento, tuvieran el potencial para convertirse en abastecedoras de otras empresas del Grupo Techint en el mundo, y de otros clientes internacionales", dicen en la compañía.

Hoy, muchas de las empresas vinculadas al programa (unas 250) ya abastecen a plantas de Techint en países como Venezuela, México, Brasil, Canadá e Italia.

## "El desafío es aumentar las exportaciones"

REFLEXION DE LA MINISTRA DE LA PRODUCCION BONAERENSE, DEBORA GIORGI.



Según datos preliminares del último censo económico del INDEC, en el país habría cerca de 925 mil pymes en actividad. "Y unas 450 mil están en la provincia de Buenos Aires", dijo la ministra de la Producción bonaerense, Débora Giorgi, en un tramo del diálogo que mantuvo con *Clarín*, en el que se abordó el impacto del creciente interés de las empresas grandes por acrecentar sus negocios con ese sector.

—¿Cuándo comenzó el acercamiento?

—A partir de la estabilidad, la solvencia fiscal interna y externa, que produjo naturalmente una recuperación gradual del tejido industrial. Esa recuperación no es otra cosa que una mayor participación de las pymes en la cadena de valor. Por eso es erróneo comparar el actual nivel de crecimiento económico con el de la década del 90. Hoy hay más cantidad de pymes involucradas, mayor generación de empleo y mayor generación de valor.

—¿Cuál es la diferencia?

—El proceso de sustitución de importaciones y en la oferta pyme al mercado, que hoy es una opción más conveniente que los importados.

**—¿Cuáles son los beneficios para las grandes compañías?**

—Hay que distinguir dos tipos de estrategias abocadas en captar pymes. Primero, aquellas empresas que producen insumos difundidos como el acero, plástico, y otras materias primas básicas. Estas desarrollan programas para sofisticar, capacitar, dar financiamiento a las pymes que son sus clientes.

**—¿Y la otra estrategia?**

—Son las empresas que envían al mercado productos terminados. Estas, ahora, no sólo van a las grandes bocas, sino que le apuntan a las cadenas pequeñas. Un ejemplo es Colorín, que le entrega mezcladoras de pinturas a sus clientes porque así ahorran costos y mejoran los precios al consumidor final.

**—¿Es reciente este interés de las grandes por las pymes?**

—Se podría decir que ha empezado en el año 2004, se profundizó en 2005 y en 2006 fue aumentando en envergadura. El objetivo, primero, fue captar el mercado interno. La apuesta actual va por la exportación.

**—¿Se ven cosas parecidas en otros países?**

—Es natural en un proceso económico como el argentino. Esto pasó en otros países que han dado un salto cualitativo en su estándar de productividad, como en Corea, como en el sudeste asiático. Y como ocurrió también en los países de Europa oriental.

**—¿Existen dificultades para profundizar estas relaciones?**

—Existen dificultades, claro. Superarlas es el desafío. Yo rescataría mucho lo siguiente: la relación de las grandes con las pymes son políticas activas del sector privado, que se dan en un contexto generado por las políticas públicas, pero es una dinámica privada. El éxito es el crecimiento que ha tenido el fenómeno. El gran desafío es identificar a las pymes y lograr su permanencia en este proceso. Se ha avanzado mucho. Antes era más difícil la fidelización. Había mucha deserción al principio.