

La estrategia silenciosa de las empresas medianas: eficiencia y cautela ante un escenario indefinido



Por Fernando Fucci

El último International Business Report (IBR) de Grant Thornton revela cómo el "middle market" argentino prefiere la optimización interna y el control de costos antes que una expansión agresiva.



Las empresas del mercado medio priorizan la eficiencia operativa y la administración de costos frente a un contexto económico incierto.

Frente a un panorama global y local que no da tregua, el **termómetro corporativo en Argentina** no marca un optimismo desbordante ni un repliegue dramático. Lo que se observa en las **empresas del mercado medio** es un ejercicio de microcirugía financiera y operativa: **una recalibración estratégica.**

Los datos del último International Business Report (IBR) de Grant Thornton muestran que, si bien la confianza se mantiene en niveles estables, el verdadero cambio ocurre en la letra chica de la gestión diaria, donde la administración del riesgo y la eficiencia operativa le ganaron la pulseada a las promesas de expansión.

El refugio en el mercado local y la eficiencia interna

Hoy las empresas prefieren jugar en terreno conocido. Aunque las expectativas de un aumento en los ingresos y precios muestran una leve mejoría, el foco está puesto casi exclusivamente en el mercado doméstico. La salida al exterior permanece en un segundo plano. No es falta de ambición, sino realismo: ante un frente externo incierto y desafíos de competitividad propios, las empresas eligen operar sobre las variables que realmente pueden controlar.

Esta misma lógica se traslada a las decisiones de inversión. El presupuesto actual tiene un destino claro: **tecnología, investigación y desarrollo e iniciativas sostenibles**. Por el contrario, la inversión en posicionamiento de marca ha sufrido una caída notable. En tiempos donde el margen de ganancia es crítico, los recursos se destinan a aquello que optimiza la operación y ofrece un retorno medible e inmediato, postergando los intangibles.

Salarios y costos: el nuevo mapa de riesgos

La gestión del talento también entró en modo preventivo. Las expectativas de aumentos salariales se están ajustando con cautela, tanto en términos nominales como reales. Las organizaciones buscan evitar el error de comprometer estructuras fijas y rígidas que puedan volverse insostenibles si las condiciones macroeconómicas vuelven a virar abruptamente.

Por otro lado, el mapa de preocupaciones de los ejecutivos argentinos en el mercado medio ha cambiado de eje:

- **Lo que baja:** El temor a la falta de demanda y la caída del consumo ha perdido centralidad.
- **Lo que sube:** El factor crítico de presión está en los costos, especialmente de los insumos y de la energía, áreas donde se registraron aumentos en la percepción como limitación para los negocios.

El desafío ya no es salir a buscar clientes a cualquier precio, sino lograr que la estructura de costos no devore la rentabilidad de las ventas actuales.

Consistencia sobre velocidad

Las empresas del mercado medio en Argentina siempre se han destacado por su agilidad para leer los cambios de ciclo. Hoy, esa agilidad se traduce en prudencia. Ajustan la marcha sin sobrerreaccionar, invierten con precisión quirúrgica sin sobreexponerse y priorizan la consistencia por sobre la velocidad.

En el contexto actual, la resiliencia no se mide por quién corre más, sino por quién interpreta mejor el terreno para saber cuándo avanzar y cuándo consolidar lo propio.

Por Fernando Fucci - Managing Partner de Grant Thornton Argentina.



[...] ismo desbordante ni un repliegue dramático. Lo que se observa en las empresas del mercado medio es un ejercicio de microcirugía financiera y operativa: una recalibración estratégica.

Los datos del último International Business Report (IBR) de Grant Thornton muestran que, si bien la confianza se mantiene en niveles estables, el verdadero cambio ocurre en la letra chica de la gestión diaria, donde la administración del riesgo y la eficiencia operativa le ganaron la pulseada a las promesas d [...]

Frente a un panorama global y local que no da tregua, el termómetro corporativo en Argentina no marca un optimismo desbordante ni un repliegue dramático. Lo que se observa en las empresas del mercado medio es un ejercicio de microcirugía financiera y operativa: una recalibración estratégica.

Los datos del último International Business Report (IBR) de Grant Thornton muestran que, si bien la confianza se mantiene en niveles estables, el verdadero cambio ocurre en la letra chica de la gestión diaria, donde la administración del riesgo y la eficiencia operativa le ganaron la pulseada a las promesas de expansión.

El refugio en el mercado local y la eficiencia interna

Hoy las empresas prefieren jugar en terreno conocido. Aunque las expectativas de un aumento en los ingresos y precios muestran una leve mejoría, el foco está puesto casi exclusivamente en el mercado doméstico. La salida al exterior permanece en un segundo plano. No es falta de ambición, sino realismo: ante un frente externo incierto y desafíos de competitividad propios, las empresas eligen operar sobre las variables que realmente pueden controlar.

Esta misma lógica se traslada a las decisiones de inversión. El presupuesto actual tiene un destino claro: tecnología, investigación y desarrollo e iniciativas sostenibles. Por el contrario, la inversión en posicionamiento de marca ha sufrido una caída notable. En tiempos donde el margen de ganancia es crítico, los recursos se destinan a aquello que optimiza la operación y ofrece un retorno medible e inmediato, postergando los intangibles.

Salarios y costos: el nuevo mapa de riesgos

La gestión del talento también entró en modo preventivo. Las expectativas de aumentos salariales se están ajustando con cautela, tanto en términos nominales como reales. Las organizaciones buscan evitar el error de comprometer estructuras fijas y rígidas que puedan volverse insostenibles si las condiciones macroeconómicas vuelven a virar abruptamente.

Por otro lado, el mapa de preocupaciones de los ejecutivos argentinos en el mercado medio ha cambiado de eje:

Lo que baja: El temor a la falta de demanda y la caída del consumo ha perdido centralidad.

Lo que sube: El factor crítico de presión está en los costos, especialmente de los insumos y de la energía, áreas donde se registraron aumentos en la percepción como limitación para los negocios.

El desafío ya no es salir a buscar clientes a cualquier precio, sino lograr que la estructura de costos no devore la rentabilidad de las ventas actuales.

Consistencia sobre velocidad

Las empresas del mercado medio en Argentina siempre se han destacado por su agilidad para leer los cambios de ciclo. Hoy, esa agilidad se traduce en prudencia. Ajustan la marcha sin sobrereaccionar, invierten con precisión quirúrgica sin sobreexponerse y priorizan la consistencia por sobre la velocidad.

En el contexto actual, la resiliencia no se mide por quién corre más, sino por quién interpreta mejor el terreno para saber cuándo avanzar y cuándo consolidar lo propio.

Por Fernando Fucci - Managing Partner de Grant Thornton Argentina.

Las empresas del mercado medio priorizan la eficiencia operativa y la administración de costos frente a un contexto económico incierto.