

ANÁLISIS

Fernando Fucci

Managing partner de Grant Thornton Argentina

LA MIRADA DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

En un contexto global que volvió a tensarse —con impacto directo en costos, cadenas de suministro y expectativas— el comportamiento de las empresas en Argentina empieza a mostrar un patrón más definido. No hay señales claras de expansión, pero tampoco de retracción. Hay, más bien, una **recalibración**.

Los datos del último International Business Report (IBR) que elabora Grant Thornton lo reflejan con bastante nitidez. El nivel de confianza se mantiene estable, pero lo relevante no es el número sino lo que ocurre por debajo: cambios en las prioridades, en la asignación de recursos y en la forma de gestionar el riesgo.

La primera lectura aparece en el **tipo de crecimiento** que se proyecta.

Las expectativas vinculadas a ingresos y precios muestran una me-



Góndola. Las firmas medianas están restando prioridad a la demanda.

jora, pero con un sesgo marcadamente local. **La expansión internacional sigue relegada**, con una proporción baja de empresas que prevén aumentar su presencia en mercados externos.

En la práctica, esto sugiere una decisión consciente: operar sobre variables más controlables antes que exponerse a un frente externo que sigue siendo incierto, tanto por factores globales como por condiciones propias de **competitividad**.

La segunda señal está en la **inversión**.

Se observa una recuperación en tecnología, iniciativas sustentables y desarrollo, pero en paralelo cae la inversión en marca. Es un movimiento que no responde solamente a prioridades sectoriales, sino a un criterio más amplio: privilegiar aquello que impacta directamente en la eficiencia operativa.

Cuando el margen se vuelve una variable crítica, la construcción de posicionamiento cede frente a inversiones con **retorno más inmediato o medible**.

La tercera señal aparece en **salarios**.

Las expectativas de aumentos **se ajustan**, tanto en términos reales como nominales. No se trata únicamente de una cuestión de costos, sino de administración del riesgo. Las empresas evitan comprometer estructuras que **puedan quedar desfasadas** si el escenario vuelve a cambiar.

Al mismo tiempo, se modifica el mapa de preocupaciones.

La demanda pierde centralidad como problema. Disminuyen las menciones a la falta de pedidos y a la expectativa de caída en el consu-

mo. En cambio, **ganan peso los costos** —especialmente de insumos— y, aunque en menor medida que en períodos anteriores, la incertidumbre económica.

Este corrimiento no es menor. Indica que el desafío ya no pasa tanto por generar ventas, sino por *sostener rentabilidad* en un contexto de mayor presión sobre la estructura de costos.

En este marco, la recalibración deja de ser un concepto abstracto y se vuelve operativa.

Se traduce en decisiones concretas: **dónde invertir, dónde ajustar, qué riesgos asumir y cuáles postergar**. No es una estrategia de repliegue, pero tampoco de expan-

El “sector medio” no se repliega, pero tampoco se expande fuerte.

sión agresiva. Es, en esencia, una estrategia de **posicionamiento** para un escenario que todavía no termina de definirse.

Las empresas del mercado medio, históricamente más ágiles para leer los cambios de ciclo, parecen estar anticipando ese movimiento. **Ajustan sin sobrereaccionar, invierten sin sobreexponerse y priorizan consistencia por sobre velocidad**.

Nada de esto garantiza un escenario más favorable en el corto plazo. Pero sí marca una diferencia en la forma de atravesarlo.

Porque en contextos como el actual, no necesariamente lidera quien más crece, sino quien mejor interpreta **cuándo y cómo hacerlo**. ■

[...] ANÁLISIS Fernando Fucci Managing partner de Grant Thornton Argentina. En un contexto global que volvió a tensarse --con impacto directo en costos, cadenas de suministro y expectativas- el comportamiento de las empresas en Argentina empieza a mostrar un patrón más definido. No hay señales claras de expansión, pero tampoco de retracción. Hay, más bien, una recalibración.

Los datos del último International Business Report [...]

ANÁLISIS Fernando Fucci Managing partner de Grant Thornton Argentina

En un contexto global que volvió a tensarse --con impacto directo en costos, cadenas de suministro y expectativas- el comportamiento de las empresas en Argentina empieza a mostrar un patrón más definido. No hay señales claras de expansión, pero tampoco de retracción. Hay, más bien, una recalibración.

Los datos del último International Business Report (IBR) que elabora Grant Thornton lo reflejan con bastante nitidez. El nivel de confianza se mantiene estable, pero lo relevante no es el número sino lo que ocurre por debajo: cambios en las prioridades, en la asignación de recursos y en la forma de gestionar el riesgo.

La primera lectura aparece en el tipo de crecimiento que se proyecta.

Las expectativas vinculadas a ingresos y precios muestran una mejora, pero con un sesgo marcadamente local. La expansión internacional sigue relegada, con una proporción baja de empresas que prevén aumentar su presencia en mercados externos.

En la práctica, esto sugiere una decisión consciente: operar sobre variables más controlables antes que exponerse a un frente externo que sigue siendo incierto, tanto por factores globales como por condiciones propias de competitividad.

La segunda señal está en la inversión.

Se observa una recuperación en tecnología, iniciativas sustentables y desarrollo, pero en paralelo cae la inversión en marca. Es un movimiento que no responde solamente a prioridades sectoriales, sino a un criterio más amplio: privilegiar aquello que impacta directamente en la eficiencia operativa.

Cuando el margen se vuelve una variable crítica, la construcción de posicionamiento cede frente a inversiones con retorno más inmediato o medible.

La tercera señal aparece en salarios.

Las expectativas de aumentos se ajustan, tanto en términos reales como nominales. No se trata únicamente de una cuestión de costos, sino de administración del riesgo. Las empresas evitan comprometer estructuras que puedan quedar desfasadas si el escenario vuelve a cambiar.

Al mismo tiempo, se modifica el mapa de preocupaciones.

La demanda pierde centralidad como problema. Disminuyen las menciones a la falta de pedidos y a la expectativa de caída en el consumo. En cambio, ganan peso los costos --especialmente de insumos- y, aunque en menor medida que en períodos anteriores, la incertidumbre económica.

Este corrimiento no es menor. Indica que el desafío ya no pasa tanto por generar ventas, sino por sostener rentabilidad en un contexto de mayor presión sobre la estructura de costos.

En este marco, la recalibración deja de ser un concepto abstracto y se vuelve operativa.

Se traduce en decisiones concretas: dónde invertir, dónde ajustar, qué riesgos asumir y cuáles postergar. No es una estrategia de repliegue, pero tampoco de expansión agresiva. Es, en esencia, una estrategia de posicionamiento para un escenario que todavía no termina de definirse.

Las empresas del mercado medio, históricamente más ágiles para leer los cambios de ciclo, parecen estar anticipando ese movimiento. Ajustan sin sobrereaccionar, invierten sin sobreexponerse y priorizan consistencia por sobre velocidad.

Nada de esto garantiza un escenario más favorable en el corto plazo. Pero sí marca una diferencia en la forma de atravesarlo.

Porque en contextos como el actual, no necesariamente lidera quien más crece, sino quien mejor interpreta cuándo y cómo hacerlo.