

**FACTORES DE INCIDENCIA EN LA
CONFIGURACIÓN Y DESARROLLO DE
ACUERDOS INTEREMPRESARIALES EN LAS
PYMES GALLETITERAS**

Mercedes Elida Goizueta

Trabajo de Tesis para ser presentado como requisito parcial para
optar al Título de ***MAGISTER SCIENTAE EN AGROECONOMÍA***

Orientación Economía Agroalimentaria

Área de Economía y Desarrollo Territorial

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS AGRARIAS

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Unidad Integrada Balcarce: Facultad de Ciencias Agrarias, UNMdP –

Estación Experimental Agropecuaria Balcarce, INTA

Balcarce, Argentina

Octubre de 2009

**FACTORES DE INCIDENCIA EN LA
CONFIGURACIÓN Y DESARROLLO DE
ACUERDOS INTEREMPRESARIALES EN LAS
PYMES GALLETITERAS**

Mercedes Elida Goizueta

Est. Ana María Acuña (Mg. Sc.)

Directora

Lic. Graciela Ghezán (Mg. Sc.)

Co-Directora

**FACTORES DE INCIDENCIA EN LA
CONFIGURACIÓN Y DESARROLLO DE
ACUERDOS INTEREMPRESARIALES EN LAS
PYMES GALLETITERAS**

Mercedes Elida Goizueta

Aprobada por:

.....
Cra. María Claudia D´annunzio (Mag.)
Evaluadora

.....
Lic. Ana Gennero de Rearte (Mag.)
Evaluadora

.....
Ing. Mónica Mateos (Dra.)
Evaluadora

Para Andrés, único e incondicional...

INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO – METODOLÓGICO	4
I. 1. Revisión Teórica	4
I. 1. 1. Concepto y enfoques de Acuerdos Interempresariales	4
I. 1. 2. Acuerdos Interempresariales en las PyMEs.....	10
I. 1. 3. Estrategia y estructura de la firma.	15
I. 1. 4. Características de los empresarios PyMEs:.....	25
I. 2. Revisión empírica	35
I. 2. 1. Acuerdos de subcontratación	36
I. 2. 1. 1. Relaciones cliente - proveedor	36
I. 2. 1. 2. Marcas Gestionadas por la Gran Distribución (MGD).....	40
I. 2. 2. Principales características de las PyMEs y sus vinculaciones.	45
I. 3. Marco teórico – metodológico propuesto	53
I. 4. Objetivos e hipótesis.....	60
I. 5. Estrategia metodológica	61
CAPÍTULO II. EL SECTOR DE GALLETITAS INDUSTRIALES.....	66
II. 1. Características generales de la industria de galletitas.....	66
II. 2. Análisis estratégico del sector.....	74
II. 3. Síntesis del análisis del sector y presentación de las PyMEs bajo estudio.....	87
CAPÍTULO III. ACUERDOS INTEREMPRESARIALES DE LAS PYMES GALLETITERAS.....	92
III. 1. Cambios en la estrategia de la firma.....	92
III. 2. Categorías de empresas según utilización de acuerdos y caracterización de los mismos.	95

III. 2. 1. Empresas sin acuerdos	99
III. 2. 2. Empresas con acuerdos de producción para terceros	101
III. 2. 3. La empresa núcleo	106
III. 3. Los acuerdos interempresariales y la evolución de las PyMEs.	107
III. 4. Síntesis y comentarios finales del capítulo.....	109
CAPÍTULO IV. EL CASO DE LA EMPRESA NUCLEO: ¿UNA RED ENTRE PYMES?	112
IV. 1. La estrategia de la Empresa Núcleo.....	112
IV. 2. Las vinculaciones de la Empresa Núcleo	116
IV. 3. El proceso de negociación y los riesgos de la cooperación	119
IV. 4. La distribución de la Empresa Núcleo.....	122
IV. 5. Síntesis y comentarios finales del capítulo.	123
CAPÍTULO V. EL PERFIL DEL EMPRESARIO EN LAS PYMES CON ACUERDOS INTEREMPRESARIALES.....	127
V. 1. Background del empresario y visión de negocios	128
V. 2. Fortalezas y debilidades del empresario.....	132
V. 3. Toma de decisión empresaria.....	138
V. 4. Estructura organizacional de la firma.....	142
V. 5. Síntesis y comentarios finales del capítulo	149
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES.....	153
BIBLIOGRAFIA.....	163
APENDICE : Modelo de Entrevistas	175

INDICE de CUADROS

Cuadro N° 1. Tipos de empresarios según Smith y Miner	29
Cuadro N° 2. Caracterización de las firmas y sus propietarios según su orientación al crecimiento	33
Cuadro N° 3. Áreas de análisis y variables utilizadas en el relevamiento de información primaria.	63
Cuadro N° 4. Características de las empresas del sector según tamaño.	78
Cuadro N° 5. Casos de estudio.....	88
Cuadro N° 6. Cantidad de firmas por categoría y tipo de actor con el cual se vinculan.....	96
Cuadro N° 7. Acuerdos por firma e incidencia en el volumen de producción	98
Cuadro N° 8. Cantidad de acuerdos finalizados por empresa.....	104
Cuadro N° 9. Cambio en la “visión” empresarial”	105
Cuadro N° 10. Evaluaciones positivas y negativas de las PyMEs galletiteras con respecto a los acuerdos.....	105
Cuadro N° 11. Background del empresario y visión de negocios al momento de iniciar la empresa.....	130
Cuadro N° 12. Fortalezas y debilidades más nombradas por los empresarios entrevistados, según categorías de empresas.....	138
Cuadro N° 13. Toma de decisión del empresario.....	139
Cuadro N° 14. Decisiones estratégicas mencionadas por los empresarios de las categorías III y IV.....	140
Cuadro N° 15. Organización de las firmas y rol del empresario	143

INDICE de FIGURAS

Figura N° 1. Relación entre características personales, tipo de empresarios y su comportamiento.....	28
Figura N° 2. Marco Teórico Propuesto.....	60
Figura N° 3. Rendimiento del trigo y valor agregado a valores 2004.....	68
Figura N° 4. Ubicación de la Industria de Galletitas en la Cadena Agroindustrial del Trigo.....	69
Figura N° 5. Evolución de la producción y el consumo per cápita (1990 – 2007).	71
Figura N° 6. Exportaciones e Importaciones de galletitas 2002-2007 (en tn.)	72
Figura N° 7. Exportaciones de galletitas 2002-2007 por destino.	73
Figura N° 8. Evolución del mercado de Galletitas en el período 1986 - 2006.....	76
Figura N° 9. Estructura y Evolución del Mercado de galletitas.	86
Figura N° 10. Evolución de la Estrategia de las PyMEs Galletiteras	94
Figura N° 11. Cantidad de acuerdos y Evolución de las PyMEs	108
Figura N° 12. Diagrama Causa-Efecto de factores determinantes de la estrategia de la Empresa Núcleo	114
Figura N° 13. Empresa Núcleo y sus proveedores.....	117
Figura N° 14. Distribución de la Empresa Núcleo (EN)	123
Figura N° 15. Promedio ponderado de fortalezas de los empresarios de los casos de estudio.....	135
Figura N° 16. Promedio ponderado de las debilidades de los empresarios de los casos de estudio.....	136
Figura N° 17. Organigramas de empresas según categorías.....	146

RESUMEN

Las vinculaciones interempresariales protagonizadas por pequeñas y medianas industrias, ya sea con grandes actores de la distribución o con otras industrias PyMEs, son vistas como alternativas para sobrevivir y/o expandirse. En este sentido, en el sector de galletitas industriales son comunes los acuerdos de tercerización de la producción.

El objetivo de esta investigación es identificar y analizar ciertas características de las PyMEs, en relación a su estrategia, forma organizacional y perfil de su empresario, que inciden en la configuración y desarrollo de los acuerdos interempresariales, tomando como caso de estudio la industria de galletitas de Argentina.

El marco teórico propuesto se construye para abordar el fenómeno desde la óptica de la firma, y en tal sentido se establecen tres niveles de análisis interrelacionados: el sector; la firma y sus vinculaciones; y el empresario. La metodología se centra en estudios de caso múltiples, a partir de los cuales se crean categorías teniendo en cuenta el grado de propensión a la realización de acuerdos y otras características organizacionales relacionadas, así como perfiles empresarios que se van correspondiendo con las categorías emergentes.

Como resultado se obtienen una serie de factores claves para la conformación y desarrollo de los acuerdos, los cuales se configuran como a) condiciones del entorno que actúan como impulsores, b) condiciones necesarias para la realización del acuerdo (fundamentalmente a nivel firma) y c) condiciones que favorecen los mismos (principalmente a nivel empresario).

Palabras claves: PyMEs agroalimentarias, Acuerdo interempresarial, Estrategia de la firma, Perfil empresario.

ABSTRACT

The links established between small and medium industries and big distribution companies or small and medium industries, are seen as alternatives to survive or expand. In this sense, in the industrial cookie and biscuit sector, agreements in production outsourcing are a common feature.

The objective of this research is to identify and analyze characteristics of the small and medium enterprises (SMEs), such as strategy, organizational structure and the profile of the small business owner. These characteristics may affect the configuration and development of the above-mentioned agreements. This research focuses on the industrial cookies and biscuit in Argentina.

The suggested theoretical framework approaches the topic from the point of view of the firm, and three interrelated levels of analysis are proposed: the sector, the firm and its agreements, and the small business owner. The methodology focuses on several case analyses. From these studies, some categories are developed taking into account the degree of tendency in the realization of an agreement, as well as other organizational characteristics, and the small business owner's profile, which corresponds to the above-mentioned categories.

As a result, a number of key factors in the configuration and development of the agreements is obtained. These factors are a) Environmental conditions that act as drivers, b) Necessary conditions to the realization of the agreement, mainly at the level of the firm, c) Conditions which favor the agreement, mainly at the level of the small business owner.

Key words: agrifood Small and Medium Enterprises (SMEs), inter-firm agreements, firm strategy, small business owner's profile.

INTRODUCCION

En las últimas décadas, las transformaciones a escala mundial se encuentran expresadas en la expansión de las corrientes internacionales de comercio, capitales y tecnología; en la progresiva interconexión e interdependencia de los distintos espacios nacionales y la paralela transnacionalización de los agentes económicos; en las modificaciones de las prácticas tecnológicas y productivas dominantes vinculadas al surgimiento de las nuevas tecnologías de información, de comunicación y de biotecnología, y finalmente en la evidente transición hacia sociedades basadas en el conocimiento.

Este proceso es complejo, avanza de manera desigual y asume características específicas según los sectores, regiones y países. En el sistema agroalimentario argentino (SAA) las principales tendencias están definidas por el rol dominante de la gran distribución (GD), la concentración y la transnacionalización de las empresas elaboradoras, la heterogeneidad tecnológica - productiva y la generación de nuevos modelos organizacionales. (Ghezán, et al 2006).

El sentido general, dentro del ámbito productivo, se apunta a que las firmas tengan un mayor grado de flexibilidad. De este modo se coincide en que los “límites de la firma” tienden a redefinirse dando paso a nuevas concepciones organizacionales. Como señalan Sabel et. al. (1997): “... la nueva firma no es verticalmente integrada sino abierta: los componentes o servicios fundamentales para el producto final que ella elabora pueden ser provistos por compañías independientes y los productores internos especializados de éstas últimas pueden proveer a las primeras de insumos esenciales”.

En este contexto adquieren relevancia las alianzas, los acuerdos interempresariales y las diversas formas de articulación interfirma como nuevos objetos de estudio. Específicamente, varios autores sostienen que los acuerdos entre empresas - como forma organizativa del proceso productivo y de comercialización - constituyen un fenómeno de relevancia creciente, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), dado que éstas pueden compensar la fragilidad asociada a su tamaño, a través de la construcción de un entorno de apoyo, asociación y/o colaboración (Kantis, 1998; Julien, 1998; Szarka, 1998)

No obstante y como sostienen Whipple y Frankel (1998) mientras el interés por las alianzas ha crecido como tópico importante tanto en la práctica como en el mundo académico y proliferan trabajos de investigación en revistas especializadas, la proporción de las alianzas exitosas es baja. De la literatura existente, es claro que no se tiene información acabada de dónde residen las claves para que éstas prosperen o tengan un desempeño exitoso. En función de ello surgen como interrogantes: *¿Cuáles son los elementos o factores que hacen que algunas pequeñas y medianas empresas desarrollen acuerdos? ¿Cuáles son las características del sector, de la firma y de su empresario, que inciden en la configuración y desarrollo de estas vinculaciones interempresarias?*

Responder a estas cuestiones, en referencia a un rubro agroalimentario se constituye en la principal motivación de ésta investigación, a los efectos de generar información de utilidad para las PyMEs miembros y potenciales de dichos acuerdos. Para ello, se toman nueve estudios de casos y mediante entrevistas en profundidad, en diferentes instancias, se intenta encontrar y analizar los factores claves que inciden en el fenómeno de los acuerdos interempresariales en las PyMEs agroalimentarias argentinas.

La tesis esta organizada en seis capítulos. El primero de ellos se centra en la construcción del marco teórico metodológico utilizado. Para ello se revisan los distintos antecedentes teóricos y empíricos relativos a los acuerdos interempresariales y algunas cuestiones de la firma, como así también de su empresario, pues es a través de estos elementos que se realizará el abordaje. Se incluyen además los objetivos propuestos, las hipótesis planteadas y la estrategia metodológica implementada. Ésta última tiene como punto de partida, la selección de un rubro agroalimentario en el cual se llevará adelante el estudio: las galletitas industriales.

En el segundo capítulo se presenta un análisis del mencionado sector, abordando características generales de su composición, dinámica y evolución, como así también las principales fuerzas componentes del mismo y las relaciones entre sus actores.

El tercer capítulo esta dedicado al estudio de todas las formas de vinculación y su caracterización en el grupo de firmas elegidas en este trabajo de investigación - nueve PyMEs galletiteras- surgiendo de él categorías de empresas según el grado de utilización de vinculaciones interfirma y otras características organizacionales relacionadas. En el siguiente capítulo se expone en detalle uno de los casos de estudio, de características paradigmáticas, en esencia no tradicional, tanto en el sector

bajo estudio como en el sistema agroalimentario en general, asimilando el caso al concepto de “empresa red”.

Como quinto capítulo se hace un abordaje desde el empresario, considerando el consenso existente sobre su papel central y la responsabilidad que le cabe en el desarrollo y gestión de las PyMEs. En él se investigan diferentes aspectos relacionados a sus motivaciones, capacidades empresariales y de toma de decisión, así como de la construcción de su propia organización.

En el capítulo final se exponen los factores o condicionantes críticos que se han encontrado al lo largo de la investigación en los diferentes niveles de análisis, dando respuesta a los objetivos e hipótesis planteados. Finalmente se reflexiona acerca de la incidencia de los acuerdos interempresariales en la evolución y estrategia de las firma.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO – METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta una revisión bibliográfica referida al estado del conocimiento sobre los acuerdos interempresariales, y la utilización de los mismos en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Adicionalmente se consideran algunos enfoques de la empresa, su estrategia, estructura y propietario, pues a través de éstos se realiza la aproximación al objeto de estudio.

La revisión teórica se organiza en cuatro grupos: a) Concepto y estado del conocimiento sobre acuerdos interempresariales, b) Acuerdos interempresariales en las PyMEs, c) Estrategia y estructura organizativa de la firma y d) Características del empresario PyME. Es necesario aclarar que esta división es sólo a los fines expositivos, dado que los conceptos y enfoques muchas veces se encuentran solapados, existiendo dificultades para su separación conceptual¹.

Posteriormente se analizan un conjunto de trabajos empíricos relacionados al tema y se presentan los objetivos e hipótesis que guían la presente investigación, así como la estrategia metodológica utilizada.

I. 1. Revisión Teórica

I. 1. 1. Concepto y enfoques de Acuerdos Interempresariales

El tratamiento de los “Acuerdos Interempresariales” -término bajo el cual se incluyen diferentes definiciones o conceptos, tales como: redes, alianzas, cluster, vinculaciones verticales con proveedores, acuerdos informales, joint ventures, etc.- está caracterizado tanto por una notoria dispersión teórica (probablemente por su reciente aparición² y su abordaje desde diferentes disciplinas) como por su parcialidad, ya que normalmente analizan un aspecto o tipología de cooperación. (García Canal, 1993)

¹ A modo de ejemplo, no se puede hablar de estrategia de una pequeña empresa sin mencionar el propietario/empresario, ya que este es el gestor y creador de la misma; y si en una de estas empresas se decide realizar un acuerdo interempresarial, entonces habrá alta probabilidad que el mismo haya sido gestado/aprobado por el empresario PyME.

² Los estudios empíricos e intentos de sistematización teórica datan de los 80`y `90.

Entre las aproximaciones teóricas a los acuerdos se encuentran las diversas vertientes que tratan a **la firma**, como *la económica*, *la estratégica* y *la organizacional*. Dentro de la primera, se menciona la teoría de los Costos de Transacción cuya utilización es ciertamente generalizada por la mayoría de los autores que realizan investigaciones sobre el tema y cuyos principales exponentes son Williamson (1975,1985) y Coase (1937). Desde la segunda vertiente, la literatura *estratégica* realiza interesantes aportes a través de autores como Porter (1997, 1998, 1999), Strategor (1995) y Mariti (1989). Por último, también es bastante extendido el enfoque *organizacional* abordado por autores como Whipple y Frankel (1998), Miles y Snow (1992) y Strategor (1995), así como Green y Rocha dos Santos (1992) y Walter (2000) quienes sin estar enmarcados rígidamente en esta vertiente analizan el fenómeno desde la misma óptica.

La economía moderna tiende a caracterizarse por nuevas formas de relaciones entre los distintos actores productivos, las que se ubican entre los polos usualmente reconocidos como responsables de la asignación de recursos: la firma y el mercado. Esta es la aproximación de la que parte el enfoque de Costos de Transacción.

De acuerdo a esta vertiente teórica, el mercado y la jerarquía son dos formas opuestas a través de las cuales pueden ser gobernadas las actividades y su conveniencia relativa esta determinada por la magnitud de los costos asociados a una transacción. (Coase 1937). Según Williamson (1975, 1985) la cooperación constituiría una fórmula intermedia entre mercados y jerarquías, para reducir los costos de transacción causados por la existencia de imperfecciones de mercado asociadas a la toma de decisiones bajo incertidumbre, a la racionalidad limitada y al comportamiento oportunista de los agentes.

Estos costos de transacción comprenden principalmente: los relacionados con la identificación de la otra parte, la negociación de los términos de la transacción, el control y puesta en marcha de contratos, a los que se agregan los riesgos e incumplimiento de las partes. Para Williamson (1985) la elección de la estructura de gobernanza más adecuada para las transacciones que se emprendan estarán determinadas por los atributos de ésta últimas, es decir, el grado de especificidad de los activos, la frecuencia de las transacciones y el grado de incertidumbre.

Entre otras críticas a este enfoque se pueden citar: i) la falta de dinámica, sobre todo en la incorporación del aprendizaje e interacción entre las partes (Montebugnoli y Schiattarella, 1989, Noteboom, 1998); ii) las dificultades existentes para contrastar

empíricamente las proposiciones de esta teoría dado el carácter informal e intangible de buena parte de los intercambios entre socios y en consecuencia, la dificultad para establecer con precisión los límites de estos acuerdos (Kantis, 1998; Martínez Fierro, 2001, Mariti, 1989); iii) la conceptualización de la cooperación como una forma intermedia, con tendencia a evolucionar hacia uno u otro de los polos (mercado/jerarquía) (Kantis, 1998) y iv) la consideración exclusiva de factores de costos, omitiendo las motivaciones de carácter estratégico. (Kantis, 1998)

Desde los enfoques *estratégicos* Porter (1998, 1999), plantea los conceptos de cadena de valor y estrategia de la firma, analizando las relaciones verticales con clientes y proveedores, como una fuente de ventaja competitiva. Este autor considera a las “alianzas estratégicas” o “coaliciones” como acuerdos a largo plazo que van más allá de las transacciones normales del mercado, pero que no llegan a la profundidad y firmeza de las fusiones.

Strategor (1995), también hace referencias a las “alianzas estratégicas”, definiéndolas como “*asociaciones entre varias empresas competidoras o potencialmente competidoras, que prefieren llevar a cabo un proyecto o una actividad específica mediante la coordinación de las capacidades, los medios y los recursos necesarios en lugar de competir o fusionarse entre ellas*”. Sostiene la ambigüedad de esta vinculación, que combina rivalidad y cooperación, resaltando como principales ventajas la conservación de la autonomía y la reversibilidad. El autor³ expone una tipología de alianzas, distinguiendo entre complementarias, de integración conjunta y de adición.

Las *alianzas complementarias*, unen empresas cuyas capacidades y contribuciones son de naturaleza diferente y son la mayoría de las veces acuerdos limitados a la comercialización de un producto ya desarrollado por uno de los socios (abrir al producto nuevos mercados geográficos) y sólo en algunos casos, se extienden a la producción de este mismo producto. Las de *integración conjunta* unen empresas que se asocian para obtener economías de escala sobre una fase del proceso de producción. La mayoría de las veces, se configuran como acuerdos limitados a I+ D y/o producción, siendo particularmente frecuentes en la industria del automóvil y en el sector informático. Por último, las *alianzas de adición* asocian

³ Se usa singular aunque Strategor es un seudónimo literario utilizado para denominar al equipo de profesores (veinte autores) del Departamento de Estrategia y Política de Empresa del Grupo HEC (Hautes Études Commerciales) de Jouy – en – Josas.

empresas que desarrollan, producen y comercializan un producto en común, cubriendo toda la cadena de valor (I+D, producción y comercialización).

Las alianzas estratégicas y joint ventures, encuentra numerosos ejemplos en empresas de gran tamaño. Por el contrario, son escasas las referencias en pequeñas y medianas empresas. (García Canal, 1993).

Alternativamente, Strategor (1995) propone lo que denomina estrategia “relacional”. Una estrategia se denomina relacional no cuando se basa en la ley de la competencia, sino cuando lo hace en las relaciones de *privilegio* que la empresa establece con algunos socios de su entorno (pueden ser clientes, competidores, el Estado y otros grupos de presión). La noción de competencia no queda totalmente ausente, sino que es secundaria a un acuerdo recíproco y que escapa a las reglas normales del mercado.

Walter (2000), hace hincapié en que los acuerdos se basan en la sustitución del control por la confianza. En este sentido, Whipple y Frankel (1998) sostienen que la confianza no necesariamente tiene que deberse a vinculaciones personales, sino a confianza de “competencia” es decir, a disminuir la incertidumbre por “confiar” en que debido a la capacidad, recursos y gestión de la empresa socia, se va a cumplir lo pactado sin necesidad de estipular contractualmente una cláusula de salvaguarda.

Mariti (1989) analiza si los acuerdos de colaboración pueden dar vida a estrategias empresariales o, por el contrario, si simplemente deben ser considerados *formas alternativas de organización* de las actividades industriales.

Desde el enfoque *organizativo* los vínculos entre empresas son analizados en base a la relación de éstas con el entorno en el que actúan. Son considerados como un modo de organizar la actividad económica, para posicionarse mejor ante la competencia, adaptarse al medio o tornarse una organización más eficiente (Miles y Snow, 1992). Estos últimos autores, al igual que Strategor (1995) reconocen a las redes de empresas (*network*) como formas organizacionales alternativas para corregir las deficiencias de las ya existentes.

Por su parte, los teóricos japoneses actualizan los conceptos citados a partir de la experiencia de ese país. Aoki (1990) al estudiar las características de la firma japonesa (en oposición a la americana) plantea diversas formas de descentralización de actividades, refiriéndose particularmente a las relaciones de subcontratación y la transmisión de información entre los actores.

Las numerosas clasificaciones de acuerdos que existen, se puede sintetizar en dos tipos, a) El Grupo Organizativo (organization set), en donde una organización focal o central mantiene vínculos bilaterales con muchas otras organizaciones (Evan, 1966 citado en Garcia Canal, 1993 y Martinez Fierro, 2001); y b) La Red de Empresas (*network*), en donde existen vínculos multilaterales entre todas las empresas formando un determinado tipo de estructura no siempre definida (Aldrich, 1979, citado en Garcia Canal, 1993 y Martinez Fierro, 2001). Esto permite apreciar la existencia de dos manifestaciones relevantes de la cooperación empresarial: por un lado los acuerdos de cooperación o vínculos individuales y por otro lado, los conjuntos de vínculos cooperativos entre diversas organizaciones que les permiten abordar en determinados aspectos, como si se tratase de una sola organización, y que suelen denominar genéricamente como redes. (García Canal, 1993)

Green y Rocha Dos Santos (1992), desde un enfoque más económico, utilizan el término “*empresa red*” para referirse a la estructura organizacional sinérgica que articula contractualmente (a mediano plazo) relaciones entre empresas mediante la dirección de una empresa emisora de órdenes, con el objeto de responder de modo flexible a una demanda volátil⁴.

Así la organización se centra en unas pocas capacidades distintivas, y la firma integrada, con un cuerpo de accionistas único, deja su lugar a una “nebulosa”, a una “constelación” de firmas financieramente autónomas. Para designar a esta nueva realidad, en vez del término más usual pero demasiado polisémico de “red de empresas”, se prefiere el término “estructura transaccional”, que describe con mayor rigor el objeto en cuestión: “las estructuras resultantes de la externalización masiva están compuestas por firmas autónomas ligadas por sucesiones de transacciones más o menos recurrentes. La cadena de valor se confunde en ellas con una cadena de transacciones”. (Walter, 2000)

Walter (2000) basándose en algunos autores como Frery (1997), hace hincapié en que esta “tercerización” tiene ventajas de costos, como la posibilidad de compartir gastos fijos y ventajas estructurales; la optimización de la cadena de valor; la especialización y acumulación de competencias; la homogeneización de las tasas de rentabilidad y cohesión estructural; los centros de costos y la estimulación por el

⁴ El concepto de empresa red parte de varios presupuestos teóricos que le son fundamentales: el principio de racionalidad procedural desarrollado por Simon (1984), los aportes de costos de transacción, así como el principio de contractualización como forma de establecer las nuevas relaciones inter industriales, desarrolladas por autores como Favereau. También los aportes de los teóricos japoneses, como Aoki (1990) es central, dado que es en Japón donde se estructuran por primera vez las empresas redes.

mercado; la distribución y la delegación de los riesgos y el incremento de la capacidad de innovación.

Por su parte Whipple y Frankel (1998) de la escuela de negocios norteamericana, proveen un modelo de formación de alianzas, detallando las consideraciones estratégicas y operacionales en cada etapa del proceso. Las etapas o niveles que plantean son: 1) Conceptualización de la Alianza: comienza cuando una firma determina que ha encontrado una alternativa a una relación tradicional; 2) Prosecución de la Alianza: finaliza la decisión de formar una alianza y se establecen consideraciones estratégicas y operacionales para seleccionar un socio; 3) Confirmación de la Alianza: se focaliza en la selección de un socio y se establecen las medidas operacionales y estratégicas que serán utilizadas para la posterior evaluación del proceso de articulación; 4) Implementación y Continuidad de la alianza: ocurre en el período durante el cual la alianza es administrada y se van obteniendo mecanismos de *feedback* para determinar si la alianza puede ser sostenida, modificada o terminada.

A su vez D'annunzio (1997), desde los trabajos de gestión, sin hacer tanto hincapié en la motivación de la realización de la alianza y suponiendo sus beneficios hacia las pequeñas y medianas empresas, propone algunos elementos a tener en cuenta para una mejor "gestión" del vínculo o la relación. Ellos se centran en: selección del/los futuros socios, forma de la asociación, manejo del oportunismo y de los límites de la alianza, elementos estructurales de diseño que faciliten la conformación y comunicación en la relación.

También con un enfoque de proceso, pero desde la Sociología de la Innovación (Callon, 2001), propone un marco conceptual y metodológico que permite describir e interpretar la dinámica de las Redes Tecno-Económicas. El proceso de construcción de redes, partiendo del reconocimiento de la existencia de diferentes intereses, visiones y lógicas de acción de los actores, se plantea como un camino de sucesivas traducciones para la generación de convergencia alrededor de intereses comunes, a los efectos de lograr que estas vinculaciones sean irreversibles; es decir que perduren en el tiempo.

Callon (2001) define la red como una metaorganización que agrupa actores heterogéneos nucleados por intermediarios⁵, es decir que conforman un conjunto de elementos (humanos, materiales, individuales o colectivos) que se define por sus roles, su identidad y su programa de acción.

La complejidad y el carácter interactivo del proceso de construcción de redes requiere desde el punto metodológico distinguir fases en el mismo, aunque éstas no se presenten cronológicamente, e incluso se superpongan. (Amblard, et al, 1996).

Asimismo, dentro de las corrientes que se aproximan al tema, existe un grupo de investigadores que lo hacen desde el **desarrollo territorial** (López y Lugones, 1999; Scott, 1988; Storper y Harrison, 1991; Becattini, 1990, 2000; Brusco, 1990; Camagni, 1991; Aydalot y Keeble, 1986; Méndez, 1998; Boscherini y Poma, 2000). No obstante, y lejos de desconocer su relevancia y aplicabilidad, no se profundizará en él ya que se considera que el presente trabajo se enmarca con mayor pertinencia en otros enfoques, pues en el objeto de estudio no se plantea la cuestión territorial.

La exposición de las diferentes corrientes teóricas demuestra las heterogéneas aproximaciones al fenómeno acuerdo interempresarial, sin encontrar por el momento un hilo conductor que las unifique.

I. 1. 2. Acuerdos Interempresariales en las PyMEs

Varios son los autores que rescatan los acuerdos entre empresas como un fenómeno de relevancia creciente para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), ya sea para superar sus principales limitaciones (Kantis, 1998; Julien, 1998; Szarka, 1998, Pyke, 1994), para cubrir una creciente necesidad de descentralización de la producción de las grandes firmas o como adhesión a la especialización flexible. (Motta, 2000; Julien, 1998).

Específicamente Pyke (1994), sostiene que las experiencias de los sistemas productivos localizados como los distritos italianos, sugieren que las pequeñas firmas tienen tres caminos básicos por los que pueden sobrevivir y prosperar en un medio globalizado, aludiendo dos de ellas a vinculaciones entre firmas:

⁵ Se denomina intermediario a todo lo que circula entre los actores y constituye el sostén de las relaciones que se instauran entre ellos: las inscripciones literarias de todo tipo, b) los artefactos técnicos, c) los seres humanos y las capacidades, d) el dinero.

1. *Tratar de competir “individualmente” en mercados finales, probablemente en nichos específicos.*

Una parte importante de las ventajas que tendrían las PyMEs, para actuar de forma “independiente”⁶ provendrían de la reducción de las escalas mínimas económicamente eficientes, en varias industrias, como consecuencia de los cambios tecno-productivos. (Motta, 1998, Kosacoff y López, 2000).

Por otro lado, la literatura menciona la posesión por parte de las PyMEs de ventajas específicas para el desarrollo de actividades de innovación y capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes, basadas en su flexibilidad interna y baja burocratización con respecto a las grandes empresas, lo que le permite por ejemplo lanzar al mercado innovaciones con mayor celeridad. (Boscherini y Yoguel, 2000). Como contraparte, la principal desventaja para innovar, son las restricciones de recursos (financieros, humanos, de materiales, de investigación), agravadas a su vez por situaciones tales como fallas en el mercado de capitales, regulaciones gubernamentales y acceso a mercados externos. (Kosacoff y López, 2000)

Finalmente, Kosacoff y López (2000) reconocen, que el espacio de las PyMEs “independientes” y tradicionales se estaría reduciendo y que las PyMEs exitosas e innovadoras, se apoyan cada vez más en fuertes vinculaciones con otras empresas y con el sistema socio-productivo en general.

2. *Convertirse en proveedores preferenciales de grandes corporaciones mejorando sus estándares de calidad y plazos de entrega.*

Al aumentar la incertidumbre tecnológica y de mercado, siendo necesaria la tan mentada “flexibilidad”, es lógico que las grandes empresas tengan incentivos para trasladar costos y riesgos a empresas menores vía descentralización de la producción. El desarrollo tecnológico ha conducido a fuertes cambios en los modelos de gestión y organización productiva en las empresas, dando la posibilidad de abaratar fuertemente el equipamiento de capital por unidad de producto y reducir los niveles de producción necesarios para alcanzar economías de escala, favoreciendo la descentralización productiva en plantas de menor tamaño, en muchos casos establecimientos controlados por la misma empresa. (Motta, 1998).

La aplicación de los nuevos principios de organización de la firma han derivado no sólo en un incremento de las prácticas de subcontratación y *outsourcing*, sino también

⁶ Así las denomina Kosacoff y Lopez (2000) siguiendo la caracterización de Gatto y Yoguel (1993)

en que los proveedores se hagan crecientemente responsables por todos los aspectos del desarrollo, diseño, producción y entrega de insumos, componentes y subensambles. Las relaciones productor-proveedor se han beneficiado con las innovaciones en tecnologías de procesamiento de la información y de la comunicación. (Kosacoff y López, 2000).

Como contracara, Motta (1998) sostiene que las articulaciones entre grandes y PyMEs normalmente son asimétricas, por lo que tener un acuerdo no implica para la pequeña empresa mayor autonomía o poder de mercado y, por otro lado, no siempre las pequeñas empresas están dotadas de “flexibilidad”.

Asimismo, Julien (1998) observa la extensión del uso de estas vinculaciones hacia las PyMEs -es decir, que sea la PyME quien subcontrate- y reflexiona acerca de que el “*outsourcing*” de actividades o funciones en este tipo de firmas, desafía varios conceptos arraigados en la literatura tradicional: a) las fronteras de la organización, porque se interrelacionan las decisiones estratégicas de las empresas; b) la idea de que los pequeños negocios están condenados a crecer si son exitosos, ya que ciertamente muchos propietarios reniegan de ir en contra de cierto tamaño en orden de mantener su independencia financiera o autonomía de decisión; c) la idea del *management* estratégico tradicional, de que una organización debe tener todas las funciones y desarrollarlas armoniosamente. Una de los últimos aportes de Porter (1991), es que la firma debe enfatizar su competencia distintiva, para promover su ventaja competitiva, aun si esto significa tercerizar algunas funciones y de este modo especializarse en aquellos componentes de la cadena de valor en los que poseen una ventaja competitiva, dejando de lado aquellas en las que se encuentra débil.

3. Fortalecerse colectivamente asociándose con otras firmas pequeñas para cooperar producir y vender a través de alianzas, instituciones colectivas y consorcios.

Existe un creciente consenso en torno al hecho de que la pertenencia a redes o los vínculos con otras firmas son cada vez más importantes para determinar el desempeño y la competitividad de las unidades económicas. No obstante, las evidencias sugieren que es inusual que se de un proceso de autoorganización espontáneo entre firmas, lo más corriente es que tal proceso sea iniciado por alguna agencia o instituto de gobierno. (Pyke, 1994)

Costa Campi (1989) Montebugnoli y Shciattarella (1989) y Mariti (1989), sostienen que por regla general, actuando cooperativamente con otras empresas, las

PyMEs aumentan sus posibilidades de desarrollo a largo plazo, siendo importantes tanto los vínculos con proveedores y clientes o agrupaciones de pequeñas entre sí. El requisito indispensable para cualquier organización comunitaria, es el logro de la eficiencia colectiva. (Motta, 1998)

Por su parte Nootboom (1998), también sostiene que desde la perspectiva de la empresa individual se pueden subsanar las desventajas propias de las PyMEs, mediante el desarrollo y utilización de redes por parte del empresario, las que, a partir de la construcción de relaciones de confianza y de complementación, reducen los riesgos de oportunismo y compensan los déficits de capacidades internas. Partiendo de la teoría de los costos de transacción, este autor plantea que dentro de las diferentes etapas del intercambio (establecimiento de contactos, negociación de contratos y monitoreo) existen costos que son independientes del tamaño y que pesan más sobre las transacciones de menor valor que realizan las PyMEs. En consecuencia, por definición, éstas presentan costos de transacción más elevados.

La categoría más útil a entender de Szarka (1998), para reforzar la teoría de redes en el contexto de las pequeñas empresas, es aquella que las define como de intercambio, de comunicación y sociales. Si bien para el autor la más importante es la primera, la misma se encuentra sostenida en las otras dos. En la *red de intercambio* la unidad de análisis es la empresa y se define como “las compañías y organizaciones con la que la pequeña empresa realiza transacciones comerciales, siendo las mismas el negocio y medio de vida de la empresa”. La *red de comunicación* esta constituida por el conjunto de aquellas organizaciones e individuos con los que las empresas establecen vínculos no comerciales que dan forma a sus actividades de negocios, como consultores y asesores, gobiernos locales y centrales, y sus agentes. Por su parte, la *red social* está formada por los amigos, la familia y los conocidos. En el contexto de la pequeña empresa estos son los contactos del dueño y los de sus empleados. Esta red tiene dos componentes, una personal (contactos concretos con individuos) y otra dimensión cultural más amplia: los valores inducidos culturalmente, las actitudes y comportamientos son de importancia para explicar la naturaleza de las relaciones.

Al respecto, se sostiene que el uso de redes personales como sustitutos de capital financiero son muy importantes tanto en América Latina como en Asia. Todas las empresas emergen de las redes personales, más allá de su dinamismo posterior (Johanisson, 2002).

Storper y Harrison (1991) proponen una tipología de formas de vinculación (que denominan de gobernanca⁷) en las relaciones entre firmas, con resultados conceptuales similares a los elementos constituyos de las redes de intercambio que menciona Szarka (1998). El eje del análisis de estos autores, esta dado por la consideración de que cualquier sistema de producción se encuentra inserto en un contexto de relaciones de poder y de estructuras de tomas de decisión, lo que resulta en tres modalidades diferentes de actuación⁸:

- *Acuerdos de Control*: se entiende a una relación casi jerárquica que permite que una empresa domine a otra, por ejemplo la que se da tradicionalmente en la industria automotriz entre los fabricantes principales y sus subcontratistas.

- *Acuerdos de Coordinación*: se entiende la situación en que una empresa líder o nodo conduce la cadena de valor agregado. La superioridad tecnológica o de marketing de la empresa líder crea asimetrías en las relaciones con las firmas que coordina. Si bien la empresa líder puede otorgar grandes contratos a las otras, no puede reemplazar sus capacidades con facilidad. En consecuencia, las empresas coordinadas poseen un mayor grado de maniobra sobre el diseño, el precio o la distribución, que en una situación de control;

- *Acuerdos de Cooperación*: una asociación bilateral o multilateral en la que, con relación a un proyecto específico, los socios se encuentran en un estado general de igualdad y equilibrio y trabajan juntos sobre las base de confianza que surge de la dependencia mutua⁹.

Sintetizando, la literatura marca dos grandes razones por los cuales se dan vinculaciones entre empresas en las que participan PyMEs: 1) que a la gran empresa le convenga por cuestiones de costo y eficiencia descentralizar parte de su producción

⁷ Traducido de "governance".

⁸ El autor aclara que se estas tipificaciones de acuerdos son en principios definiciones "puras", en la práctica existen obviamente "impurezas".

⁹ En rigor, Storper y Harrison (1991) proponen cuatro tipos de estructuras de gobernanca, de los cuales tres son modalidades intermedias entre el mercado y la jerarquía y uno es la firma integrada. Para su explicación toma de la literatura de negocios la imagen de "Core" (firma) y "Ring" (proveedores), definen core como aquella situación en la cual el poder es asimétrico o donde las *firmas core* tienen la habilidad de determinar la existencia de otros. Por *ring*, se refieren a lo opuesto: el poder es simétrico o la existencia de un conjunto de firmas no esta determinada por las decisiones en otra firma específica. De este modo las denomina como de : 1) All Ring, No Core: no existe firma líder ni jerarquía; 2) Core – Ring con una firma coordinadora: la firma coordinadora es la líder, pero esta misma no puede funcionar por si sola ni determinar la existencia de otras firmas en el sistema. Existe alguna jerarquía. 3) Core – Ring con una firma directora: La firma líder es substancialmente independiente de su anillo de proveedores y subcontratistas, es decir que tiene la capacidad de reconfigurar al menos parte de su anillo. El poder es asimétrico, y existe una considerable jerarquía. 4) All core, No Ring: la firma integrada verticalmente.

en una pequeña y mediana empresa (Motta, 1998; Julien, 1998; Pyke, 1994) 2) que las PyMEs puedan superar, juntándose entre ellas, sus debilidades inherentes a su naturaleza, por ejemplo alcanzar economías de escala y disminuir costos de transacción. (Kantis, 1998; Nootboom, 1998, Julien, 1998)

I. 1. 3. Estrategia y estructura de la firma.

La firma puede considerarse como un sistema socio-técnico integrado en la concepción de Schlemenson (1993), deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación. En esta concepción, la estrategia y estructura de la firma se configuran como dos dimensiones fundamentales de la organización¹⁰.

La primera que denomina el proyecto, se refiere no solamente a la formulación del mismo, sino a los planes y su operativización, es decir su estrategia y tácticas. La estructura organizativa, es el sistema interrelacionado de roles, que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades.

Strategor (1995), desde la disciplina de gestión, adopta un enfoque integrador y trata a la empresa como una conjunción de estrategia, estructura, decisión e identidad. Asimismo, su obra le otorga a la estrategia un lugar central, alrededor del cual se articulan las otras partes.

El análisis de la estrategia, surge tanto de la observación de los impactos o efectos que el cambio del entorno produce en la empresa, como de la necesidad de formular una visión general o corporativa de cómo la dirección de la organización puede superarlos con una adecuada respuesta (estrategia) relativa a las decisiones más convenientes sobre las actividades a desarrollar¹¹.

¹⁰ El autor sostiene que las dimensiones relevantes de la organización son seis: 1) Estrategia (a quien el denomina proyecto), 2) Estructura, 3) la integración psicosocial: es el plano de las relaciones interpersonales. 4) Las condiciones de trabajo 5) el sistema político: grupos de poder paralelos a la estructura formal y 6) contexto, por ubicarse esta concepción dentro de la lógica de sistemas abiertos. Si bien todas estas dimensiones son las más pertinentes para su objetivo de trabajo que es el Análisis organizacional., sostiene que las dos primeras son fundamentales ya que son el marco continente de toda la organización.

¹¹ Los primeros años de la década de los sesenta por un lado y el final de los setenta junto al inicio de la década de los ochenta por el otro, son los años de mayor desarrollo del pensamiento estratégico. Los primeros se asocian a fuertes factores de cambio, derivados del crecimiento de la economía de los mercados y en consecuencia de la competencia, mientras que en los segundos las fuerzas competitivas

Chandler (1962), uno de los primeros en definir el término la consideraba como: “*el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas*”. Este es uno de los primeros autores en analizar las transformaciones estructurales que se producen en las empresas para adaptarse al entorno. Por lo tanto brega por “la estructura sigue a la estrategia”, sosteniendo que las distintas relaciones producto-mercado crean las necesidades operativas y éstas determinan, a su vez, la estructura de autoridad, las responsabilidades y los flujos de trabajo y de información.

En la misma línea, Andrews (1971) ofreció una definición similar; para él la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar esas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, y el tipo de empresa que es o será. (Greco, 2004)

Ansoff (1965) presenta un modelo teórico el cual comprende tres tipos de procesos de decisión: a) el que genera las decisiones operativas, propias de las funciones económicas de transformación de la empresa, b) el que define las decisiones administrativas, aquellas que responden a la función de la estructura y de la forma de la empresa y c) el que formula las decisiones estratégicas o decisiones que se derivan de las relaciones entre la empresa y su entorno. En consecuencia, las dos primeras categorías responden a un enfoque hacia dentro de la organización, mientras que las últimas se refieren a los problemas externos con el mercado o con el entorno.

De este modo consideraba que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. Este hilo conductor se convertía en la regla para tomar decisiones en cuanto a cuatro elementos: a) Campo de actividad (definición de sus productos/mercados) b) vector de crecimiento (dirección en que la empresa se mueve de acuerdo a su producto/mercado actual, c) ventajas competitivas (las principales características de la empresa que le otorguen poder competitivo en cada posición producto-mercado y d) sinergia (medida del potencial de acción conjunta de sus negocios).

Las primeras aproximaciones de Porter (1997) a la estrategia son realizadas desde la perspectiva de la economía industrial, presentando un marco sistemático para comprender la estructura de los sectores y la forma en que éstos cambian. Este autor, postula que la situación de competencia de un sector depende básicamente de cinco fuerzas: 1) Rivalidad entre los competidores actuales, 2) Amenaza de entrada de nuevos competidores, 3) Amenaza de productos sustitutos, 4) Poder de negociación de los clientes y 5) Poder de negociación de los compradores. Dentro de este análisis, la fuerza o las fuerzas predominantes son las que determinaran la rentabilidad de un sector, de ahí su importancia a efectos de formular la estrategia competitiva de una empresa. Es decir que el fin de esta estrategia será encontrar una posición dentro del sector desde la que pueda defenderse del mejor modo posible, o incluso orientarlas en su favor. Estas posiciones pueden ser de tres tipos: de liderazgo, de costes y de enfoques y las denomina “estrategias genéricas” (Porter, 1997).

A su vez, la estrategia de la firma se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo actividades discretas, las cuales se pueden agrupar por categorías configurando lo que Porter denomina “cadena de valor”.

La cadena de valor es una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan. Las actividades de valor pueden dividirse en, actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Las segundas sustentan a las primarias, a través de funciones vinculadas a la infraestructura, la tecnología, los recursos humanos y el abastecimiento. (Porter, 1998). Es importante también conocer cómo la creación de valor se integra con las “cadenas” de otros agentes relacionados en el proceso económico, proveedores y clientes, configurando lo que Porter denomina “sistema de valor”.

Hasta mediados de la década de los '80, la planificación estratégica fue entendida de manera estrictamente racional y secuencial, siendo un proceso normalizado en el que las firmas (principalmente las grandes), mediante un análisis del contexto de mercado, definen metas y objetivos a ser cumplidos en determinado lapso de tiempo. Este enfoque de tipo prescriptivo es compartido por diversas escuelas (del diseño, de la planificación formal y de posicionamiento).

Kantis (1998) reconoce la existencia de otra corriente alternativa a las del enfoque prescriptivo (tradicional)¹² que se viene mencionando, de corte más descriptivo y heurístico, y que flexibiliza ciertas premisas.

En la misma se enmarcan los aportes de la escuela “basada en los recursos y capacidades”¹³. Esta propuesta teórica parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, a la vez que investiga cuales son las raíces de las “ventajas competitivas”, lo cual permite justificar la formulación de determinada estrategia. (Buenos Campos, 1994).

Si bien el enfoque es desarrollado por varios autores (Wernerfelt, 1984; Mahoney y Panadian, 1992; Peteraf, 1990) se reconoce en Penrose (1959) uno de los primeros aportes. Ella estima que la empresa es un conjunto de recursos productivos, básicamente activos tangibles e intangibles y recursos humanos, aunque los verdaderos factores esenciales para el crecimiento de la empresa, son los servicios que rinden estos recursos o el modo en que los mismos son empleados.

Para Hamel y Prahalad (1990) estas capacidades representan un conjunto de conocimientos y habilidades que, desde una perspectiva dinámica, originan la competencias esenciales de la empresa¹⁴ (*core competences*). Las mismas “surgen del aprendizaje colectivo de la organización”.

En resumen, coincidiendo con Fernández Arroyabe y Arranz Peña (1999) desde el enfoque de los recursos, los factores explicativos de la ventaja competitiva se sitúan en el interior de la empresa, mientras que en los enfoques tradicionales la misma tiende a definirse por factores relacionados con la posición de los productos en el mercado.

A pesar de todos los antecedentes mencionados, la estrategia y su proceso de formación, siguen siendo terrenos indefinidos. La exposición de este dilema, la

¹² Las principales críticas a estos enfoques más tradicionales son realizadas por Raaij y Stoelhorst (1994), siendo los principales: 1) problemas de formulación, ya que al basarse en análisis estructurales, los mismos son en tiempo presente y a veces poseen escasa vinculación con el tiempo futuro (objetivo de la estrategia), 2) problemas de implementación: ya que estas escuelas plantean la estrategia como un proceso desde la cima a la base de la organización, generando resistencia y escasa participación y 3) problemas de control, ya que la mayoría de estas empresas tienen controles simplemente presupuestarios y las estrategias en general plantean objetivos cualitativos medibles con otras herramientas.

¹³ La teoría es denominada originalmente como “*Resource based aproch*”, y algunos investigadores en el tema como Bueno Campos (1994) la dividen en “teoría de los recursos” y “teoría de las capacidades dinámicas”, aunque no dejan de reconocer su interrelación.

¹⁴ Estos autores realizan una distinción entre capacidad: aptitud o talento para el buen ejercicio de algo y habilidad: la destreza en ejecutar una cosa o la capacidad y disposición para ello. Las capacidades se asocian a la organización y las habilidades a las personas.

realizan Mintzberg, et al (1998), quienes en uno de sus últimos aportes respecto de la temática, identifican y reseñan diez perspectivas de estrategia, aunque sin recomendar la alineación a ninguna específica: la del diseño; la del planeamiento; la del posicionamiento; la del espíritu empresario; la cognitiva; la del aprendizaje; la de poder; la cultural; la ambiental y finalmente la perspectiva de configuración.

Indefectiblemente, aquí es dable de realizar una diferenciación entre tamaño de empresas u organizaciones. En el caso de las grandes empresas, su misma naturaleza les permite el desarrollo de una “capacidad estratégica” que difiere al de las PyMEs, particularmente en lo que concierne al horizonte temporal de planeación. Mientras que en las primeras el planeamiento estratégico es una actividad sistematizada, en las segundas se limita a la capacidad cognitiva del empresario PyME, en el cual residen tanto las tareas operativas como estratégicas, siendo la última la menos ejercida. En una alta proporción, las PyMEs actúan como “tomadoras de escenarios” y trabajan con una acotada perspectiva temporal, por lo que la generación de estrategias no encuentra un espacio de relevancia. (Kantis, 1998; Julien, 1998; Johannisson, 2002; Schelmenson, 1993)

Es de relativo consenso entre los investigadores que las PyMEs son continentes de características específicas comunes, tales como: a) El rol del propietario- dirigente y b) La débil estructuración de la organización.

En este contexto, autores que han incursionado en la gestión estratégica de PyMEs, como Julien (1998) y Marchesnay y Fourscade (1997), sostienen que las variables claves de la investigación estratégica en PyMEs, son cuatro: 1) los objetivos del propietario, tanto económicos como aspiraciones personales; 2) la organización, diferenciándola en dos niveles, el de los individuos y el de las tareas a cumplir (cuanto mas pequeña sea la empresa más indiferenciada será la organización y el personal polivalente)¹⁵; 3) las actividades, constituidas por el conjunto de bienes y servicios ofrecidos a los clientes actuales y potenciales; 4) el ambiente, en el mismo sentido que Porter (clientes, proveedores, competidores actuales o potenciales, así como los productos y tecnologías de sustitución).

Según estos autores, la ventaja competitiva PyME no pasa por enfrentarse a la competencia, sino por preservar el número de clientes y salirse de la ofensiva de los rivales. A su vez, las decisiones estratégicas siempre están relacionadas con las

¹⁵ Aunque no deja de reconocer que existen las especializadas.

metas de los dirigentes propietarios, siendo este último el principal elemento diferenciador en los estudios de estrategia PyME con respecto a las grandes.

Kantis (1998) plantea la necesidad de construir un enfoque estratégico alternativo para las PyMEs que reconozca sus especificidades y diferencias respecto de la gestión de las grandes firmas. Entre ellas están: a) el involucramiento del empresario en la formulación e implementación de las decisiones estratégicas, b) el carácter espontáneo e implícito de la gestión estratégica, así como su carencia de formalidad y c) la estrecha relación entre gestión estratégica y cultura empresarial. Según este autor, la gestión estratégica de las PyMEs opera más sobre una base de proyectos e ideas intuitivas que se van encadenando a través del tiempo, que con prácticas de planificación estratégica más tradicionales.

En referencia a la estructura organizacional que le da sustento a las firmas, está ampliamente demostrado en la literatura de gestión la existencia de un vínculo muy estrecho entre ésta y la estrategia de una empresa. En los trabajos de Chandler (1972) la estructura aparece como un elemento clave para la puesta en práctica de la estrategia.

Muchos autores coinciden en plantearla como *el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas, la cual se obtiene tanto con el establecimiento de normas, políticas, procedimientos y controles formales como con el sistema de distribución de la autoridad a través de la jerarquía, todo ello bajo la óptica de los objetivos que se pretenden alcanzar*¹⁶.

Mintzberg (1979)¹⁷ desde un enfoque normativo de estructuración de las organizaciones, propone cinco configuraciones básicas de acuerdo a los atributos que las constituyen¹⁸. Sostiene que estos atributos tienden a “configurarse” de varias

¹⁶ Mintzberg (1979); Miles y Snow (1992).

¹⁷ Mintzberg plantea que las primeras aproximaciones al estudio de la estructura organizacional han sido los autores promotores de la gestión científica (Fayol, 1916; Urwick, 1937 y Taylor, 1947 citados en Mintzberg, 1979) y Weber (1958, citado en Mintzberg, 1979) con sus aportes de la burocracia aplicada a la parte administrativa de las organizaciones. Más tarde los enfoques de las relaciones humanas (Mayo, 1950), y de contingencia incorporan la noción de “organización informal” y de la no existencia de un mejor tipo de estructura, sino del diseño de la más conveniente según su situación contextual (Mintzberg, 1979).

¹⁸ Dentro de estos atributos se encuentran las partes básicas de una organización (ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones, staff de apoyo y tecnoestructura), los mecanismos de coordinación (adaptación mutua, supervisión directa, normalización), los parámetros de diseño (ya sea del diseño de puestos, de la superestructura, de los enlaces laterales o del sistema de toma de decisiones) y los factores de contingencia (la edad y el tamaño; el sistema técnico, el entorno y algunas de sus relaciones de poder).

maneras: la organización empresarial o simple, la maquina, la profesional, la diversificada y la innovadora (también denominada adhocracia).

Gradualmente la literatura referida a estructuras se desplaza progresivamente del deseo de simplificación y esquematización al reconocimiento de la complejidad; de la búsqueda de una forma ideal hacia la aceptación de la contingencia; del acoplamiento secuencial entre estrategia y estructuras hacia una interdependencia y de la limitación de la incertidumbre por la formalización hacia la aceptación de la incertidumbre como factor estructurante (Strategor, 1995)

En esta línea Miles y Snow (1992) reconocen a las formas network como superadora de la organización funcional (muy exitosa en la era taylorista); de la organización divisional (de los años 40 y 50), e incluso de la matricial, que surge como combinación de las dos anteriores.

Organizar por funciones, significa fragmentar horizontalmente un flujo integrado en unidades operativas, especializadas y homogéneas. Esta fragmentación está guiada esencialmente por la búsqueda de capacidades y de las economías de escala que pueden derivar de la concentración de capacidades. Así se segmentan los flujos internos de trabajo (investigación y desarrollo, compras, producción, ventas, administración) y se lo compensa con la utilización de medios de coordinación. (Strategor, 1995). Es recomendada por la literatura, cuando la firma posee un solo producto.

La organización divisional, de algún modo es una *yuxtaposición de pequeñas empresas* (divisiones), cada una con una sola actividad, que constituyen en conjunto una cartera de unidades estratégicas (Strategor, 1995). Cada una de estas divisiones emplea un flujo integrado de operaciones y en consecuencia, se organiza ella misma según el principio de especialización funcional. Esta forma organizacional es usada por empresas con diferentes productos y segmentos de mercados.

Finalmente la diversificación de actividades, puede producirse en actividades que recurren a una pericia común. En este caso, la organización en divisiones autónomas es más costosa, ya que es posible obtener economías de escala por concentración de los medios a nivel de conjunto de la empresa. La estructura matricial es entonces, una combinación de la organización por funciones y por divisiones. Se da cuando las empresas se enfrentan a situaciones estratégicas que no pueden satisfacerse, contrariamente a las anteriores, con una estructuración basada en el predominio de un solo criterio. Este tipo organizacional puede ser eficaz para organizaciones

enfrentadas a la necesidad de desarrollar actividades muy diferenciadas, a partir de un potencial común que no debe desarticularse so pena de comprometer el desarrollo a largo plazo. Strategor (2000), sostiene que son pocas las organizaciones que pueden aplicar un tipo de estructura así: se trata de universidades, centros de investigación o programas de construcción de duración limitada.

Es bajo esta concepción de continua adaptación que se entiende que las mencionadas estructuras organizacionales ceden paso a los *networks* (red flexible y multiforme), basada en las necesidades objetivas de colaboración y en las alianzas cuya duración está en función del problema que les ha dado lugar. Estas estructuras son más descentralizadas y recurren a un número creciente de unidades de poco tamaño a fin de reforzar la flexibilidad y la movilidad exigidas por su inscripción en una red diversificada de relaciones externas. (Strategor, 1995).

Miles y Snow (1992), plantean tres tipos de *networks*. Algunos se refieren a relaciones estables entre productores, proveedores y distribuidores, las que denominan redes *estables*. Otras son mucho más *dinámicas*, con contratos puntuales a lo largo de la cadena de valor. Finalmente, dentro de las grandes firmas, se *forman networks internos* para alcanzar los beneficios de mercado, aunque éstas pueden tornarse ineficientes.¹⁹

Las redes dinámicas son definidas como “*los componentes de la cadena de valor que están asociadas contractualmente, quizás para un proyecto o producto sencillo, y por tanto, separados para formar parte de nuevas cadenas de valor para futuros negocios conjuntos*”. Hitt et. al (2000) identifican este concepto con las redes que surgen en sectores donde son introducidas rápidas innovaciones tecnológicas, debido frecuentemente a ciclos de vida cortos de los productos. Como contraparte Miles y Snow (1992) al mencionar las debilidades que presentan los diferente tipos de network, advierte que las *redes dinámicas* corren peligro en cuanto a que un socio muy habilidoso pueda pretender ocupar un lugar arriba o debajo de la cadena. Esto último es una cuestión de confianza y claridad de objetivos.

Asimismo, con los *networks estables*, por un lado se corre el riesgo de la superespecialización y la consecuente pérdida de la habilidad de competir en otros mercados y por otro el rezago en las posibles innovaciones, al poseer limitaciones de

¹⁹ Las *networks* internas tienen por objetivo ganar ventajas a través de la utilización en forma compartida de recursos escasos, intercambiando principalmente know how y tecnología. Aquí, el error puede darse en la intervención corporativa de los flujos o en la determinación de los precios, tornándose más ineficiente en este caso que el mercado.

la firma miembro de la red para entrar en contacto con innovaciones en productos o nuevos servicios, adaptarse a las exigencias de otras firmas, y en consecuencia aprender. En este tipo organizacional, la mayor eficacia se da cuando la totalidad de los activos de los proveedores o de los distribuidores son utilizados en beneficio de la firma central. A medida que aumenta la fidelidad de los proveedores, aumenta la especialización y la dedicación de los contratados. (Miles y Snow, 1992)

Con respecto a las PyMEs, en general se coincide en que la estructura de las mismas es de tipo simple (o empresarial en términos de Mintzberg), no sofisticadas y flexibles, con menor división de tareas, menor formalización de las mismas, y por definición menos niveles jerárquicos (Carson et al., 1995)²⁰.

Al referirse a las estructuras simples, uno de los principales aspectos que menciona Mintzberg (1979) como diferenciador de tipos organizacionales es su etapa en el ciclo de vida o nivel de evolución organizacional. Al respecto, varios autores han tratado de explicar el crecimiento y desarrollo de las PyMEs. Algunos asumen una progresión continua desde la creación, crecimiento, la madurez y el declive, en similitud al ciclo de vida de un producto (Scott y Bruce, 1987), mientras que otros se centran en las variaciones que la firma va teniendo a nivel organizacional (Steinmetz, 1969). Si bien hay variaciones en la cantidad de etapas que proponen los autores, en todos los casos se intenta examinar a la PyME de acuerdo a su fase de evolución más que de acuerdo a su tamaño.

Churchill y Lewis (1983) distinguen entre cinco etapas de crecimiento PyME. Cada una de ellas es caracterizada por cinco factores: estilo de gestión, estructura organizacional, extensión de sistemas formales, objetivos estratégicos e involucramiento de su propietario.

En la primer etapa denominada "*Existencia*", los principales problemas son obtener clientes y entregar el producto o servicio. Esta organización es simple, el propietario hace de todo y supervisa directamente a sus empleados, mientras que los sistemas formales y de planeamiento son mínimos o inexistentes. El propietario y el negocio son casi indiferenciados, desarrollando todas las tareas importantes, y siendo el mayor proveedor de energía y capital.

²⁰ En la revisión bibliográfica del tema, se encontró un sólo paper (Meijard J. et al, 2005), que en base a un estudio de PyMEs danesas, hace hincapié en la heterogeneidad estructural de las mismas, habiendo relevado las siguientes variables: departamentalización, especialización, descentralización, coordinación y formalización.

La siguiente etapa se denomina “*Sobrevivencia*”. En la misma el negocio tiene suficientes clientes y el problema clave cambia de la preocupación por su mera existencia hacia la relación entre ganancias y gastos. La organización es aún simple, pudiendo la empresa tener un número limitado de empleados supervisados por el gerente de ventas o un encargado general. Ninguno de ellos toma decisiones independientemente, llevando exactamente a cabo los pedidos del propietario. El desarrollo de sistemas es mínimo y el planeamiento formal es como máximo un presupuesto. El mayor objetivo pareciera ser sobrevivir y el propietario es aun sinónimo de negocio.

En la tercer etapa “*Éxito*”, la decisión puede variar entre mantener la compañía estable y rentable ó profundizar los logros. En el primer caso la compañía tiene salud económica, y suficientes productos y penetración de mercado para asegurar el éxito. Puede mantenerse así indefinidamente, siempre y cuando el ambiente no destruya su nicho o una gestión inefectiva reduzca sus capacidades competitivas. Organizacionalmente ha crecido lo suficiente, para en muchos casos requerir jefes funcionales que lleven acabo ciertas tareas desarrolladas por el propietario. El propietario y, en menor medida los jefes, monitorean la estrategia que en esencia es mantener el status quo. En el segundo caso, el propietario consolida la compañía y reúne recursos para el crecimiento. Entre las tareas mas importantes está el asegurarse que el negocio siga siendo rentable y desarrollar gerentes para que hagan frente a las tareas de crecimiento. El planeamiento operacional es en forma de presupuestos aunque el planeamiento estratégico es de mayor complejidad e involucra profundamente al propietario.

En la cuarta etapa, “*Despegue*” el principal problema es cómo financiar este crecimiento. Las cuestiones más importantes se encuentran en: a) la delegación de responsabilidades para mejorar la efectividad de la dirección y lograr una firma de mayor complejidad y b) Obtención de recursos para financiar el crecimiento. La organización es descentralizada y, al menos en parte se encuentra organizada por funciones, usualmente en ventas o producción. Los sistemas, tensos por el crecimiento se convierten en más refinados y extensivos, mientras que la planeación operacional y estratégica involucra gerentes específicos. El propietario y su negocio están razonablemente separados, aunque la empresa es dominada por su presencia.

En la última de las etapas, “*Madurez*” lo que más concierne a la firma es consolidar y controlar las ganancias obtenidas por el crecimiento y retener las ventajas

de una PyME: flexibilidad y espíritu emprendedor. En esta etapa, tiene los recursos financieros y de staff para ejercer en detalle el planeamiento operacional y estratégico. El *management* es descentralizado, con un staff adecuado y experimentado. El propietario y los negocios están bastante separados, financiera y operacionalmente.

Estos enfoques afirman que las transiciones son parte integral de la evolución e invitan a mirar más de cerca la anatomía del cambio y los factores que yacen en el desarrollo de la PyME. Cada fase es marcada con características distintivas, incluyendo actividades gerenciales y “empresariales”²¹. Sin embargo, la principal crítica es que no todas las empresas pasan por estas fases, aun cuando crecen en términos de ventas, activos o staff de personal. Es decir, no todas las firmas evolucionan hacia organizaciones más complejas.

Por otra parte, basándose en los trabajos de Mintzberg (1979), Roberts (1985) sintetiza en un modelo, las características diferenciales entre dos tipologías de *management*: el empresarial (*entrepreneurial*) y el profesional. Este autor sostiene que la transición de una tipología a otra debe ir alineada con cambios que sostengan el crecimiento y la madurez de la firma, tanto en el comportamiento directivo como en la estructura. Para ello, mide dos dimensiones: la delegación de responsabilidades y el uso de mecanismos formales de control.²²

I. 1. 4. Características de los empresarios PyMEs:

La primera cuestión dable de aclarar en el tratamiento teórico del “empresario PyME” es su solapamiento con la empresa misma, en cuanto a que, por definición, *“Una pequeña y mediana empresa no es, como los sistemas de clasificación disponibles nos inducen a creer, una organización meramente “más chica” que una grande..... Casi, invariablemente son organizaciones gestadas y sostenidas por la ambición, capacidad o conocimiento de un solo individuo, con no más de tres niveles de autoridad y delegación, con sistemas de información parciales e inconexos, superposición entre la propiedad del capital y las tareas gerenciales y una escasa discriminación de los roles internos. Si bien casi todos los emprendimientos pasan por*

²¹ Se ha traducido empresarial de “*entrepreneurial*”, y su significado es usado para distinguir las actividades menos profesionalizadas y que se dan en las primeras etapas de evolución de la firma, cuando la misma tiene estructuras absolutamente simples, en contraposición a las “gerenciales” o de *management* profesional que se van incorporando a medida que la empresa toma mayor complejidad.

²² El valor que adquieran estas dos dimensiones simultáneamente, darán como resultado cuatro tipos (puros) de formas de coordinación: a) La *directa*, b) La *Indirecta*, c) *Laissez Faire*, y d) *Burocrática*.

una etapa de este tipo, no toda PyME tiene vocación de gran empresa...y esto suele depender de la naturaleza del proyecto personal del empresario. (Vispo, 1993)

Gibb y Davis (1990) remarcan que no todo empresario/propietario es un emprendedor, siendo el término *entrepreneur/emprendedor* más usado para identificar propietarios de firmas innovadoras quienes utilizan prácticas estratégicas y que la mayoría de los empresarios PyMEs²³ no las usan.

Aldrich, (2005) en su revisión de varios autores que tratan al tema, propone cuatro perspectivas. La primera de ellas es la alineación del término entrepreneurship con “alto crecimiento y capitalización”, focalizándose de este modo en casos de estudio exitosos. La segunda da cuenta de “actividades innovadoras”, mientras que la tercera se centra en darle al emprendedor una capacidad de “reconocimiento de oportunidades”. Por último, la cuarta, es aquella en que se focaliza en las actividades que realizan los individuos que llegan a “crear negocios”.

Por su parte Verheul et al (2001) consideran al emprendedorismo como un fenómeno multifacético el cual puede abordarse desde diversos niveles de análisis y perspectivas. Haciendo una diferenciación entre los niveles micro, meso y macro, los objetos de estudio vinculados están dados por el empresario individual o la firma, un sector de una industria y la economía nacional respectivamente. Argumentan que en cada uno de ellos van a existir determinantes del emprendedorismo.

Paralelamente, el proceso y nivel de emprendedorismo en un país en particular puede ser explicado discriminando entre un enfoque de demanda y un enfoque de oferta. El primero de ellos pone su visión en la creación de oportunidades emprendedoras a medida que el mercado demanda bienes y servicios. Estas oportunidades son determinadas por una combinación de factores que incluyen la etapa de desarrollo económico, la globalización y el desarrollo tecnológico existente. Estos elementos a su vez, influirán en la estructura industrial y en la diversidad de la demanda dando lugar a las oportunidades para el emprendedorismo. Por su parte, el segundo enfoque hace hincapié en buscar los determinantes de los emprendedores potenciales que pueden actuar sobre esas oportunidades. La existencia de estos individuos se encuentra fuertemente influenciada por el tamaño y la composición de la población, incluyendo edad, densidad de población y tasa de urbanización, número de inmigrantes y proporción de mujeres en la población o en el mercado de trabajo.

²³ Empresario PyME, se lo ha traducido de Small Business Owner.

Así, mientras que las oportunidades son creadas por el lado de la demanda, la oferta genera potenciales emprendedores que pueden percibirlas y aprovecharlas. No obstante, la oferta de emprendedores no es ilimitada. Estos individuos podrán responder siempre y cuando ellos tengan los recursos (externos), las habilidades, las características de personalidad y las preferencias para hacerlo. Es decir que no es suficiente que las circunstancias ambientales estén dadas, sino que el fenómeno empresarial depende también de que los individuos estén en condiciones de convertirse en empresarios. Es en esta instancia es donde se integra la decisión individual o micro (convertirse en empresario versus otro proyecto laboral) con la macro anteriormente mencionada.

La identificación de estos factores para los autores, junto con la evaluación de las tasas reales de emprendedorismo versus las tasas denominadas de “equilibrio” en el largo plazo, son de utilidad para tomar medidas de gobierno que puedan influenciar en el fenómeno directa o indirectamente.

Bridge, Neill y Cromie (1998) al cuestionarse porqué algunos individuos son más emprendedores que otros, realizan una revisión de cuatro diferentes enfoques utilizados para abordar esta cuestión. Las dos primeras aproximaciones son en relación al empresario, tanto en sus características personales como en su comportamiento; mientras que otras dos contienen aspectos de tipo económico y sociológico que influyen en el empresario individual²⁴.

La primera aproximación mencionada considera que es la personalidad del individuo lo que explica sus acciones. Se sugiere que la posesión por parte de éste de un determinado rasgo lo predispone hacia un comportamiento emprendedor, siendo los más propuestos: la motivación de logro, propensión a ser tomador de riesgo y deseos de control, proactividad, independencia, creatividad, auto confianza y habilidad para tratar con problemas. La principal crítica a este enfoque, está fundada en que no

²⁴ Desde las aproximaciones económicas, en general se busca encontrar la función del “*entrepreneur*” en la economía, sin preocuparse de las razones por las que algunos individuos emergen como empresarios y otros no. Los autores que tratan el tema desde esta vertiente ven al “*entrepreneur*” como un buscador de oportunidades, de innovación y asignador de recursos, en persecución de la ganancia. Ver también Ricketts, quien expone las principales escuelas sobre el empresario y el desarrollo empresarial: la francesa (Cantillon, 1755, Say y Casson, 1982); la austríaca (Shackle, 1979; y Kirzner, 1973), la austríaca alemana (Schumpeter 1934, 1943) y la norteamericana (Knight 1921, Coase, 1937, Baumol 1990; 1993 y la literatura sobre intraempresarialidad). Por su parte, las aproximaciones sociológicas reconocen la importancia de la estructura social en las decisiones del individuo y contrarrestan a aquellos quienes podrían exaltar las virtudes de lo “individual” como las únicas variables que determinan el emprendedorismo.

se reconoce en el individuo la capacidad de aprendizaje, es decir, la persona nace con determinados rasgos que lo van a determinar como “emprendedor”, negándole toda posibilidad de adquisición de los mismos.

El segundo tipo de aproximación centra su atención en los comportamientos de los individuos, más que en sus características como individuo. En el mismo, se habla de poseer o desarrollar ciertas capacidades tales como la dedicación a la profesión, la capacidad de tomar decisiones, gestión por objetivos y con planeación, responsabilidad y creatividad, realizar innovaciones, ser tomador de riesgo, poseer competencias técnicas, sensibilidad a los cambios y capacidad para desarrollar una red de contactos. El mayor problema con esta aproximación al igual que la anterior radica en que no son definitivas: existen comportamientos y competencias que los denominados emprendedores no poseen y por otro lado, existen individuos que tiene estas competencias, pero no son caracterizados como emprendedores.

Hasta aquí se ha intentado exponer las diferentes vertientes que tratan al “emprendedorismo” o “entrepreneurship”, aspirando a arribar a un concepto de quién es un emprendedor típico y quién no lo es.

Por otro lado, existe un grupo de trabajos, que intentan “tipificar a los empresarios” según sus motivaciones, origen o características, dando cuenta a su vez, de las relaciones existentes entre estos diferentes tipos de empresarios y las tipologías de firmas que éstos crean. Sintéticamente, la mayoría de ellos pueden encuadrarse en el tratamiento de algunas de las siguientes relaciones:

Figura Nº 1. Relación entre características personales, tipo de empresarios y su comportamiento.



Fuente: elaboración propia en base a Smith (1967), Smith y Miner (1983), Cooper y Dunkelberg (1984), Entrialgo et al (2000) y Lafuente y Salas (1989).

Uno de los primeros trabajos en proponer la identificación de diferentes clases de empresarios fueron los de Smith (1967) y Smith y Miner (1983). El autor indicó que, un tipo es el *craftsman* (artesano) caracterizado por escasa educación y entrenamiento, un sentimiento de incompetencia al tratar con el medio ambiente, y un horizonte de tiempo limitado. En contraste un empresario *opportunistic* (luego denominado por otros autores como *managerial* por lo cual se lo traduce como gerencial) exhibe altos niveles de educación y formación, confianza en sus habilidades para tratar con el medio ambiente y orientación hacia el futuro. Algunas de las especificidades de cada categoría son recogidas en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1. Tipos de empresarios según Smith y Miner

Variables	Artesano	Gerencial
Educación y entrenamiento	Educación formal técnica	Educación formal. Incluye áreas no técnicas
Experiencias previas	Trabajos técnicos únicamente	Incluye otros trabajos además de los técnicos, por ej. relacionados al management
Grupo de referencia	Sólo el propio	Trabajando cerca de un alto ejecutivo o influenciados por individuos con diferentes puntos de vista
Habilidad de comunicación efectiva	Comunicación escrita y oral limitada.	Efectividad en la comunicación
Delegación de responsabilidad y autoridad	No delega autoridad y responsabilidad para construir la organización	Delegación
Criterios para la selección de personas	Seleccionados sobre la base particular, quieren un miembro a full de la "familia de la compañía"	Seleccionan sobre la base de un empleado que pueda trabajar para cualquier compañía.
Fuentes de capital usado	No mas que dos fuentes, propios y crédito de amigos/familiares.	Mas de dos
Métodos de establecer relaciones con clientes	Clientes desarrollados sobre la base de contactos personales solamente y largos plazos	Clientes desarrollados por una variada gama de métodos de marketing, ventas, direct mail, etc.
Estrategias competitivas variadas	Estrategias limitadas a precios, calidad y reputación de la compañía	Estrategias extendidas a nuevos productos, métodos de marketing y diferentes canales de distribución

Variables	Artesano	Gerencial
Planeamiento para la iniciación de la compañía	Ninguna evidencia de planificación a más de un año	Evidencia de planificación a más de un año
Planeamiento para el crecimiento futuro y cambio	Ningún plan para crecimiento ó cambio	Deseos de crecer y evidencias de un plan para lograrlo.
Relación con los empleados	Relaciones paternalistas con los empleados	Relaciones no paternalistas con los empleados.

Fuente: Smith y Miner (1983)

Entrialgo et al (2000) toman las dos categorías de base (“Artesanales” y “Gerenciales”) y propone que los mismos están determinados por diferentes aspiraciones o motivaciones. Son dependientes de cuestiones de tipo *psicológicas*, en particular la percepción sobre el control del entorno²⁵, la necesidad de logro y tolerancia a la incertidumbre; de cuestiones *demográficas*, específicamente la edad, formación, experiencia y permanencia en el trabajo de los individuos; y de cuestiones *sociológicas* como el tamaño del equipo, principales contactos y recursos que obtienen.

En cuanto a las características de tipo psicológico, los autores sugieren que las personas que poseen una elevada necesidad de logro están convencidas de sus cualidades para influir en el entorno y, en consecuencia, proceden de esta forma. Es probable que no se planteen la asunción de altos riesgos, pero tampoco una conducta absolutamente libre de riesgos. Además, son ambiciosas y desean tener tanto control como les sea posible sobre sus escenarios. No dejan nada al azar y por ello, es probable que analicen las situaciones que pueden manipular de forma proactiva y que no reaccionen a las acciones de sus clientes y competidores²⁶.

Por otro lado es de esperar que las personas que tengan mejor **tolerancia a la incertidumbre**, estén más motivadas para comportarse de un modo innovador y proactivo, y, en consecuencia, favorezcan un mayor crecimiento.

Adicionalmente, aquellos individuos cuya percepción los ubica en una situación de indefensión frente al entorno, tenderán a “seguir” más que a “conducir” a sus competidores. En cambio, la orientación a la acción de aquellas personas que se

²⁵ Denominada por algunos autores como “control interno”.

²⁶ La necesidad de logro como importante característica en el perfil de los individuos que se convierten en empresarios, es en realidad expuesta por McClelland (1961 y 1965) y luego utilizadas por diversas investigaciones en el tema, entre ellos Entrialgo, 1999; Veneciana, 1989; Smith y Miner, 1984.

perciben como hábiles para ocuparse de situaciones difíciles, les lleva a tomar tipos específicos de decisiones, por ejemplo, aquellas que implican la asunción de un alto nivel de riesgo²⁷.

Desde un punto de vista *demográfico*, el **nivel de formación** de un individuo refleja sus cualidades y habilidades cognoscitivas. Los niveles más altos de formación se asocian con una elevada capacidad para procesar la información y una alta habilidad para discriminar entre una gran variedad de alternativas. Además, los mayores niveles de formación se han tendido a asociar con la motivación a la innovación. En este sentido si bien los resultados de Entrialgo et al (2000) no son determinantes, Lafuente y Salas (1989), demuestran que aquellos que poseen nivel de educación terciario tienden a poseer las características de empresarios “Gerenciales”, mientras que los de menos nivel educativo tienden a ser “Artesanos”.

De la misma forma, la **edad** se ha relacionado con la motivación al crecimiento. En primer lugar, la aptitud de una persona parece disminuir con la edad, incluyendo la capacidad para aprender, la capacidad de análisis y la memoria. En segundo lugar, es probable que las personas más jóvenes hayan recibido su formación más recientemente que las personas mayores y, por lo tanto, su conocimiento se supone más actualizado. En suma, es de esperar la existencia de una relación negativa entre motivación al crecimiento y edad de la persona.

Cuando la **permanencia en la organización** es elevada, la persona tiende a desarrollar hábitos, fuentes de información rutinarias y desplegar un repertorio de respuestas a los estímulos, tanto internos como externos. El individuo puede encontrar dificultades para percibir algo diferente al statu quo, lo que dificulta la introducción de cambios.

Desde un punto de vista *sociológico*, la posesión de **redes y contactos** fuera de la industria favorece la obtención de nuevas ideas y, por lo tanto, el comportamiento innovador y el crecimiento. Por otra parte, los recursos de que dispone el propietario/directivo y el tamaño de su equipo favorecen la generación de ideas y, por ende, el comportamiento innovador y el crecimiento.

En lo que respecta a los **recursos de la organización**, varios autores observan que aquellas empresas con mayor dotación de recursos y capacidades abordan más actividades nuevas que aquellas con menor dotación de recursos y menor número de

²⁷ Si bien estos autores proponen en su marco teórico el análisis de esta característica, no logran demostrarlo totalmente en sus resultados.

capacidades. Por último un **grupo de trabajo** de mayor dimensión puede también acelerar la toma de decisiones, ya que permite una mayor especialización de las personas. Las investigaciones existentes demuestran que en los grupos grandes de decisión existe una mayor diversidad de opinión. Esto no quiere decir que para ser una empresa innovadora hay que ser una gran empresa, sino que cuando más grande sea el grupo de trabajo que participe en la decisión y gestión (en contraposición a la toma de decisión centrada en el empresario) se favorecerá la creatividad, la innovación y el crecimiento.

En cuanto al **origen** de los empresarios, Cooper y Dunkelberg (1984), realizan una interesante asociación entre los “camino para llegar a ser empresarios” y el “grado de emprendedorismo de cada uno de ellos”. Así los autores mencionan que existen diferencias entre aquellos que *fundan*, *compran*, *heredan* o *participan en el negocio* por recomendación de alguien:

Fundar una firma requiere la habilidad de concebir el negocio, así como tener la iniciativa de crear la organización. Esto también involucra tomar riesgos personales, por lo tanto es un acto empresarial por definición. *Comprar* una firma demanda cierta habilidad en términos de búsqueda, negociación y toma de riesgo. El individuo sin embargo no necesita tener habilidades organizacionales o ser oportunista, en el sentido de detectar oportunidades de ganancia que otros individuos no han notado. *Heredar* o participar en proyectos iniciados por otro, significa incurrir en potenciales riesgos, como pérdida de tiempo y reputación o finanzas, pero son menos que en los anteriores casos. Además esta forma no requiere posesión de innovación y habilidades organizacionales, al menos al momento de convertirse en empresario.

Por otra parte la literatura ha desarrollado varios análisis concernientes a las relaciones entre tipos de empresarios, y tipología de firmas y su comportamiento. Smith (1967), mide el grado de estabilidad /dinamismo de las políticas implementadas por el empresario en cuanto a: a) La frecuencia de cambio de clientes; b) La incorporación de nuevos productos c) El cambio en los métodos de producción d) La dispersión geográfica de sus productos y mercados, e) La existencia de planes específicos para cambiar clientes, productos, métodos productivos o mercados. Esta literatura tiende a demostrar, a partir de evidencia empírica, que existe cierta correlación entre la tipología de empresario “artesano” con firmas de características “estables” por un lado, y la de “gerenciales” con firmas “dinámicas” por el otro.

Por su parte, Lafuente y Salas (1989) recogen estas tipologías de empresarios y agregan dos adicionales: los “familiares”, caracterizados por tener el objetivo principal de brindar seguridad y bienestar a su familia y estando en un segundo plano el desarrollo organizacional; y los “arriesgados” caracterizados por el objetivo de tener un elemento de variedad y aventura en el trabajo, trabajar en situaciones donde la improvisación es necesaria. Entre las principales conclusiones de sus trabajos - coincidentes con Smith (1967)- demuestran que los empresarios “gerenciales” y “arriesgados” están asociados con firmas “dinámicas” y adicionalmente obtienen mayores ganancias y detentan mayor tasa de crecimiento.

De la misma manera, el desempeño de las firmas (medidas en ganancias y alcance de objetivos) y su crecimiento, estarían más asociados a las categorías “gerenciales” y “arriesgados” que a las “artesanales o familiares”. (Lafuente y Salas 1989). En esta línea Holmes y Zilmer (1994), a partir de un estudio realizado sobre PyMEs, confeccionan un listado de características de los propietarios y de las firmas, de acuerdo a la orientación a crecer o a no crecer. Las mismas se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2. Caracterización de las firmas y sus propietarios según su orientación al crecimiento

Firmas no orientadas al crecimiento	Firmas orientadas al crecimiento
<p>Propietario</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los padres/la familia propietarios de pequeñas firmas. - En general no poseen estudios terciarios. Algunos tienen estudios con orientación al comercio. -Limitado nivel de asistencia a programas de entrenamiento -Sus motivaciones primarias son de control y absoluta autoridad sobre sus operaciones -Preocupados por las reglamentaciones, pero con menor probabilidad de cumplirlas - No tienen interés en sumar capital social y poseen menos nivel de deuda que los “orientados al crecimiento” 	<ul style="list-style-type: none"> - Poseen antecedentes de trabajo en organizaciones relativamente grandes. -Estudios terciarios - Limitado nivel de asistencia a programas de entrenamiento -Preocupados con la educación continua a través de desarrollo de recursos humanos - Aceptan las reglamentaciones, y garantizan su cumplimiento - Interesados en el capital social y más orientados al endeudamiento que los que “no crecen”

Firmas no orientadas al crecimiento	Firmas orientadas al crecimiento
Firma - Estructura unipersonal o de asociación con un familiar - Miembros de la familia a menudo empleados - Operaciones desde una base "hogareña" - Problemas relacionados a la liquidez - El volumen de negocios es constante	- Estructura corporativa - Los miembros de la familia tienden a no ser empleados - Operaciones desde premisas de negocios. - Problemas relacionados a estructuras de precio/costos y financiación de la expansión. - Prepara planes de negocio y proyecciones financieras.

Fuente: traducido de Holmes y Zilmer (1994)

Por su parte, Kantis (1998) sintetiza, en un listado de tres grupos, los rasgos, comportamientos, y competencias del empresario/propietario que determinan el mayor o menor grado de "conducta estratégica" de la pequeña y mediana empresa:

- Habilidades emprendedoras: comprende la visión de oportunidad, la agudeza perceptiva, la capacidad de acceso y manejo de información estratégica, el registro interno y la capacidad autodiagnóstica.
- Cartera de ideas y proyectos: relacionada al horizonte temporal de los proyectos, el componente de inercia/innovación en la empresa, la coherencia en los escenarios imaginados y la articulación inter e intraproyectos.
- Capacidad para liderar el proceso estratégico: incluyendo la capacidad para transformar la cartera de proyectos en una agenda estratégica flexible, la capacidad de movilizar recursos externos e internos para el éxito de los proyectos, y el desarrollo de un soporte organizacional básico.

El análisis de estos aspectos, de ninguna manera implican un rechazo de la visión de que las firmas poseen comportamientos o estrategias en respuesta a variables de tipo económico, sino que intenta ampliar la visión, indicando que estas variables son muchas veces un estímulo, y que esto no garantiza que la oportunidad sea tomada por el "emprendedor/empresario", ya que su respuesta dependerá mayormente de influencias de tipo psicológicas y motivacionales, así como relacionadas a su medio ambiente.

En síntesis, hasta el momento se han expuesto diversos enfoques que pretenden ser el marco de referencia de la presente tesis. La razón de recurrir a las cuatro vertientes anteriormente mencionadas, es una cuestión de no haber encontrado una teoría unificada con la que se pudiera abordar el objeto de estudio propuesto. La integración de conceptos de varios lineamientos teóricos coincide con diversos estudios realizados en la temática sobre acuerdos interempresariales.

En éste sentido, Taboada Ibarra (2004), realiza una propuesta teórica integradora para explicar la cooperación interfirma. Su tesis presenta como finalidad la comprensión de porqué y cómo la firma decide cooperar con otra, como alternativa a producir o comprar, limitándose a la tipología específica de acuerdos tecnológicos. En la misma, la cooperación se considera como una forma deliberada de coordinación de recursos y se la interpreta con elementos de tres teorías²⁸: la de costos de transacción (Williamson, 1975,1985), la de recursos (Penrose, 1962) y la evolutiva (Nelson y Winter, 1982).

En la misma línea de abordaje, Martínez Fierro (2001) realiza una revisión de la literatura, tanto teórica como aplicada, analizando ciertos aspectos relacionados a su origen, marcos teóricos, concepto, características y tipologías. En un esfuerzo analítico, el autor propone tres enfoques, en los cuales aglutina los múltiples aportes. Dentro de la aproximación *económica* aborda principalmente la Teoría de los Costos de Transacción; dentro de los aportes *estratégicos* toma conceptos de gestión estratégica, de la teoría basada en los recursos y de la teoría de los juegos. Por último desde la visión *organizativa*, analiza las formas o configuraciones que tales vinculaciones pueden tomar.

I. 2. Revisión empírica

En este punto se realiza una sintética revisión de aquellos trabajos empíricos que se aproximan al tema y resultan útiles para el logro del objetivo de la investigación. Los mismos se pueden dividir en dos tipos: los referidos a acuerdos de subcontratación (producción, distribución, servicios) y los que abordan las características PyMEs y sus vinculaciones o redes:

²⁸ El autor considera que ninguna de las tres teorías tratan el tema específicamente, aunque toma elementos de todas ellas para avanzar en la explicación del fenómeno.

I. 2. 1. Acuerdos de subcontratación

En esta categoría se incluyen varios trabajos que relevan las relaciones cliente-proveedor, (relación industria - industria o industria - distribuidor), así cómo las articulaciones verticales de la Gran Distribución (GD) con los proveedores de sus productos de marca propia (relación industria – gran distribución).

I. 2. 1. 1. Relaciones cliente - proveedor

En esta línea, Camarero Izquierdo (1998) construye un modelo y lo aplica al sector automotriz, en el eslabón fabricante-suministrador (proveedor) tomando como caso de estudio Renault España. Se propone explicar los determinantes, tanto del entorno como empresariales, de la formación y mantenimiento en el tiempo de las relaciones bilaterales a largo plazo entre empresas. El modelo está compuesto por tres elementos relacionados: la caracterización de la relación, los determinantes de la misma y sus resultados. La *caracterización de la relación* es considerada tanto en términos estructurales (el contenido del acuerdo, el desarrollo de normas sociales en forma conjunta y las expectativas de continuidad) como en términos procesales (grado de cooperación conjunta, intercambio de información, técnicas de resolución de conflicto y las formas de control.) Los *determinantes de la relación*, incluyen tanto causales económicas de eficiencia y estabilidad (incertidumbre percibida, la interdependencia y la frecuencia), y razones de reciprocidad (confianza y compromiso percibido). Por último *los resultados*, miden los aportes de la relación a los beneficios económicos y la satisfacción de los miembros con la relación.

Por su parte, Collado Agudo (2004) presenta un modelo con algunas características similares al anterior, para analizar las relaciones entre una gran industria y su distribuidores (tanto pequeños, como grandes) en el sector de repostería y panadería industrial. Analiza con detalle seis características básicas de estas interacciones de índole económicas (inversiones en activos específicos, dependencia, oportunismo) y sociales (confianza, compromiso y satisfacción). Además considera también el efecto de la asimetría según el tipo de distribuidor.

Los principales aportes de estos trabajos están dados por la contrastación empírica de cuestiones en general tratadas teóricamente, en dos ámbitos bastante diferentes: el primero la industria automotriz en el eslabón proveedor-fabricante, y el

segundo la repostería y panadería industrial en el eslabón fabricante-distribuidor. Las conclusiones centrales que se derivan son:

- En ambos casos queda claro que *la importancia de la otra empresa* para la continuación del negocio y la falta de alternativas, lleva a una “necesidad de la relación”, y en consecuencia a una interdependencia. No obstante, esta no es vista como un factor negativo, sino que se demuestra que tal situación, aumenta la confianza en el socio y su compromiso con el intercambio. Asimismo, la *confianza y el compromiso* percibido son factores claves en el mantenimiento de las relaciones basadas en la cooperación, en la comunicación fluida, en la resolución conjunta de los conflictos, y en una expectativa de continuidad.
- La inversión en *activos específicos* (físicos y humanos), en la relación bilateral del primer estudio influye positivamente, mientras que en el segundo depende del actor. Para el distribuidor el hecho de efectuar mayores inversiones en activos específicos en su relación comercial con el fabricante no le genera más dependencia, mientras que para el fabricante ocurre lo contrario. (Este resultado puede explicarse de acuerdo con el volumen de inversiones en activos específicos efectuado por ambas partes, muy superior en el caso del fabricante²⁹).
- Mientras que en el primer estudio no se puede demostrar una correspondencia entre las razones que motivan la relación a largo plazo -eficiencia, estabilidad, confianza, compromiso- y el tipo de resultados alcanzados, en el segundo estudio se asocian las razones de confianza y compromiso con mejores resultados tanto económicos como de satisfacción.
- Bajo una suposición de *asimetría*, es interesante la diferente percepción de las firmas en el primer estudio. La empresa con una posición más ventajosa (menos dependiente) evalúa la relación como poco duradera y poco cooperativa, mientras que las empresas dominadas perciben la relación como estrechas y a largo plazo. En el segundo estudio, tanto el fabricante como el distribuidor valoran de forma más positiva las relaciones comerciales caracterizadas por simetría y sensiblemente menor las situaciones de asimetría.

²⁹ Las exigencias del distribuidor respecto a la adaptación de los sistemas de venta del fabricante y la promoción de los productos en el punto de venta, demandan mayores esfuerzos a los fabricantes generando a su vez mayores niveles de dependencia. Por el contrario, las inversiones en activos específicos realizadas por el distribuidor se limitan a cuestiones muy concretas y generalmente con reducido nivel de especificidad, de manera que los costes derivados de la finalización del intercambio con el fabricante no son lo suficientemente elevados como para motivar un incremento en el nivel de dependencia del distribuidor respecto al fabricante.

- En la relación fabricante – proveedor, el efecto de la *incertidumbre* es determinante para el proveedor, mientras que para el fabricante resulta ser irrelevante. Por otro lado sobresale como un elemento determinante la *frecuencia* de las transacciones.
- Los acuerdos fabricante-distribuidor, señalan importantes diferencias según el distribuidor pertenezca al canal tradicional o al moderno. En el primero de los casos, los intercambios comerciales se caracterizan por un menor contenido relacional, con menores niveles de confianza, compromiso y satisfacción que en intercambios vinculados a distribuidores modernos. Por otro lado, las relaciones establecidas con distribuidores modernos requieren mayor participación y presentan un horizonte temporal más amplio, demandan mayores niveles de inversiones en activos específicos y generan mayor dependencia entre las partes. Sin embargo, no todo son aspectos positivos en estos intercambios con distribuidores modernos: el fabricante percibe mayores niveles de oportunismo en el comportamiento de estos distribuidores. La violación de plazos de pago, de acuerdos promocionales o de los espacios cedidos en los lineales son ejemplos de actuaciones oportunistas iniciadas por los distribuidores modernos y sobre las que el fabricante dispone de escasas soluciones.

Guitart Tarrés (2005), aborda los acuerdos de subcontratación, postulando que a partir de ellos se produce una ruptura de la cadena de valor propuesta por Porter.

Considera la subcontratación, el *outsourcing*, la desintegración o la externalización de actividades como términos similares que hacen referencia a un mismo concepto: *cesión de ciertas actividades o funciones empresariales a terceros con el objetivo de satisfacer las necesidades de la organización*, y diferencia entre aquellas de carácter estratégico y aquellas de carácter táctico.

Las de carácter táctico o tradicional responden a motivaciones como la reducción de costes, falta de capacidad productiva a corto plazo o escasez de los *inputs* necesario, mientras que las de carácter estratégico buscan centrar a la firma en competencias esenciales y subcontratar el resto de las actividades al mejor proveedor, logrando una organización de mayor flexibilidad para la adaptación a los cambios.

También el autor las diferencia en cuanto al alcance, la duración y la dependencia. En las de carácter estratégico, el alcance va más allá de la operatoria diaria de la empresa (caso de la táctica) y la duración se establece sobre la base de una continuidad de la relación, es decir en términos de largo plazo (vs. el carácter de transitoriedad de la táctica). Por último en la estratégica se fomenta el “*partenariado*”, buscando las relaciones de colaboración entre “socios” mientras que en la táctica la

dependencia es escasa, puesto que no se pretenden establecer lazos duraderos y la relación es la habitual entre un cliente y un proveedor.

El aporte más relevante del trabajo, es la investigación cualitativa mediante el análisis de 17 casos y su clasificación en subcontratación estratégica, táctica y casos de integración vertical, siendo algunas de sus conclusiones centrales las siguientes:

- Las características del sector de actividad en que opera la firma (su madurez, su cultura hacia la externalización de actividades) es determinante en la subcontratación. Los casos de informática, textil y editorial son exponentes de ello.
- En los acuerdos de producción tienden a prevalecer aspectos tácticos (de reducción de costos); en las actividades de I+D motivos estratégicos, mientras que la externalización del transporte si bien suele ser táctica, puede pasar a ser estratégica en ciertas condiciones (contratar a un operador logístico por ejemplo)
- Las empresas subcontratan actividades que no son sus competencias distintivas, ya que cuanto más cerca al *core business* se encuentra la actividad, ésta será de carácter estratégico y cuanto más lejos, será de carácter táctico.
- Los acuerdos de orden táctico están motivados por reducción de costes o falta de *inputs* necesarios por no tener el suficiente volumen que justifique la inversión. Las de orden estratégicos se originan en obtener mayor flexibilidad y capacidad de respuesta, falta de *inputs* necesarios que la empresas no posee y no le interesa tener, centrar la inversión en su *core business*, acceder a know how especializado, aumentar la calidad de producto, servicio o entrega.
- Las subcontrataciones tácticas son simples relaciones de cliente proveedor, existiendo en algunas cierta confianza lograda por el paso del tiempo. En las estratégicas existen estrechos vínculos de colaboración.
- La formalización de los acuerdos mediante contratos escritos no depende de si la relación es de orden táctico o estratégico sino del tamaño de la organización, siendo las de mayor dimensión las que cuidan este aspecto.
- Las principales ventajas de las subcontratación manifestadas por las firmas son: a) posibilidad de especializarse en determinadas actividades, b) posibilidad de acceder a la especialización, y c) reducción de costos. Entre las principales desventajas se mencionan: a) la pérdida de control por parte de la empresa que subcontrata, y b) la elevada dependencia del proveedor con el riesgo que ello comporta.

En lo referente a acuerdos en la Industria Agroalimentaria Argentina, los trabajos de Castellano et al (2005) y Cendón (2006) dan cuenta de vinculaciones encontradas en el período 1992-2005, donde participa al menos una firma de la industria alimentaria, localizada en Argentina (la otra/s firma componente del acuerdo puede ser un actor de la distribución, un proveedor u otra industria alimentaria). De aquí surge que el 35% corresponde a vinculaciones entre PyMEs, 37% entre PyMEs y empresas grandes y el 28% restante son relaciones entre firmas grandes. Asimismo, los objetivos de dichas vinculaciones son: el abastecimiento (24%), la producción (52%) y/o la distribución (24%).

Asimismo, Cendón (2006), bajo el enfoque de la sociología de la innovación, analiza tres casos: un tipo de vinculación grande - grande con objetivo de producción conjunta, otro con características de grande - PyME y un tercero entre PyMEs, siendo estos dos últimos con el objetivo de producción para terceros.

Entre sus principales conclusiones destaca a) *la influencia del contexto*, las variaciones en el entorno (ya sean de tipo macro, sectorial o regional) pueden provocar que aquellos acuerdos que eran sustentables en un momento no lo sean en otro, independientemente del buen desempeño de las partes involucradas; b) la existencia de una *firma núcleo*, quién toma la iniciativa y decide con qué empresas asociarse; c) la importancia de las *relaciones previas* tanto entre firmas como entre sus empresarios; d) la relación positiva entre la *formalidad del acuerdo* y la mayor dimensión de las firmas (siendo reemplazada por la confianza en las de menor dimensión); e) la mayor sostenibilidad de los acuerdos en los casos en que existe *simetría* en la relación y menor sostenibilidad en el caso contrario, f) la importancia de *lograr resultados económicos positivos*, para las sostenibilidad de la vinculación.

I. 2. 1. 2. Marcas Gestionadas por la Gran Distribución (MGD)

El rol de la Gran Distribución (GD) como centro de comando de las cadenas agroalimentarias, es una de las nuevas lógicas operantes en el Sistema Agroalimentario a nivel mundial y nacional. Muchos autores coinciden en explicar el fenómeno fundamentalmente por la concentración del poder de compra, su proximidad a la demanda final y el uso estratégico de la información (Ghezán et al, 1994; Gutman 1997, 1999; Gorenstein, 1998; Mateos y Razquin, 1995). En este marco, el

surgimiento de las marcas del distribuidor se plantea como una tendencia que indudablemente parecería favorecer a estos grandes actores, no existiendo tal claridad en los beneficios que reciben tanto la industria como los consumidores.

Por otro lado, a causa de su existencia en múltiples países y sectores de productos y de las diferentes estrategias de implantación, no existe un concepto unívoco entre los autores que tratan este fenómeno.

Requeña Laviña (2005) realiza una profunda revisión del tema y entre los términos que rescata se encuentran: marca de la distribución, marca propia, marca propia de distribución, marca privada, marca blanca, marca genérica, marca cedida, marca paraguas, marca enseña, marca logo, marca cadena, marca exclusiva, contramarca, marca controlada, etc. También en inglés se emplean términos como: *private label*, *private brand*, *distributor brand*, *store brand*, *retailer brand*, *own brand*, *own label*, *house brand*, *generic products*, *exclusive products*, etc. Sintetizando, propone utilizar la denominación de Marcas Gestionadas por la Distribución (MGD) a aquellas marcas cuya gestión de marketing es responsabilidad del distribuidor. Dentro de ellas clasifica en³⁰:

- Marcas exclusivas: aquellas cuya gestión de marketing es responsabilidad del distribuidor, que no es el propietario de la marca.
- Marcas de distribuidor: aquellas cuya gestión de marketing es responsabilidad del distribuidor, que es el propietario de la marca, distinguiendo entre:
 - Marcas propias (marcas privadas): marcas de distribuidor en las que el nombre de marca es diferente al de la enseña del distribuidor.
 - Marca cadena (enseña, logo, emblema): marcas de distribuidor en las que el nombre de marca coincide con el de la enseña del distribuidor.

Por su parte Gutman (1997), puntualiza en que la diferencia básica entre la marca “propia” y la marca “privada” (que para Requeña Laviña poseen el mismo significado), pasa por utilizar el nombre de la cadena que desarrolla la marca (propia) u otorgarles un nombre distinto (privada). Según esta autora la preferencia de las marcas privadas asociadas a productos de primera línea en rubros alimentarios, obedece a la política de las cadenas de establecer un contraste con experiencias pasadas, en las que las marcas propias ofrecían productos baratos y de baja calidad.

³⁰ Para la clasificación utiliza los siguientes criterios: denominación del concepto, propiedad jurídica de la marca, responsable de la gestión, nombre de marca, puntos de venta de comercialización y fabricante de los productos

Por otra parte, la marca “exclusiva” para Gutman (1997), se daría en los casos en que una cadena retiene en forma exclusiva una línea de productos monopolizándola en el mercado local³¹.

Más allá de las diferencias en su denominación, la evolución de estas marcas es indiscutible. No obstante, el desarrollo de las mismas está diferenciado por zonas geográficas. Según un estudio desarrollado por Nielsen (2003) y que Requeña Laviña (2005) cita, Europa es la región en la que la participación de estas marcas más elevada, el 22% de la facturación en 2003. Por su parte, en Norteamérica parecen haberse estabilizado en el 16%, mientras que en los mercados emergentes del Este de Europa, Asia Pacífico y Latinoamérica su desarrollo es mucho menor, con cuotas que no superan el 4%; no obstante las tasas de crecimiento en estas tres regiones son muy elevadas, en consonancia con la expansión geográfica de compañías multinacionales de distribución.

En general la mayoría de los autores coinciden en que es un fenómeno impulsado por la GD, fundamentalmente para obtener rentabilidad y fidelización del cliente; posee una buena aceptación por parte del consumidor ya que de otra manera no se hubiera desarrollado e implica cierta amenaza para la industria, aunque dependiendo del tamaño de ésta última (grande o PyME); también se lo puede ver como una oportunidad (Cendón, 2007; Coriolis, 2002; Cuesta Valiño, 2001; Goreinstein, 1998; Gutman, 1997; Ostalé Cambiaso, 1995; Pantanelli, 1998; Requeña Laviña, 2005).

Cuesta Valiño (2001), analiza el fenómeno como una de las estrategias de crecimiento de las empresas de la GD que operan en España. De las distintas estrategias que el autor plantea, denomina integración vertical administrada a la situación en la cual las empresas minoristas adquieren, contratan o mantienen bajo su dominio o su control unidades de producción, por ejemplo, contratando con empresas manufactureras la fabricación de productos con marca propia.

A partir del crecimiento de las marcas de distribución, Coriolis (2002), propone los siguientes tres tipos básicos de estrategias por parte de las cadenas de supermercados: a) Multimarcas: la cadena utiliza numerosas marcas, no existiendo asociación con el nombre del comercio; b) Marca única: La cadena utiliza una marca uniforme para todos los locales, pudiendo ser exactamente igual que el nombre del supermercado o no, existiendo de cualquier forma una clara asociación o identificación

³¹ En esta aclaración, si bien Gutman no menciona específicamente la propiedad de la marca se desprende que al igual que lo define Requeña Laviña la marca exclusiva no es propiedad de la cadena de distribución.

entre ella y el comercio y c) Grupo de Marcas Únicas: se utiliza cuando son varias las cadenas pertenecientes al mismo grupo económico, pudiéndose tratar de distintos nombres e incluso formatos.

Por otro lado, estudios nacionales demuestran que este fenómeno en Argentina, constituye una estrategia reciente, ya que se introduce a partir de mediados de los noventa, conforme se profundiza la instalación de las cadenas comerciales transnacionales y el proceso de concentración de las mismas.

Gutman (1997) sostiene que las ventajas para los actores de la GD son varias: refuerza su penetración en los mercados; aumenta su poder de negociación frente a los proveedores; le permite ejercer un mayor control sobre los estándares en la calidad de los productos ofrecidos; aumenta sus ganancias comerciales; mejora su posicionamiento en precios ofreciendo calidades similares a las de las marcas líderes a precios más bajos; le otorga un medio adicional para atraer y retener su clientela y promocionar la imagen de la cadena.

Por su parte Goreinstein (1998), se refiere puntualmente a los productos elaborados a façon por la industria y comercializados con “marca propia” por las cadenas distribuidoras, como una evidencia de la estrategia de baja generalizada de precios para captar mayores volúmenes de la demanda de alimentos. De esta manera, sostiene la autora que los productos genéricos podrían consolidarse como opción para el sector PyME, en el marco de las modalidades contractuales -formales o informales- impulsadas por la GD. Sin embargo, también advierte que las barreras que las mismas imponen, tales como escala de producción, calidad de producto, precios y forma de pago, no permitiría la participación de gran parte de las PyMEs, reforzando entonces los niveles de concentración empresarial, ya que sólo las que presenten cierto dinamismo podrían responder a esta nueva forma de coordinación productiva.

En la misma línea opina Gutman (1997) que, en estos casos de relación PyME – GD, en donde uno de los actores es claramente dominante, la cooperación puede transformarse en una “integración virtual”, en contraposición a una posible “alianza estratégica” si hay doble liderazgo, por ejemplo en una relación Gran industria - Gran Distribución.

No obstante, este dilema no es exclusivo de las industrias argentinas. Al respecto de la relación entre grandes cadenas y pequeños fabricantes, Cuesta Valiño (2001) advierte acerca de que las grandes empresas de distribución comercial están presionando en exceso a los fabricantes más pequeños, que se ven dependientes de la

GD. Les indican qué es lo que tienen que fabricar, cómo deben fijar sus precios, cómo deben hacer la promoción de sus productos, cuándo y dónde deben expedir la mercancía, e incluso cómo reorganizar y mejorar la producción y la gestión. En esta situación los fabricantes tienen pocas alternativas, ya que oponerse a las directrices de la distribución comercial podría suponer arriesgar una elevada cuota de mercado a través del poder coercitivo que ejercen.

Una consideración similar realiza Sanfiel Fumero (2002), quien en un estudio del sector agroalimentario y desde la óptica de los fabricantes, indaga acerca de la cooperación como origen de la ventaja competitiva en el ámbito geográfico de la Comunidad Autónoma de Canarias. El autor sostiene que las grandes industrias aplican lo que él denomina estrategias de crecimiento externo rígidas, como la compra, adquisición o fusión a nivel local o internacional; mientras que las pequeñas y medianas industrias evidencian estrategias de crecimiento externo mucho más flexibles, de menor implicación estructural a través de la cooperación o colaboración. No obstante en el mismo estudio pone en tela de juicio la elección de fabricar MGD como opción estratégica para las PyMEs agroalimentarias.

Continuando con los estudios nacionales, Pantanelli (1998) sostiene que, las marcas propias son una estrategia exitosa para productores que tienen buena calidad y que no tienen un canal de distribución fuerte o cuentan con capital de trabajo limitado. Esta misma autora, realiza una interesante síntesis de los beneficios y riesgos para todos los agentes de la cadena alimentaria. Respecto de las ventajas para el sector de la distribución coincide con las ya citadas por Gutman (1997) y menciona entre sus principales desventajas la dificultad de encontrar proveedores calificados, que entreguen grandes volúmenes con calidad constante, necesidad de gastar dinero en promoción de marca propia y riesgo de que el producto de marca propia no sea buena calidad y el cliente identifique esta característica con la tienda.

En cuanto a las ventajas de los fabricantes, hace hincapié en la obtención de publicidad, promoción y empaque así como la utilización de la capacidad ociosa de la empresa, teniendo como riesgos constantes el de ser reemplazada por otra firma de mejores condiciones, menores precios y mayor calidad, o lo que es peor aun, el ser desplazada del mercado. Finalmente puntualiza Pantanelli (1998) que el principal beneficio de los consumidores es la compra de bienes de calidad a precios inferiores, empañado por un cierto riesgo de generar confusión en el consumidor.

Por su parte Cendón et al (2007) realiza un relevamiento en las propias bocas de venta de los supermercados durante el periodo Octubre 2006 – Febrero 2007, incluyendo tanto la distribución minorista como mayorista, y clasificando las estrategias utilizadas por estas grandes firmas, según la tipología de Coriolis (2002).

Entre los aportes específicos de este estudio se destaca la puntualización de las ramas de productos en los que se utiliza más las MGD. La preparación de frutas, hortalizas y legumbres concentra el 20% de los acuerdos registrados y en segundo lugar (16%) se ubica la elaboración de galletitas y otros productos de panadería tales como tostadas, piononos y budines. Por otro lado, casi el 70% de los acuerdos de este tipo son llevados a cabo por la gran distribución minorista (en sus diferentes formatos), y el 30% por la distribución mayorista.

Otro resultado importante que se desprende del estudio es que en su mayoría (75%) las firmas proveedoras son pequeñas y medianas empresas, porcentaje que asciende al 83% cuando se considera sólo el sector mayorista. En general, se trata de empresas medianas más que pequeñas, dado que los requisitos a cumplir no son accesibles para todas. Entre otras razones, los actores de la GD prefieren este tipo de proveedor, debido a que uno de los objetivos es disminuir en cierta forma el poder de las marcas líderes.

A su vez, en este estudio se ha verificado cierta asociación entre las estrategias de marcas propias, particularmente el desarrollo de submarcas, y las fluctuaciones del contexto económico³². Por su parte Requeña Laviña (2005) quien realiza su estudio en España, sostiene que se trata de un fenómeno estructural que se está consolidando como consecuencia de la existencia de un sector de distribución moderno, de un consumidor maduro y de una avanzada tecnología que lo hace posible. Estas diferencias, de alguna forma estarían indicando cierta fragilidad o inestabilidad en cuanto al desarrollo de esta estrategia en Argentina. (Cendón 2007)

I. 2. 2. Principales características de las PyMEs y sus vinculaciones.

Dado el objeto de estudio de esta investigación, en este punto se incluyen una serie de trabajos que recogen de forma estilizada algunas de las características básicas de las PyMEs, que ciertamente trascienden el solo hecho de tener una escala

³² Esto ocurre fundamentalmente en las cadenas minoristas, donde las marcas propias poseen un mejor desempeño en los períodos de crisis. Una vez superada ésta, y conforme los consumidores recomponen su poder adquisitivo, regresan a las marcas líderes.

reducida de producción y adicionalmente algunos trabajos referidos a las redes o vinculaciones como un factor muy influyente en el desarrollo de este tipo de firmas.

Entre los trabajos que analizan las características de las PyMEs se encuentran los de Gatto y Yoguel (1993), Gatto (1999), Kantis (1998), Yoguel (1996, 2004), quienes sin desconocer la heterogeneidad al interior del sector PyME, coinciden en que gran parte de estas firmas son de carácter familiar y tiene mucho peso la figura del dueño, rasgos que repercuten en diversos aspectos de su funcionamiento económico y productivo. Entre estas especificidades se encuentran:

- *Estructura patrimonial cerrada*, siendo muchas veces difícil separar entre el capital de la empresa y el capital del empresario o su familia.
- *Alto nivel de centralización en la toma de decisiones de la empresa*. Esto determina una estructura de funcionamiento de pocos niveles y con fuertes limitaciones para delegar funciones y potenciar al personal. Si bien se evidencian relaciones muy próximas entre los diversos miembros, no siempre se genera un sistema eficiente, intercomunicado y polivalente; por el contrario se sugiere que muchas veces la indeterminación de roles favorece la confusión y la superposición de actividades.
- *Características específicas en su gestión*, tales como:
 - i. Generalmente carecen de procedimientos formales operativos y en muchos casos tampoco disponen de normas de procedimiento escritas sobre las operaciones productivas, la calidad u otros aspectos. Muchas firmas poseen un limitado desarrollo de ciertas funciones como comercialización, poco uso de técnicas de gestión y de información estratégica.
 - ii. Gran parte de su tiempo y esfuerzo lo centran en cuestiones operativas y de corto plazo. Este horizonte de planeamiento refleja en general su capacidad cognoscitiva, operando sobre la base de proyectos muy concretos en contraposición a la planificación estratégica de las firmas de mayor dimensión (Schlemenson, 1993; Vispo, 1993)
 - iii. Gran parte de su gestión estratégica esta forjada a partir de la intuición, experiencia personal y percepción empresarial sobre la dinámica del mercado.

iv. Su principal fuente de información está constituida por otros empresarios individuales, teniendo poca relación con otras instituciones, cámaras y en muchos casos no confiando en la pericia o utilidad de estas últimas.

- *Financiamiento.* Estas firmas generalmente no poseen acceso al mercado de capitales, por lo que su inversión es mayormente de origen propio, reinvertiendo ganancias o fondos familiares. Sólo en última instancia recurren al financiamiento bancario, y muchas de las veces utilizan sobregiros como capital de trabajo, lo que en última instancia les implica un costo del dinero mucho mayor.

- *Mercados regionales o restringidos.* En general las PyMEs operan en mercados con horizonte geográfico reducido, regional.

En Argentina, existen algunos trabajos que, intentando buscar factores de incidencia en la competitividad y desarrollo de las PyMEs, estudian sus rasgos esenciales como por ej. el empresario.

Quintar (1991), estudia el caso de los empresarios de las pequeñas y medianas industrias metalmecánica de Gran Buenos Aires. La idea central del trabajo es mostrar que ciertos atributos sociodemográficos enriquecen el perfil básico de los empresarios PyMEs y junto con variables de tipo económicas y tecnológicas permiten analizar los comportamientos de las firmas, particularmente en lo referido a las políticas de gestión, de inversión en tecnología, en el cambio en los procesos de trabajo y las políticas laborales de la firma.

Entre sus resultados, la autora comprueba la existencia de una asociación positiva entre el carácter de industria metalmecánica y los niveles de educación formal relativamente altos de empresarios PyMEs. También se aprecia que existe mayor inversión en tecnología en las empresas cuyos dueños están en un estrato de edad intermedia (40 a 59 años), mientras que esta es baja cuando los socios son mayores, indicando esta característica cierto "tradicionalismo" en el tema. Otra asociación claramente positiva se da entre la mayor aceptación del asesoramiento técnico y el mayor nivel de estudios alcanzados por los empresarios.

Como resultado general se destaca la preeminencia del comportamientos empresariales de carácter individual, a partir de lo cual Quintar supone que las industrias han generado estrategias para la sobrevivencia a las diferentes crisis pero no desarrollaron una acción coordinada (con otras firmas del sector, con instituciones) para encontrar alternativas de acción.

Por su parte Rearte (1991), tomando como caso de estudio la industria de tejido de punto marplatense, se centra en factores internos a las firmas y del entorno local que inciden en la conducta innovativa de cada empresa, determinante esencial de la performance empresarial.

El estudio detecta ciertas características del empresario y de la firma que influyen en su conducta innovativa. Las empresas de mayor tamaño tienen una conducta más innovadora, generándose así un círculo de crecimiento, ya que las economías de escala siguen influyendo en las decisiones de incorporar tecnologías.³³ La organización familiar incide negativamente sobre las decisiones de incorporación tecnológica, mientras que la edad del empresario por si sola no es determinante de importantes diferencias en las mismas. Sin embargo aquellas firmas con empresarios mayores de 55 años, mostraron ser significativamente más innovadoras cuando incorporaban en la dirección a una nueva generación.

También existe un grupo de trabajos que intentan encontrar elementos que fomenten la “empresarialidad”, entendida ésta como la capacidad para crear y desarrollar iniciativas empresariales. Kantis, et al (2002) concluyen que existen una variedad de factores que influyen en el comportamiento del individuo, desde la motivación misma para ser empresario hasta las redes personales y entre firmas que le ayudan a resolver los problemas que va encontrando en el proceso de creación y crecimiento de la empresa.

En este trabajo se encuestó a más de 1.220 creadores de nuevas firmas en nueve países (Argentina, Brasil, Costa Rica, México y Perú en América Latina; y Japón, Corea, Singapur y Taiwan en el Este de Asia) para averiguar la incidencia de diferentes factores en cada fase del proceso de creación de la empresa: la gestación del proyecto empresarial, el lanzamiento o puesta en marcha de la empresa, y el crecimiento de la misma³⁴.

Para las empresas latinoamericanas, en la etapa de gestación del proyecto, las motivaciones de los emprendedores son tanto económicas (aspiraciones de mejorar el ingreso) como no económicas (necesidad de desarrollo y realización personal así

³³ Es dable aclarar que en este tipo de análisis en los que se intentan rescatar características de agentes (empresarios, empresas) y vincularlos a determinadas sendas evolutivas o comportamientos de sus firmas, no se desconocen cuestiones de tipo coyuntural, como las diversas crisis económicas del país y su incidencia en la estructura industrial.

³⁴ Las firmas entrevistadas pertenecen a sectores tradicionales, básicamente manufactureros, y a sectores que basan su actividad en el uso intensivo del conocimiento, fundamentalmente las relacionadas con las tecnologías de la información y las comunicaciones.

como también el deseo de contribuir a la sociedad). La vocación y las competencias empresariales son adquiridas, fundamentalmente con la experiencia laboral - generalmente en PyMEs de sectores similares o comercialmente relacionadas con la actividad de la nueva empresa-, mientras que el sistema educativo juega un papel más limitado, proveyendo el conocimiento técnico, pero no el más amplio conjunto de capacidades, aptitudes y actitudes necesarias para ser empresario.

Las redes de contactos personales y el ámbito laboral donde los emprendedores trabajaron anteriormente fueron las principales fuentes a través de las cuales captaron las oportunidades de negocio. En este aspecto los empresarios más dinámicos se diferencian por la mayor presencia de contactos del “mundo de los negocios” (relaciones comerciales, empresarios PyME, ejecutivos de grandes firmas) y por la mayor variedad de las fuentes de información que utilizan para captar las oportunidades: visitas a ferias, revistas especializadas y acceso a la información comercial.

En la etapa de puesta en marcha también inciden una serie de factores económicos y no económicos. Entre los fundadores de los emprendimientos más dinámicos se observa una mayor influencia de las variables no monetarias con relación al resto de los emprendedores. La disponibilidad de financiamiento es evaluada como un factor negativo por los empresarios, siendo los ahorros personales la principal fuente para poner en marcha la empresa. Por lo general, los fundadores de las empresas más dinámicas utilizaron sus redes de contactos para acceder a los recursos en mayor medida que los demás.

La etapa de desarrollo y durante los primeros tres años de vida, las empresas nuevas enfrentan el desafío de sobrevivir. Sus principales problemas incluyen la necesidad de ampliar su plataforma de clientes, superar las dificultades que encuentran para contratar mano de obra calificada y equilibrar su flujo de caja. Las dificultades y desafíos revelan que los costos de transacción son más elevados en los nuevos emprendimientos, debido a la falta de trayectoria previa y de reconocimiento en el mercado.

Resolver estos problemas es especialmente complejo en condiciones de restricción financiera. La mayoría de los empresarios dinámicos superan estos desafíos contando con el apoyo de sus redes. Sólo una minoría manifestó haberlo hecho exclusivamente con sus propias capacidades y recursos. En este período, el papel de los proveedores y clientes es crucial, mientras que la importancia del núcleo

social más próximo al empresario tiende a declinar. A medida que crece, la problemática de la empresa va volviéndose más específica que en las fases anteriores y, en consecuencia, también la importancia de los distintos tipos de redes tiende a evolucionar. La contribución de las universidades, las cámaras, los consultores y otras instituciones del sistema de apoyo a las empresas, no fue reconocida por la mayoría de los empresarios.

Premaratne (2002) realiza un estudio en Sri Lanka de diferentes fases de la vida de una pequeña y mediana empresa, identificando en cada una de ellas las tipologías de redes que son más relevantes para su desarrollo. En este trabajo, las redes son definidas como relaciones personales entre el empresario y diferentes “actores externos”, sean individuos u organizaciones. El empresario construye tales redes para obtener los recursos necesarios y desarrollar sus actividades. A partir de entrevistar a 325 empresarios, identifica las siguientes fases: el “reconocimiento de la oportunidad” o fase emprendedora, el inicio del negocio y el desarrollo de la firma. En cada una de ellas predomina una tipología de “red”, aunque puede no ser la única.

A la primera etapa le corresponde la red social (conformada por amigos, familiares y conocidos) y, aunque en la segunda etapa –como es esperable según la teoría- tiene gran incidencia la red profesional (contadores, abogados y banqueros), el trabajo demuestra que sigue teniendo gran peso la social. Por último en la tercera fase la red que predomina es la “interorganizacional”, mediante la cual se articula con otras firmas, gobierno e institutos vinculados al sistema productivo. También se demuestra que a través del tiempo, las redes que más se desarrollan son las interorganizacionales, mientras que las sociales quedan en cierta forma rezagadas con respecto a la evolución de las firmas.

Barnier y Smith (2002) se cuestionan acerca de la relación entre las redes sociales del ejecutivo PyME (*manager*) y las alianzas interfirmas. Según estos autores, las redes sociales se centran en cuatro características: a) la propensión a las redes; b) el alcance de la red; c) la fortaleza de los vínculos entre los miembros de la red; d) el prestigio de los miembros de la red, indicando que cada uno de ellos influye en las alianzas.

La *propensión a las redes* refleja la inclinación individual de crear y mantener contactos sociales y a menudo es un calibrador de recursos potenciales, a los cuales se podrá acceder. El grado con el que se intenta crear contactos es la manifestación de la tendencia personal a la configuración de redes y es un indicativo de la motivación

personal a establecer relaciones, mantener contactos y aceptar normas de comportamientos que sostengan esos contactos. Es evidenciado en la participación de organizaciones sociales, comerciales, profesionales.

El alcance de la red, tradicionalmente ha estado medida por la cantidad de miembros con los cuales el ejecutivo discute sus negocios, y por el tiempo que el ejecutivo pasa creando y manteniendo estos contactos.

La *fortaleza de los vínculos*, refleja la naturaleza de los contactos entre los ejecutivos y los miembros de la red. Vínculos fuertes reflejan vínculos intensos, con carga emocional y recíproca y tiempo que dedicar a su creación y mantenimiento. Vínculos débiles reflejan redes “perdedoras” y son mejor ejemplificados como puentes. La fortaleza en general puede medirse por la cantidad de información y temas que componen la relación: los vínculos débiles proveen información novedosa y no redundante, sin embargo los fuertes son útiles porque brindan información rápida y dan soporte social, además de ser muy importantes en períodos de crisis e incerteza por que son confiables y supuestamente disponibles.

El *prestigio de red* se encuentra configurado por el estatus de los miembros de la red, lo cual sostienen los autores, constituye un importante elemento. El prestigio de los miembros aumenta la “utilidad” de la información y facilita su accesibilidad. La información será más confiable y los posibles socios también. .

En esta investigación realizada sobre un conjunto de PyMEs del nordeste de EEUU, se encuentra que tres de estas características (las dos primeras y la última) explican entre el 11 y el 22% de la varianza en la cooperación interfirma.

Por otra parte, existen muchos ejemplos internacionales en los que se resaltan las vinculaciones con otras empresas y con el sistema productivo en general. En Italia el resurgimiento de las PyMEs obedeció al desarrollo de las relaciones de subcontratación generadas por grandes firmas dando lugar al crecimiento de áreas especializadas o “distritos industriales”. En estos casos, a través de diversos mecanismos de cooperación y fragmentación del proceso productivo, el conjunto de firmas compensan las economías de escala de las firmas grandes y generan economías externas. Contrariamente en EEUU y Gran Bretaña, el desarrollo de las PyMEs se vinculó especialmente con la descentralización de la producción de las grandes firmas, el desarrollo de funciones de licencia, franchising y la desintegración vertical de los procesos productivos. Por su lado Japón, aplicó la forma de subcontratación por parte de grandes firmas, con características tales como las

exigencias de calidad, cumplimiento de los plazos de entrega, confiabilidad y rapidez de respuesta a las ordenes de compra. (Gatto y Yoguel, 1993)

En Argentina, la reemergencia de las PyMEs se produce siguiendo el modelo antiguo y tradicional de gestión y organización (Gatto y Yoguel 1993). Como sostiene Kantis (1998) las conductas estratégicas que las PyMEs tuvieron antes de los 90, lejos de acompañar las tendencias hacia la especialización productiva y la cooperación empresarial verificadas a nivel internacional, se han centrado en una trayectoria de especialización e internalización de actividades. Sólo un grupo minoritario (no más del 10% de las PyMEs) comenzó a evidenciar conductas estratégicas como: a) competencia dinámica en el mercado interno b) exportación estratégica, c) actividad innovadora d) alianzas estratégicas /relaciones colaborativas.

Yoguel (2004, 2005) afirma que las pequeñas y medianas empresas de Latinoamérica presentan una notable debilidad en los encadenamientos hacia atrás y hacia delante con una marcada tendencia hacia la fragmentación de los sistemas territoriales, lo que dificulta sus procesos de aprendizaje e integración con el sistema productivo. Esta situación, agravada por el diagnóstico de que actualmente la competencia entre firmas se ve reemplazada por una competencia de red, aumenta la asimetría de las PyMEs de los países en desarrollo con respecto a los desarrollados y a su vez incrementa las exigencias para que tengan un desempeño conveniente.

No obstante, existen experiencias exitosas, como la red de pequeñas empresas de tapiceros del sector de muebles, en el interior de un Sistema Local de Producción en Río Grande Del Sur. Formada a partir de un programa gubernamental, la Red de 19 empresas surgió a fines del 2000, en un polo formado por 3074 micro empresas, 122 medianas y 4 grandes. Posee un estatuto, reglas internas, y un código de ética y constituye una entidad jurídica propia. Al operar dentro del mismo sector, puede hacer uso colectivo de insumos, participar en proyectos comunes de especialización y establecer interacciones directas a fin de obtener resultados empresariales específicos. Muchas competencias a las que han arribado, difícilmente podrían ser desarrolladas por pequeñas y medianas empresas aisladamente. (Villamil Balestro, M. y Mesquita, Z., 2002)

I. 3. Marco teórico – metodológico propuesto

La presente investigación aborda los “acuerdos interempresariales” desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), tratando de detectar elementos que contribuyan a la configuración y desarrollo de los mismos. Para esto se construye un marco teórico a partir de conceptos tomados de los diferentes cuerpos de conocimientos antes expuestos.

Se propone una aproximación al objeto de estudio desde tres perspectivas analíticas, las cuales se encuentran a su vez, muy interrelacionadas: 1) Sectorial, 2) Firma y sus vinculaciones, y 3) Empresario/propietario PyME.

Desde la *primer perspectiva* se realiza un análisis de las fuerzas y los principales actores que operan en el sector bajo estudio. Para ellos se consideran algunos aportes del pensamiento estratégico, como el “Análisis estructural del sector” (más comúnmente conocido como las cinco fuerzas de Porter).

Si bien este modelo es formulado originalmente para demostrar el atractivo de un sector y en consecuencia dar pautas del posicionamiento más conveniente para las firmas, en este trabajo se lo utiliza para determinar las relaciones entre los actores y su influencia en las vinculaciones potenciales o existentes. En otras palabras, si no se conoce específicamente como se mueven los actores y cuales son las relaciones de poder existentes en el sector, difícilmente se podrán detectar, caracterizar y evaluar las acciones estratégicas de la firma, entre ellas la conveniencia o no de hacer acuerdos entre empresas como respuesta a cambios en el entorno.

Porter (1997) plantea que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva, consiste en relacionar a una empresa con su ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto a fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave para este autor es el sector industrial en donde la empresa se mueve. La situación del sector a su vez, está fundamentalmente determinada por cinco fuerzas competitivas básicas, y no solamente por las acciones de empresas que realizan específicamente una misma actividad. Este esquema ampliamente utilizado para el análisis de sectores industriales está compuesto por: a) la intensidad de la rivalidad actual, b) la amenaza de nuevos competidores, c) la amenaza de productos sustitutivos, d) el poder de negociación de los proveedores y e) el poder de negociación de los compradores.

La *rivalidad en un sector industrial*, se refiere a las posibles acciones que las firmas incluidas en una misma actividad pueden llegar a realizar en la búsqueda de una mejor posición en su mercado. La intensidad de esta rivalidad dependerá de varios factores, entre ellos, la cantidad y tamaño de firmas existentes, lo cual dará la pauta de la concentración, equilibrio o atomización del sector y por otro lado, el grado de crecimiento del sector, ya que si este es lento, entonces el único medio de las firmas para crecer será con mayor participación de mercado, lo que acarreará a su vez mayor intensidad en la competencia. Si por el contrario, el mercado se encuentra en crecimiento, entonces las firmas tienen espacio para crecer sin competir entre ellas.

En forma adicional también influirán, el nivel de costos fijos que caracterice a la industria, el grado de diferenciación de productos y la mayor o menor existencia de barreras de salida. Estas últimas son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en un sector. Sus principales fuentes pueden estar dados por: activos especializados, acceso a mercados financieros, barreras emocionales como lealtad a los empleados, temor por su propia carrera, orgullo y otras razones personales.

La *Amenaza de nuevos o potenciales competidores* (que ingresen al sector y comiencen a producir los mismos productos que las empresas existentes), depende fundamentalmente de las barreras para ingresar al sector. Las principales y de mayor incidencia en la generalidad de los casos son: las economías de escala, las cuales se refieren a la reducción en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período y los requisitos de capital, es decir la necesidad de invertir grandes recursos financieros para poder participar del sector, ya sea en instalaciones, publicidad o I+ D.

También poseen relevancia cuestiones como, la diferenciación de producto en cuanto las empresas ya establecidas poseen identificación de marca y lealtad del cliente; los costos de incorporar nuevos clientes o compradores (entrenamiento de empleados, nuevos equipos auxiliares, costos y tiempos para calificar al nuevo proveedor); el acceso a determinados canales de distribución y por último otros costos independientes de las economías de escala, como tecnología de producto patentado, acceso a materias primas por tener contrato con fuentes privilegiadas, ubicación, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje.

Por su parte, la *amenaza de sustitutos*, esta conformada por aquellos productos que cumplan la misma función en el sector analizado.

El *poder negociador de los compradores*, se encuentra configurado por el riesgo que éstos fuercen a la baja de precios (y en consecuencia del margen), exijan una mayor calidad o servicios. Lo anterior estará determinado por varios factores, entre ellos: la estructura de los compradores (concentrada o no), si las materias primas (o producto) que vende el sector representa un alto costo en el producto del comprador, si los productos son estandarizados o no (y en consecuencia puede cambiar de proveedor).

El *poder negociador de los proveedores*, puede incidir en un aumento de precios, o en una reducción de la calidad y servicios ofrecidos. Esto está influenciado por la concentración de los proveedores, el grado de diferenciación del producto y los costos que incurriría la industria en cambiar de proveedor.

En este nivel, también se utiliza para el análisis el concepto de grupo estratégico (Porter, 1997), como aquel conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas (especialización, identificación de marca, calidad de producto, integración vertical, posición de costos, política de precios, etc.).

La segunda perspectiva propuesta para abordar el estudio, es la de los *Acuerdos PyME*. Para ello se utilizará la cadena de valor de la firma (Porter, 1998), la cual está definida como un sistema de actividades interdependientes, primarias y secundarias, conectadas mediante ciertos enlaces. Estos enlaces suelen suponer transacciones en la realización de actividades que deben optimizarse³⁵, y en consecuencia cada firma puede resolver la cuestión coordinando internamente con otra área de la misma empresa o externamente mediante un acuerdo de coordinación o colaboración con un proveedor o cliente, que le permita suplir de alguna manera sus debilidades o deficiencias en su cadena de valor.

Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Detalladamente son: *Logística interna* (recibo, almacenamiento y control de inventarios); *Operaciones* (actividades asociadas con la transformación de insumos en producto final); *Logística externa* (recopilación, almacenamiento y distribución física del producto); *Marketing y ventas* (publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas,

³⁵ Se dice que dos actividades son interdependientes cuando la manera en que se realiza una de ellas afecta el costo o la productividad de la otra. Así por ejemplo, en la industria panaderil la compra de determinada materia prima pero de menor calidad (por ejemplo harina), puede modificar el sistema productivo, ya que se deberá agregar otros aditivos a la masa para obtener el mismo producto.

relaciones del canal y precio) y *Servicio* (como la instalación, reparación, entrenamiento, repuesto y ajuste del producto. Las actividades secundarias o de apoyo sustentan a las primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y funciones concernientes a toda la empresa³⁶.

La importancia de este análisis se centra internamente en las actividades de la empresa y externamente en la coordinación con los clientes y proveedores. En consecuencia, también en esta instancia se utilizan y discuten aportes de autores que tratan los acuerdos interempresariales como una estrategia de coordinación, contribuyendo a superar las debilidades características de las pequeñas y medianas empresas (Pyke, 1994; Storper y Harrison, 1991; Szarka, 1998); o como una forma organizacional, que sin ser exclusiva de las PyMEs son parte de la evolución de las estructuras de las firmas (Green y Rocha dos Santos, 1992; Miles y Snow, 1992).

Específicamente y como ya se ha expuesto en los antecedentes teóricos, Pyke sugiere que las pequeñas firmas tienen tres caminos básicos por los que pueden sobrevivir y prosperar en un medio globalizado,: a) competir “individualmente” sobre mercados finales, probablemente en nichos específicos; b) convertirse en proveedores preferenciales de grandes corporaciones mejorando sus estándares de calidad y plazos de entrega. c) fortalecerse colectivamente asociándose con otras firmas pequeñas para cooperar, producir y vender a través de alianzas o instituciones colectivas.

Algunos de estos conceptos se complementan con los vertidos por Green y Rocha dos Santos (1992), quienes incorporan el concepto de empresa red, como la estructura organizacional sinérgica que articula contractualmente, a mediano plazo, relaciones interempresariales, a fin de responder conjunta y solidariamente, de manera más flexible, bajo la dirección de una empresa emisora de órdenes, a una demanda – final o intermedia- volátil, en un espacio económico de relaciones productivas de bienes y de servicios.

Los aportes de Szarka (1998) y Storper y Harrison (1991) quienes distinguen entre control, coordinación, y cooperación cómo “estructuras de gobernanza” son utilizados para caracterizar las formas de vinculación. Por otra parte la dinámica y los riesgos asociados a ellas, se abordan mediante conceptos planteados por Miles y Snow

³⁶ Las Actividades secundarias están configuradas por: *Abastecimiento, Desarrollo de tecnología, Administración de recursos humanos e Infraestructura de la empresa* incluyendo esta última actividades de adm. gral., planeación, finanzas, contabilidad, y otras relacionadas., Ver Porter (1997)

(1992), como la superespecialización y la consecuente pérdida de la habilidad de competir en otros mercados, el rezago en las posibles innovaciones y el peligro en cuanto a que un socio pueda convertirse en competidor.

En definitiva, en este nivel se pretende estudiar de qué manera las características de la empresa, como la configuración de su cadena de valor, la estrategia comercial y productiva que lleve adelante y la experiencia en vinculaciones anteriores, incide en los acuerdos que las firmas sostienen actualmente. A su vez y recíprocamente, se intenta explorar qué influencia puedan tener el desarrollo de estos acuerdos en la empresa.

Por último, al revisar la literatura acerca de las pequeñas y medianas empresas, surge la estrecha conexión que existe entre la firma y su empresario/propietario. Este individuo pareciera ser en definitiva quien imprime en la firma sus características esenciales, configurando y gestionando la misma según objetivos no sólo económicos sino también personales o familiares. De esta manera, *la perspectiva del empresario PyME*, pretende dilucidar cuál es la incidencia de las características del empresario en el desarrollo de acuerdos interempresariales. De igual forma, como en este tipos de firmas es tan cercana la figura del empresario a la estructura organizacional (debido a que él mismo la gesta y desarrolla), ambas cuestiones se tratan en forma conjunta, intentando encontrar en sus componentes elementos que incidan en la configuración de los acuerdos.

En la definición de este tipo de firma se coincide con las caracterizaciones básicas realizadas, y que trascienden el solo hecho de tener una escala reducida de producción (Gatto y Yoguel, 1993; Kantis, 1998). Asimismo, se toman como referencia autores que abordan el tratamiento teórico del “empresario PyME” y su solapamiento con la firma misma.

Dentro de las corrientes ligadas al “emprendedorismo” se rescata el enfoque de la oferta de capacidades planteado por Verheul et al (2001), bajo el cual se considera que no existe homogeneidad en las respuestas de los individuos para detectar las oportunidades que genera el mercado e iniciar acciones que le permitan llevar adelante proyectos empresariales independientes. Se toman elementos de los enfoques psicológicos y comportamentales, que intentan diferenciar un emprendedor de quien no lo es (Bridge, O’Neill y Cromie 1998).

También se consideran las contribuciones de aquellos que estudian las redes y otros elementos como determinantes del “emprendedorismo” (Kantis, 2002;

Johanisson, 2002, Szarca, 1998), así como los que intentan dilucidar conductas estratégicas de las PyMEs derivadas del comportamiento de su empresario (Kantis, 1998).

Se incluyen aportes del grupo de trabajos que dan cuenta de las relaciones entre los diferentes tipos de empresarios y las tipologías de firmas que éstos crean. (Smith, 1967; Entrialgo et al, 2000; Lafuente y Salas, 1989). La revisión de estos trabajos permite contrastar la existencia de dos aspiraciones laborales, o motivaciones básicas en los propietarios/directivos de las PyMEs: “Artesanales” y “Gerenciales”. El primer tipo se caracteriza por la necesidad de trabajar en la actividad deseada y por lograr el desempeño de la función de forma autónoma o independiente. El segundo tipo corresponde a la búsqueda de beneficio, así como el deseo de dirigir a otras personas y ejercer el poder.

A su vez, y según la literatura los tipos de empresarios están determinados por las características personales y los orígenes del individuo. Como se detalla anteriormente, Entrialgo et al (2000), proponen que las diferentes aspiraciones o motivaciones de los empresarios, son a su vez dependientes de cuestiones de tipo psicológicas (percepción del control del entorno, la necesidad de logro y tolerancia a la incertidumbre); demográficas (edad, formación, experiencia y permanencia en el trabajo); y sociológicas (tamaño del equipo de gestión, contactos y recursos).

Desde otra perspectiva, Mintzberg (1979) sostiene que la gestión muy centralizada en el empresario, quien fija los objetivos y cuya estrategia corresponde a su visión de la situación de la empresa en el mundo, estimula el uso de la estructura simple³⁷, teniendo como principal ventaja la flexibilidad que numerosos trabajos confirman.

Asimismo, cuando se habla de configuraciones organizacionales o estructuras, se describen modelos “típicos” y discretos, siendo la realidad un *continuum* de casos ubicados entre extremos. De este modo, entre las condiciones que producen variantes en la estructura simple, quizás la más importante sea su etapa de desarrollo. (Mintzberg, 1979). Si bien no se coincide plenamente con la literatura que sugiere que las firmas se desarrollan o evolucionan mediante la superación cronológica de una serie determinada de etapas, estas contribuciones son muy útiles al momento de

³⁷ Esta estructura, dispone de una *tecnoestructura* mínima e incluso nula, de un reducido *staff de apoyo*, una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima de unidades, y una pequeña jerarquía directiva. Presenta poco comportamiento formalizado, haciendo mínimo uso de la planificación, de la preparación y de los *dispositivos de enlace*.

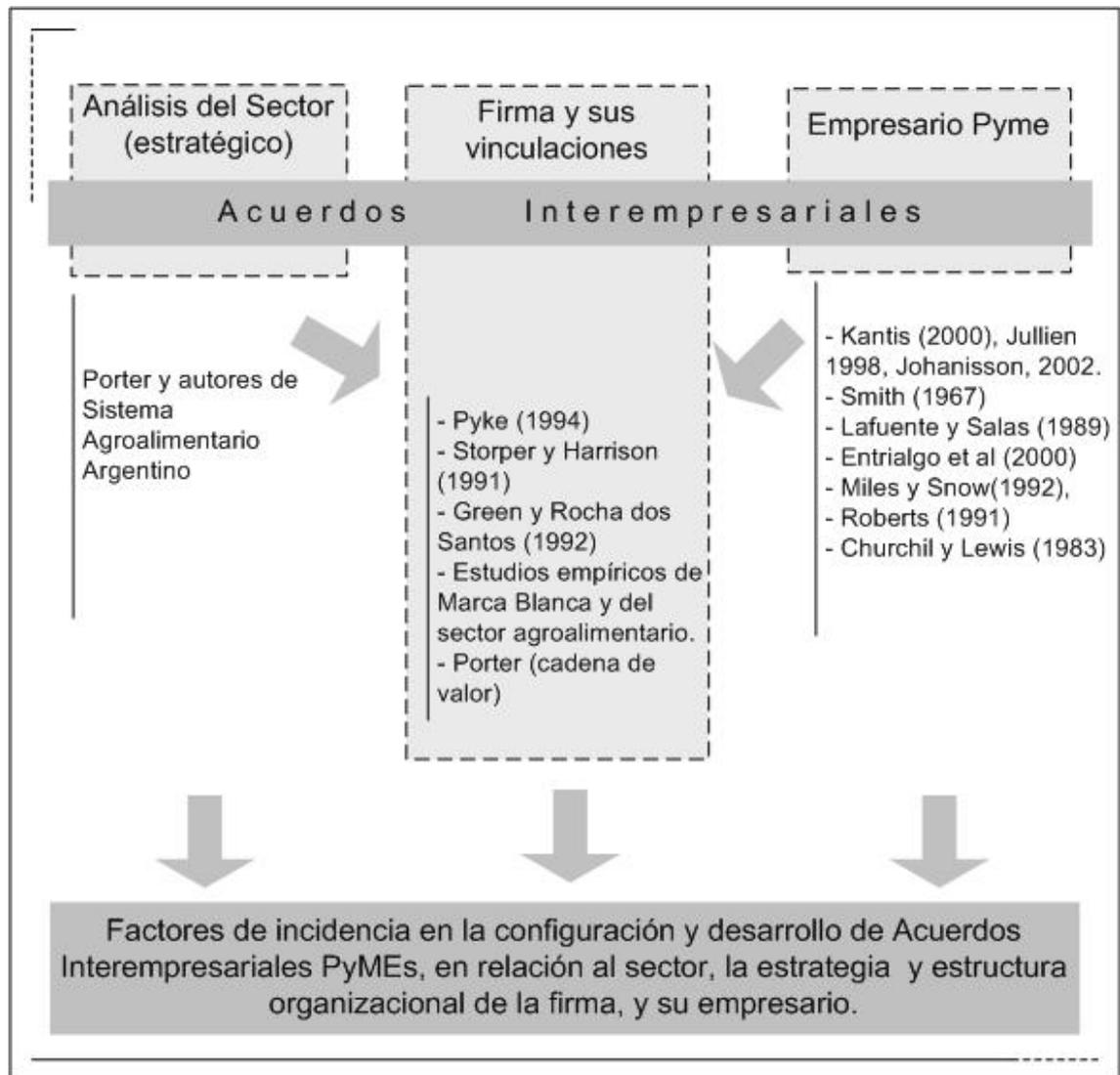
caracterizar el estado organizacional de la firma, así como su nivel de delegación y grado de centralización.

En este sentido es interesante el aporte de Churchill y Lewis (1983). Su modelo es útil para caracterizar cuestiones relacionadas a estilo de gestión, estructura organizacional, extensión de sistemas formales, objetivos estratégicos e involucramiento de su propietario, en diferentes momentos de evolución de la firma, aplicándose las pertinentes adaptaciones a este marco que los estudios de caso requieren.

También se toman los conceptos vertidos por Roberts (1985), quien sostiene que la transición de una tipología de gestión emprendedora a otra más profesional debe ir alineado con cambios que sostengan el crecimiento y la madurez de la firma, tanto en el comportamiento directivo como en la estructura de la firma y lo estudia mediante un modelo definido por dos dimensiones: la delegación de responsabilidades y el uso de mecanismos de control formales.

Sintéticamente y en esta última perspectiva, conociendo la situación contextual subyacente (dada por la perspectiva del sector), la tipologías y características de los acuerdos que se dan en el sector PyME, se abordan las características del empresario, sus comportamientos y algunos elementos del tipo de firma que el mismo pueda crear, como factores de incidencia en la configuración y desarrollo de los acuerdos PyME.

Figura Nº 2. Marco Teórico Propuesto



Fuente: elaboración propia.

I. 4. Objetivos e hipótesis

Objetivo general:

Identificar y analizar la incidencia de las características del sector, la estrategia y estructura organizacional de la firma y del perfil empresarial en la configuración y desarrollo de acuerdos interempresariales PyMEs, tomando como caso de estudio la industria de galletitas de Argentina.

Objetivos específicos:

1. Realizar un análisis estratégico del sector industrial de galletitas a través de las fuerzas competitivas.
2. Estudiar las relaciones interempresariales en el grupo de las PyMEs, como parte de la estrategia de la firma
3. Analizar el perfil del empresario y su relación con la estructura organizativa de la firma y la conformación de acuerdos interempresariales.
4. Identificar factores críticos para la configuración y desarrollo de los acuerdos interempresariales.

Hipótesis

1. Determinadas características de las PyMEs, como su tendencia a la especialización productiva, su capacidad ociosa y las dificultades en el acceso a los mercados promueven la realización de acuerdos.
2. La firmas que producen para terceros lo hacen por motivaciones de orden estratégico.
3. Existe una relación positiva entre la cantidad de acuerdos interempresariales y el crecimiento de la firma.
4. El empresario PyME tradicional, con un horizonte de planeación de corto plazo, con capacidades relacionadas a lo productivo, tiene menor propensión a la realización de acuerdos.

I. 5. Estrategia metodológica

Esta trabajo forma parte del proyecto “Los Acuerdos Interempresariales como Estrategia de Supervivencia y Expansión de las PyMEs Agroalimentarias” (PICTO 2002), y se plantea como una investigación cualitativa, bajo el método de estudio de casos múltiples. Se trata de un estudio que intenta identificar las relaciones existentes entre los principales aspectos estudiados de las pequeñas y medianas empresas (sector, estrategia, estructura, empresario PyME) y el fenómeno acuerdo interempresarial.

Para la selección del sector industrial un importante punto de partida lo constituyó la investigación de Acuña y Petrantonio (2003) en la cual se analiza la conducta tecnológica de las industrias de galletitas, distinguiendo entre empresas grandes y PyMEs. Este estudio arroja como resultado, entre otras innovaciones detectadas, la existencia de un importante número de vinculaciones entre firmas en este sector.³⁸

Por otro lado, la base de datos construida en el marco del proyecto en el cual se encuadra la presente tesis y que es analizada en detalle por Castellano et al (2005) y Cendón (2006) constituye un segundo antecedente. Esta base da cuenta de todas las vinculaciones encontradas en el período 1992-2005, donde participa al menos una firma de la industria alimentaria, localizada en Argentina y cuyo objetivo de vinculación puede estar configurado por el abastecimiento, la producción y/o la distribución. De este modo, sobre esta base de datos se realizó un proceso de análisis y evaluación teniendo en cuenta dos criterios:

- Que la industria alimentaria del sector y participante del acuerdo sea una Pequeña y Mediana Empresa³⁹.
- Número de vinculaciones por sector de tal forma que este fenómeno demostrara cierta "importancia" (al menos empírica) en el rubro así como permitiera enriquecer el análisis mediante la comparación entre estudios de casos.

Teniendo como guía el primer antecedente y dado que del análisis de la base de datos, el sector de galletitas se configuraba como uno de los poseedores de mayor cantidad de acuerdos PyMEs, se tomó la decisión de realizar la investigación en dichas industrias.

En segunda instancia, se seleccionaron los casos de estudio en profundidad. Para su análisis se utilizó tanto información secundaria y como primaria.

Respecto de la información secundaria, se utilizaron las investigaciones y entrevistas del primer antecedente mencionado (Acuña y Petrantonio, 2003). Dichas entrevistas, realizadas a varias empresas del sector galletitero (si bien con un objetivo de investigación diferente), permitieron un primer acercamiento al objeto de estudio, ya

³⁸ Esta investigación forma parte del proyecto "Estrategias Tecnológicas de Empresas Agroalimentarias y su articulación con el Sistema de Innovación" (PICT 99/SECyT), el cual fue desarrollado por el mismo grupo de investigación de agroindustrias, al cual pertenece el proyecto PICTO en el que se desarrolla esta tesis.

³⁹ En este trabajo se han tomado los siguientes valores para clasificar a una firma como PyME: Empresa pequeña: facturación anual menor a 50 millones de pesos. Empresa mediana: facturación mayor a 50 millones de pesos y menor a 200 millones de pesos. Empresa grande: facturación anual mayor a 200 millones de pesos. (INDEC, 2006, en "Utilización de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) en las empresas industriales argentinas".)

que por un lado aportaron una noción del volumen de producción de algunas de las PyMEs de la muestra, de las inversiones realizadas en los últimos años, de su propensión a innovar y por otro lado; permitieron la ubicación y contacto de las firmas para los inicios del trabajo de campo.

También se utilizaron en esta fase varios informes sectoriales del sector galletitas y farináceos en general, los cuales sirvieron de basamento para realizar un primer análisis del sector. (SAGPyA, 1997, 2002, 2006, 2008; Ghezán et al 2006, Estadísticas del INDEC)

La información primaria fue recabada mediante entrevistas semiestructuradas, las que fueron diseñadas con un formato general, realizando adaptaciones específicas según la PyME entrevistada. Los instrumentos de recolección de información (Apéndices II y III) se elaboraron según los aspectos y las variables consideradas en el marco teórico propuesto, y que se exponen a continuación:

Cuadro Nº 3. Áreas de análisis y variables utilizadas en el relevamiento de información primaria.

Área de análisis	Variable
Estructura del sector	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Competidores</i>: cantidad y tamaño (PyMEs - grandes), segmento al que orientan su producción. - <i>Proveedores</i>: tamaño, poder de negociación, tipo de relación. - <i>Clientes</i>: tamaño, poder de negociación, tipo de relación. - Existencia/no existencia de <i>sustitutos</i> próximos. - <i>Percepción de la industria</i>: dinamismo, (principales cambios y entrada/salida de actores), factores claves.
Actividades Primarias de la Cadena de Valor de la firma	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Logística interna</i>: Configuración y operatoria, planificación, recursos humanos asignados : recibo, almacenamiento y control de inventario. - <i>Operaciones</i>: actividades asociadas con la transformación de insumos en producto final, con la planificación y el control: volumen de producción, líneas de producción, capacidad instalada, capacidad ociosa, proceso, - <i>Logística externa</i>: configuración y operatoria, planificación, recursos humanos asignados a almacenamiento y distribución física del producto - <i>Marketing y ventas</i>: configuración y operatoria, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal y precio

Área de análisis	Variable
Estrategia comercial y productiva de la PyME	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de <i>mercados destino</i> y <i>clientes</i> (geográfico, tipo de cliente), <i>diferenciación</i>, lanzamiento de <i>nuevos productos</i>, política de <i>precios</i>. - Evolución y cambios en la empresa.
Acuerdos PyME	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de socio (Gran Distribución u Otra Industria) - Experiencia en acuerdos anteriores - Antigüedad de la relación, Formalidad/informalidad. - Operatoria - Problemas,/ventajas. - Resultados. Percepción del beneficio a corto y largo plazo de este instrumento para las PyMEs.
Empresario	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Datos demográficos</i> (edad, nivel de estudio, experiencia anterior, ocupación de la familia, antecedentes en el sector). - <i>Motivaciones</i> o expectativas laborales de iniciar la empresa. - <i>Visión de oportunidad</i>, traducida como la sensibilidad del empresario para identificar las oportunidades de negocios.(incluye propuesta comercial al inicio de la empresa, clientes pasados y actuales y nivel de información y contacto con el medio (fuentes para obtener información, así como información previa a la instalación de la empresa.) - <i>Toma de decisiones del empresario</i> y utilización de <i>técnicas o herramientas</i>. - <i>Fortalezas</i> y debilidades de la personalidad del empresario. - <i>Percepción</i> y valoración del empresario <i>respecto a los "Acuerdos interempresariales"</i> y de la utilidad para su negocio.
Estructura organizacional de la PyME	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Organización funcional</i>, subunidades (organigrama) - <i>Nivel de delegación de responsabilidad</i>: <ul style="list-style-type: none"> - Roles y objetivos de cada unidad, grado de libertad y flexibilidad, - Asignación de tiempo por actividad. - Delegación de actividades. - Grado de autoridad y comportamiento del propietario en cuanto al proceso de toma de decisiones - <i>Existencia de sistemas, procedimientos escritos y controles predeterminados</i> - <i>Formalización</i> de la estructura - Composición del <i>equipo de gestión</i>. Nivel de <i>profesionalización</i>

Fuente: elaboración propia.

La metodología de relevamiento fue planificada y realizada en dos momentos de tiempo. El primer de ellos se realizó durante el año 2006, con el objetivo de relevar

datos vinculados a los dos primeros aspectos expuestos en el marco teórico: a) análisis del sector y b) PyME y sus vinculaciones. El formulario fue diseñado de forma que pudiese ser respondido por alguien perteneciente a la función de gestión de la pequeña y mediana empresa, realizándose nueve entrevistas en profundidad.

La segunda etapa de relevamiento se llevó a cabo durante el año 2007, y se abocó específicamente a relevar cuestiones relacionadas al empresario PyME. En debía ser respondido únicamente por el propietario. Lo anterior dio como resultado en esta segunda etapa, seis entrevistas en profundidad, de un total de nueve logradas en la primera etapa (66%).

El análisis del trabajo de campo, consistió

- La tabulación de datos por empresa y por empresario, y creación de fichas individuales según las variables determinadas.

- La comparación de datos entre firmas, y la posterior elaboración de categorías de empresas, principalmente en base a la cantidad de acuerdos que la empresa tuviera, el tipo de socio (GD u otra industria), y su incidencia en la estrategia comercial de la firma. (% de producción para terceros, en relación al % de producción total)

- La búsqueda de patrones de perfiles empresarios y su relación, coincidencia/no coincidencia, con las categorías de empresas determinadas en la etapa de análisis de datos anterior.

- La detección y análisis de hallazgos no contemplados al inicio de la investigación, y que surgieron en el desarrollo de la misma. (caso de estudio de empresa – red)

- El análisis integral de los factores claves pertenecientes a los tres niveles de estudio que inciden en la configuración y desarrollo de los acuerdos y el rol de los mismos en la estrategia de la firma.

CAPÍTULO II. EL SECTOR DE GALLETITAS INDUSTRIALES

La industria de Galletitas y Bizcochos, es una rama dominada por grandes empresas, dónde el espacio local y regional se comparte con PyMEs y micro empresas, teniendo como rasgo distintivo la importancia de la tradición en el consumo. (Acuña y Petrantonio, 2003).

Durante la década del '90, esta industria ve alterada su dinámica por un fuerte proceso de concentración y extranjerización. Esta transformación refleja los cambios producidos en el sistema agroalimentario (SA) tanto en la estructura de mercado, en las estrategias empresariales y en la dinámica tecnoproductiva como en la aparición de nuevos núcleos de poder que redefinen las articulaciones inter e intra sectoriales. (Gorenstein, 1998, Ghezán et al, 2006).

Este capítulo tiene como objetivo exponer las principales características, actores y relaciones que componen este subsistema, de modo de contribuir a la explicación de sus lógicas de funcionamiento y paralelamente dar algunas pautas de su evolución dentro del SA. En un primer apartado se ahonda en las generalidades de esta industria (volumen de producción, nivel de consumo interno y porcentaje de exportación). Posteriormente, siguiendo a Porter (1997) se realiza un análisis estratégico a través de las fuerzas competitivas, es decir, rivalidad de la industria existente, poder de los proveedores y de los compradores, amenaza de potenciales ingresantes y sustitutos. En este aspecto se destaca la participación de la Gran Distribución (GD), como actor que detenta y ejerce un considerable poder en la comercialización de la rama, así como “nuevo participante” a través de la articulación con las PyMEs galletiteras.

Por último se realiza una breve reseña de las PyMEs seleccionadas como casos de estudio en el presente trabajo de investigación.

II. 1. Características generales de la industria de galletitas.

Si bien, como subrama de la Industria Alimentaria participa sólo en el 2% del valor bruto de producción⁴⁰, la galletita es un producto que se encuentra incorporado en la

40 El valor bruto de producción de galletitas y bizcochos en el año 2002 ascendió a \$1.000.462, lo que representa el 2% de la Industria alimentaria. Esta última participa en un 27,53% del valor agregado generado por la industria manufacturera y con un 5,63% del PBI (Revista Alimentos Argentinos, 2006).

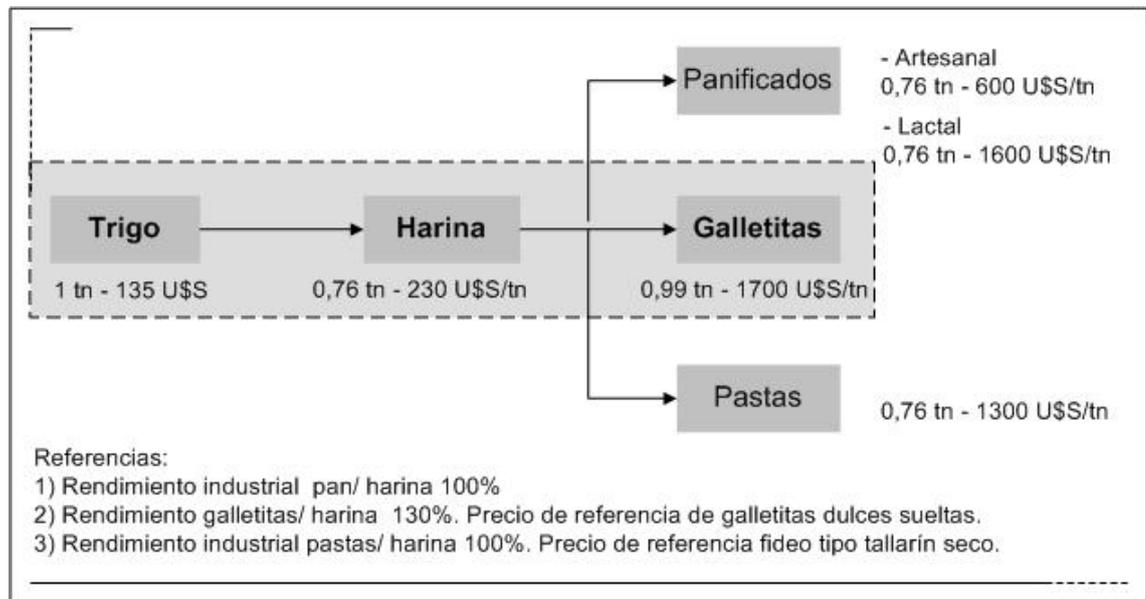
dieta básica de Argentina, siendo este país el que registra mayor consumo per cápita de Latinoamérica⁴¹. Adicionalmente representa el 5,2% de la mano de obra ocupada de la industria alimentaria, lo que se traduce en 10.500 puestos de trabajo. (Encuesta Anual industrial. INDEC, 2002).

El proceso de elaboración de galletitas consiste en la mezcla de insumos e ingredientes, su amasado, posterior moldeado o laminado, cocción y empaque. Desde la óptica productiva, las galletitas difieren por la variación en algunos de sus parámetros (agua y temperatura de la masa; ingrediente crítico como harina, grasa y azúcar; tiempo de cocción y tipo de cinta en el horno); así como por la utilización de diferentes procesos productivos, dando lugar a los diversos tipos de producto final: dulces, semidulces, crackers y obleas. (SAGPyA, 2001). Los principales procesos utilizados en esta industria son: laminado y moldeado/ depositado. El primero de ellos se utiliza para elaborar las crackers (con un proceso de fermentación que va desde las 6 a las 24 hs.) y galletitas dulces, que no incluyen fermentación. El depositado y moldeado se utiliza generalmente para las galletitas dulces de masa más arenosa y menos elástica (Acuña y Petrantonio, 2003)

Sintéticamente, la elaboración de una tonelada de galletita requiere cerca de una tonelada de trigo, y su valor agregado es de considerable importancia: a valores 2004, una tn. de trigo rondaba los 135 U\$S, mientras que una tonelada de galletitas los 1700 U\$S. (UIA, 2004).

⁴¹ Los principales consumidores de galletitas son los países europeos: entre 11 y 16 kg. per capita. En Latinoamérica, Argentina ha sido históricamente el principal consumidor con un promedio de 7,4 kg per cápita, seguido por Brasil (6,1 kg per cápita). (SAGPYA, 2001)

Figura N° 3. Rendimiento del trigo y valor agregado a valores 2004.



Fuente: Unión Industrial Argentina (2004)

Según la matriz de insumo producto, la incidencia en el costo de los principales insumos registran los siguientes valores: harina un 16%, aceites y azúcar 3%, elementos usados en el packaging (como el papel, el cartón y el plástico) un 5%, la electricidad y el gas un 4%, mientras que el comercio tanto mayorista como minorista suman un 6%. (INDEC, 1997)⁴².

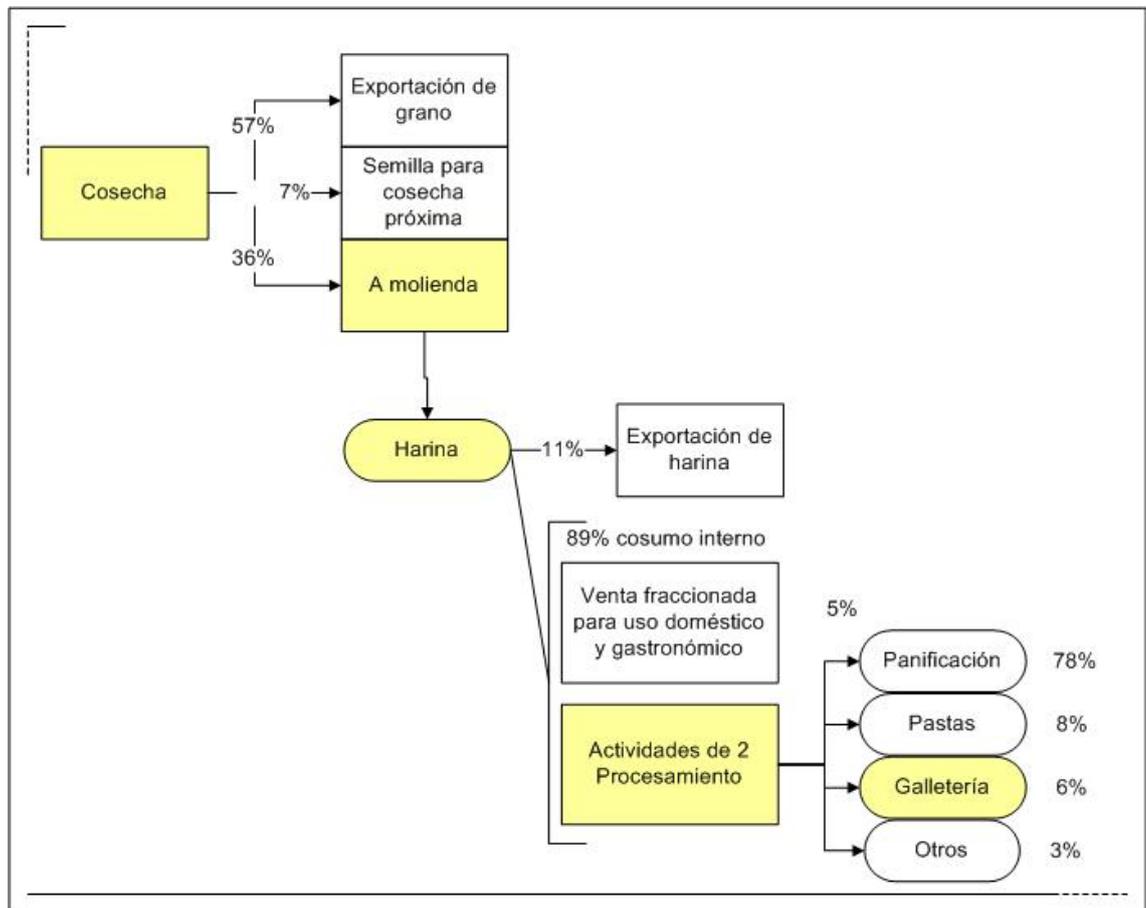
Asimismo, si bien dentro de las materias primas el principal insumo es la harina de trigo, comparándolo con los distintos rubros de la industria molinera, el de las galletitas es el que presenta menor dependencia de la misma, debido a la mayor importancia relativa del costo del packaging, de las inversiones en publicidad y del desarrollo de nuevos productos en la actividad. Otros insumos, de menor incidencia en el costo de producción son: jarabes, miel, emulsionantes, leche, huevos⁴³, levadura, enzimas, saborizantes, potenciadores de sabor y colorantes.

Como industria de segundo procesamiento la producción de galletitas absorbe, el 6% del total de harina producida y enviada a consumo interno, requiriendo la panificación el 78% y las pastas el 8%.(FAIM, 2004 y AACREA, 2005).

⁴² Los valores expuestos, corresponden a la categoría "productos de molinería", ya que es la mayor desagregación que aparecen en la matriz de insumo producto.

⁴³ Excepto en el caso de los batidos (vainillas por ej.) en el que este ingrediente es importante.

Figura N° 4. Ubicación de la industria de galletitas en la cadena agroindustrial del trigo



Elaboración propia en base a datos de FAIM y AACREA. Período 1995 – 2004 (datos estimados en base a promedios)

La industria local de galletitas es demandante de “harinas flojas”, producto de la molienda de trigos blandos⁴⁴, de bajo contenido en proteínas y no presentes en el mercado argentino.

Esta demanda se basa en la aspiración de obtener un producto de calidad igual o superior al actual con una sensible disminución en los costos de elaboración. Las empresas deben dedicar un mayor tiempo de horneado –mayores costos de electricidad- para eliminar el exceso de gluten, lo que les resta competitividad. En

⁴⁴ Las distintas industrias requieren diferentes calidades de harina (y en consecuencia tipos de trigo) de acuerdo al uso que se les otorgue. Sintéticamente, los principales tipos de trigos en el mundo son trigos Premium (alta calidad panadera, alta proteína y gluten), trigos duros (trigos panificables), trigos blandos (para galletitas), trigos para fideos (durum o candeal) y trigos forrajeros. Un trigo blando es caracterizado por un bajo nivel de gluten, dado por un bajo grado en proteína. Contrariamente un trigo con alto nivel de proteínas, dará una harina con alta capacidad de la formación del gluten, y altos niveles de fermentación y elasticidad a la masa, muy conveniente para la industria panadera. (AACREA, 2006 y Scarlato, 2000).

algunos casos, también requieren mayores cantidades de materias primas habituales como azúcar y grasa, en el orden del 10 al 20% por encima de lo normal. Además, se dificulta la puesta a punto de las máquinas importadas, originalmente diseñadas para harinas flojas en la elaboración de galletas principalmente dulces. (Güino, 1998).

Si bien en la actualidad, el sector molinero solo puede ofrecer un acondicionamiento parcial de las harinas de trigo pan, que carecen de las condiciones de texturas propias de los trigos blandos⁴⁵, recientemente se ha cumplimentado el trámite de inscripción en el INASE de la primer variedad de trigo blando, de origen australiano, con la intención de producirse mediante contratos. (INASE, 2008; Todoagro.com, 2008)⁴⁶

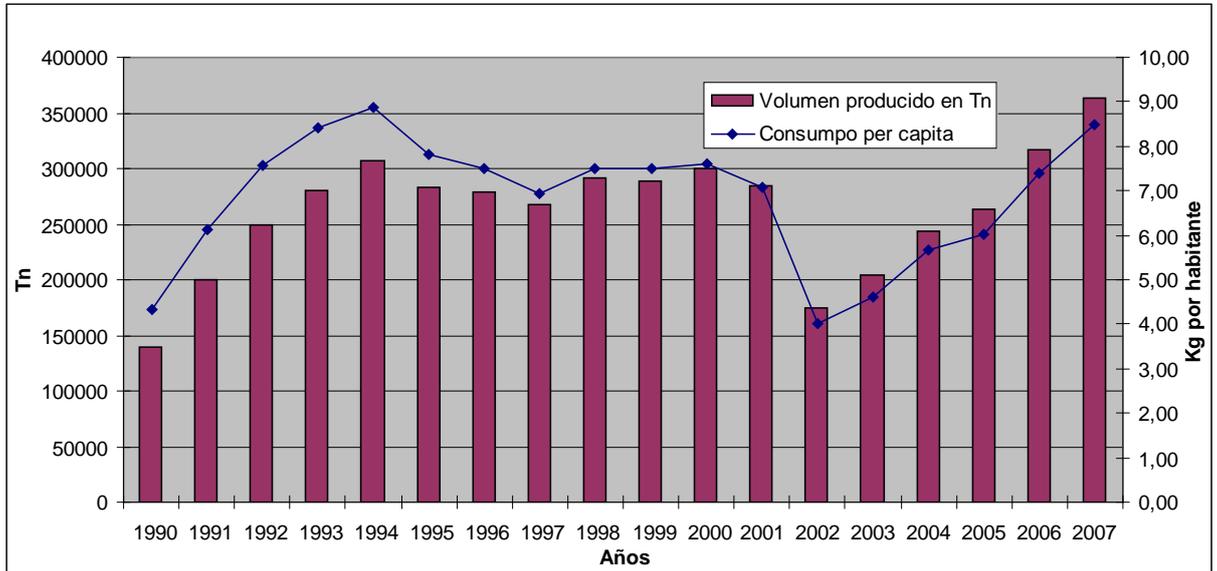
La producción de galletitas se destina básicamente al mercado interno, registrando los valores de exportación e importación escasa significancia. Asimismo, el consumo per cápita describe una trayectoria similar a las tendencias de la economía nacional.

La figura N° 5 muestra la evolución de estas variables en el período 1990 - 2007, en el que parecerían reconocerse tres subperíodos. En el primero (1990-1994), la producción nacional se incrementó llegando en este último año a las 307.000 tn y registrando una tasa media de crecimiento anual acumulada del 22% (o un incremento del 120% respecto de 1990). Este período evidencia una recuperación del consumo interno, en paralelo a un incremento del poder adquisitivo de la población, por la estabilización de precios.

⁴⁵ En la Argentina se produce trigo pan y trigo candeal también llamado trigo fideo o durum que dan fundamento al estándar de comercialización para tres clases de trigo: 1) Pan, 2) Durum y 3) Forrajero, pero no se producen los denominamos trigos blandos.

⁴⁶ Esta variedad de trigo blando, denominada QALBIS, fue desarrollada por la firma australiana Value Added Wheat CRC y ya cumplimentó el trámite de inscripción en el INASE iniciado en julio de 2006.

Figura Nº 5. Evolución de la producción y el consumo per cápita (1990 – 2007).



Fuente: elaboración propia en base a datos de SAGPyA y FAIM.

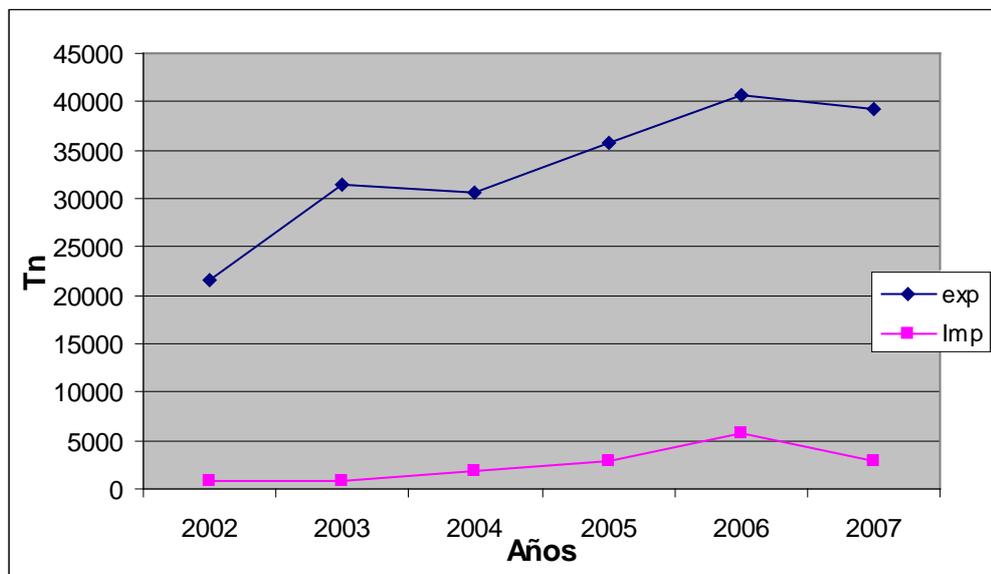
A partir de 1995 continúa un período de estabilización de la producción en volúmenes cercanos a las 300.000 tn. anuales, que culmina en la profunda crisis del 2001. Igual comportamiento evidencia el consumo per cápita de galletitas, que parece encontrarse en sus niveles máximos, registrando valores cercanos al promedio histórico, entre 7 y 8 Kg. por habitante. La fuerte retracción de la actividad en el lapso 2001-2002 es evidenciada por una tasa de variación de producción interanual del 39%, alcanzando entonces valores cercanos a los de 1990-1991, al igual que el consumo per cápita que desciende hasta los 4 kg. por habitante aproximadamente, atribuibles a la pérdida del poder adquisitivo de la población.

A partir de ese momento, la producción anual de Galletitas y Bizcochos se encuentra en continuo crecimiento, con una tasa media de crecimiento anual acumulada del 20% en el período 2002-2007, alcanzando en el año 2007 un total de 363.234 tn. producidas. Por su parte el consumo llega en el último año a los 8,4 kg. por habitante, valor que no se alcanzaba desde mediados de los 90. Para el sector industrial esto parecería señalar la necesidad de plantearse estrategias de diversificación de venta que impidan la saturación del mercado interno. (Revista Alimentos Argentinos, 2008).

Como ya se ha mencionado, del total producido, aproximadamente un 90% se destina a consumo interno. Las exportaciones presentan una tasa de crecimiento

media acumulada del 13%, para el período 2002 – 2007, llegando en éste último a casi las 40.000 tn (10,82% de lo producido). Con respecto a las importaciones, su volumen promedio en este período no alcanza el 1% de la producción nacional. Su tendencia ha sido de estable a creciente hasta el año 2006, sin embargo, en 2007 se registra una leve disminución. (Figura Nro. 6)⁴⁷

Figura N° 6. Exportaciones e importaciones de galletitas 2002-2007 (en tn.)

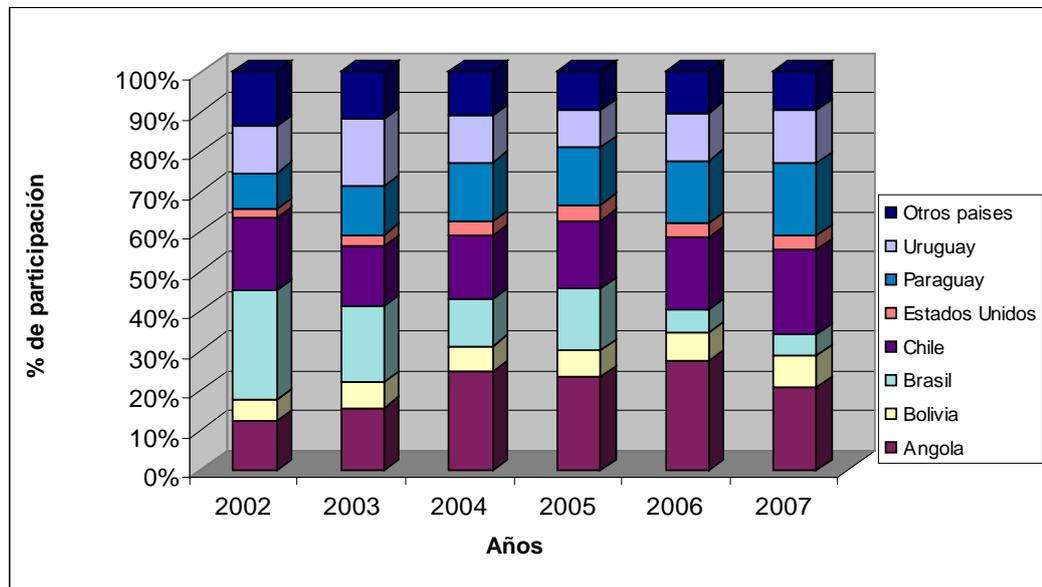


Fuente: Elaboración propia en base a INDEC, (2008)

Como se puede observar en la figura N° 7, los principales destinos son los países del MERCOSUR y Chile, apareciendo a partir del 2002 Angola como un importante comprador (INDEC, 2008).

⁴⁷ Incluye los NCM: 19053100 (Galletas dulces c/ adición de edulcorante), 19053200 (Barquillos, obleas incluso rellenos y waffles) y 19059020 (galletas)

Figura Nº 7. Exportaciones de galletitas 2002-2007 por destino.



Fuente: Elaboración propia en base a INDEC.

A diferencia de otras industrias alimentarias, las galletitas siguen teniendo a los canales tradicionales de distribución como uno de los lugares de venta más importantes. La distribución se realiza por Supermercados (30%), Autoservicios (48%) y Kioscos (22%). (Estudio CCR, 2006). A su vez, las principales empresas de Galletitas y Bizcochos industriales poseen redes de distribución que alcanzan a todas las regiones del país.

Se trata de un mercado altamente segmentado. La principal variable de segmentación es por tipo de producto y está compuesto por las galletitas dulces y las galletitas saladas o crackers. Los consumidores perciben a las saladas como alimentos de consumo cotidiano; en particular las de agua se consideran como un artículo básico, necesario, versátil y “que no puede faltar”. En cambio, los consumidores de galletas dulces perciben su compra como placentera y el atractivo del envase se vuelve significativo en su elección. (Revista Alimentos Argentinos, 2006). El mayor consumo de galletitas lo comparten las dulces secas (35%) y las crackers (35%), mientras que el 15% corresponde a dulces rellenas y el 15% restante a crackers con cereal (SAGPyA, 2006).

En cuanto a la segmentación socioeconómica, los niveles altos tienden a consumir las galletitas dulces y de alto precio (seleccionan por marca o packaging), mientras

que los niveles socioeconómicos más bajos tienden a consumir las saladas y seleccionan el producto por precio. (Scarlato, 2000)⁴⁸.

El 90% de las galletitas que están en el mercado son de elaboración industrial, tanto las fabricadas por las grandes firmas, como por las PyMEs. Éstas últimas, poseen en general procesos de producción menos automatizados, con menor tecnología y en consecuencia mayor uso de mano de obra, lo que le da el carácter de artesanal. No obstante las galletitas siguen siendo industriales, ya que pasan por una línea de producción, se elaboran en grandes volúmenes, tienen estándares a cumplir en cuanto igualdad en tamaño, cantidad y pruebas organolépticas. El tema entonces es, como bien señalan Acuña y Petrantonio (2003), una cuestión de valoración de lo artesanal. El consumidor prefiere un producto de cualidades artesanales a uno de características industriales. Entonces, tanto las grandes empresas como las PyMEs atienden tal requerimiento a través de diferentes líneas de productos, que si bien no difieren en calidad, si lo hacen en packaging, marca, simulaciones de sabores y presentaciones que aluden a lo hogareño, casero y tradicional: “Recetas de la Abuela de Arcor”, “Tia Maruca”, “Don Satur”, son algunos ejemplos.

También existe una variable adicional de segmentación de mercado relacionado al estilo de vida, que se orientan tanto al cuidado de la salud como de la estética. En el primer caso se incluyen las galletitas sin sal y las vinculadas a los alimentos funcionales (Omega 3, Omega 9, aditivos de cereales), mientras que el segundo caso se relaciona a lo *light* o bajas calorías. Por último, algunos tipos de galletitas están dirigidas a niños y madres (las de chocolate, las con colorantes, las rellenas) y otras a adolescentes y jóvenes. Es decir existe algún tipo de segmentación por edad.

II. 2. Análisis estratégico del sector.

En este apartado se describe la estructura y evolución del sector, así como los principales comportamientos de sus diferentes actores. Se reflejan en el mismo, las tendencias recientes del SAA que varios de los autores resaltan, como el rol dominante de la Gran Distribución (Ghezan et al, 2006; Gutman 1997; Gorenstein, 1998), la concentración y transnacionalización de las empresas elaboradoras, la heterogeneidad productiva y la generación de nuevos modelos organizacionales (Ghezán et al 2006). En base al análisis de las fuerzas competitivas (Porter, 1997), se

⁴⁸ El kilo de galletitas dulces envasadas es casi un 22% más costoso que el de galletitas de agua envasadas, según los precios al consumidor suministrados por INDEC (2005).

identifican el tipo de empresas que conforman el eslabón industrial y su transformación en el tiempo.

Con anterioridad al proceso de concentración y transnacionalización de la década del 90, la mayoría de las industrias galletiteras eran de capitales nacionales, y el mercado se encontraba menos concentrado. (Figura Nro. 8).

Terrabusi abastecía alrededor del 30% de la demanda y otro tanto lo cubrían en forma conjunta las firmas Alimentaria San Luis y Bagley (de capitales asociados). La empresa Canale abastecía alrededor del 5/6% de mercado y otras dos industrias, LIA y Pancreck (joint venture de Lia y Arcor) tenían alrededor del 6% cada una. (Huici y Jabocs, 1989). Luego seguían en importancia de participación otras firmas de menor tamaño (Mayco, Capri, Granix), que en su conjunto ascendían a 190 establecimientos (Censo Económico de 1985).

Si en esta instancia (1986) se aplica el índice de Herfindahl - Hirschman (HHI), el cual es una medida comúnmente aceptada para estimar la concentración de mercado, arroja un valor igual a 1800, lo que lo incluye en la franja de concentración media⁴⁹.

⁴⁹ En el caso de un monopolio (una sola empresa), el HHI ascendería a 10.000 puntos. Contrariamente, si el mercado fuera perfectamente competitivo, el HHI se acercaría a 0, ya que la porción de cada empresa sería ínfima. La expresión matemática del índice es: $HHI: (S_1)^2 + (S_2)^2 + (S_3)^2 + \dots + (S_n)^2$, donde S_n es la cuota de mercado de la empresa i . $i: 1 \dots n$. y si cuando el HHI se estima sobre la base de 10.000 puntos, el nivel de concentración se establece de este modo: - menor a 1000 baja concentración; - entre 1000 y 1800 concentración media; mayor a 1800 alta concentración.

Figura Nº 8. Evolución del mercado de galletitas en el período 1986 – 2006



Fuente: elaboración propia en base a Huici y Jacobs, 1989; Revista de Prensa (1995-2002) y Revista Alimentos Argentinos, 2006.

En 1994, y luego de la apertura económica, Nabisco adquiere el 70% de Terrabusi (Revista de Prensa, 1995)⁵⁰ y a través de ella, como subsidiaria, adquiere la totalidad de Mayco-Capri, siendo la primera especializada en galletitas de agua, salvado y soja, y la segunda especializada en vainillas, alfajores y galletitas dulces (Revista de Prensa, 1995).

Posteriormente, en el año 1999 esta misma firma compra Canale, quien además de galletitas dulces y saladas, abarca rubros como pastas, pan dulce y mermeladas. (Revista de Prensa, 1999). Finalmente, los negocios de Nabisco son adquiridos por Kraft Foods, y actualmente detenta un 41% del mercado de galletitas saladas y un 27% del mercado de las dulces. (Alimentos Argentinos, 2006)

Por su parte, en el mismo año que Nabisco ingresa al mercado argentino, el 51 % de Bagley es adquirido por Danone (Revista de Prensa, 1999), mientras que en 1997

⁵⁰ Las referencias periodísticas utilizadas en éste apartado se basan en la recopilación de información de diferentes diarios nacionales como: La Nación, Clarín, El Economista, y otros, que el área de Economía de la EEA Balcarce realiza a través de su Revista de Prensa (1995-2000) y de la Revista Alimentos Argentinos (2000 – 2006).

la nacional Arcor adquiere LIA. Posteriormente, en el año 2005 estas dos empresas (Danone y Arcor) firman un *joint venture*, formando "Bagley Latinoamérica". A través de esta asociación, Arcor pasa a controlar el 51% de Bagley, unificando solamente los negocios vinculados a galletitas, pan dulce, barras de cereal, alfajores, snacks y mini tortas (Revista de Prensa, 2005 y Alimentos Argentinos, 2006)

A través de este proceso⁵¹, las firmas más grandes nacionales fueron compradas por grupos económicos que deseaban invertir en el sector para insertarse en el MERCOSUR, o finalizaron en alianzas estratégicas con estos grupos extranjeros para lograr competitividad en el mercado.

Actualmente, y como se puede observar en la figura N° 8, el 75% del mercado, está integrado por dos grandes empresas (Kraft Foods y Bagley Latinoamérica S.A.), aproximadamente iguales en tamaño. Producen grandes volúmenes, con economías de escala, marcas reconocidas de más alto precio y, a través de la diversificación de la producción, atienden los diferentes segmentos del mercado (dulce y salado, diet, saludable, niños, adolescentes, línea artesanal, etc.). Asimismo, y según datos a nivel internacional, existe alta probabilidad de que en los próximos años este sector continúe concentrándose aún más⁵². En esta instancia (2006) el HHI, arroja los valores de 2977 para el segmento de saladas, y de 2845 para el de dulces, ubicándolos a ambos en la franja de alta concentración.

Un grupo conformado por numerosas pequeñas y medianas empresas heterogéneas en su composición abastece el mercado restante, ya sea especializándose en un producto o a través de una línea productos, a menores precios e imitando las diversificaciones y tendencias de las grandes firmas. (Acuña y Petrantonio, 2003). Si bien los últimos datos oficiales indican que en 1994 la producción se realizaba en 162 establecimientos de todo el país (Censo Nacional

⁵¹ En el detalle del proceso se han incluido las ventas más significativas y de los capitales que actualmente dominan el sector galletitas, sin hacer hincapié en otra serie de operaciones de compra venta también muy importantes, como las inversiones de Arcor a lo largo de Latinoamérica, o el período en el que Canale fue propiedad del Grupo Socma (año 1994), o la compra por parte de Nabisco de otros negocios, tales como Vizzolini Hnos, con sus dos plantas y el molino harinero (año 1994), entre otros.

⁵² Kraft Foods ha firmado un acuerdo de adquisición del negocio de galletas del grupo Danone. La compra, incluye las marcas líderes de galletas de Danone, operaciones y activos en 20 países, con la excepción de los de Latinoamérica (Bagley) e India (Britannia). Con esta adquisición, Kraft aspira a ganar mayor escala operativa y acceder a mercados emergentes "críticos", como China, Rusia, Polonia, Indonesia y Malasia, que representan más del 25% del negocio a nivel mundial. (Infobaeprofesional.com, 2007 y El Economista, 2007)

Económico de 1994, INDEC), datos del 2004 sugieren que los mismos habrían descendido a un total de 100 firmas (Unión Industrial Argentina, 2004).

Este grupo participa de aproximadamente 20-25% del mercado, proporción que ha permanecido estable a lo largo del período analizado. Según un relevamiento sobre una muestra de 59 firmas realizado por la Dirección Nacional de Alimentos, el 58 % de las plantas elaboradoras de galletitas y bizcochos se hayan radicadas en la provincia de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires (21 % y 37 % respectivamente); le sigue en importancia Santa Fe (16 %); la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (14,5 %); Córdoba (5 %) y otras provincias (6,5 %). (SAGPyA, 2008).

Las características notoriamente diferenciales entre ambos grupos de industrias son rescatadas por Acuña y Petrantonio (2003), y se sintetizan en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 4. Características de las empresas del sector según tamaño.

Características	Grandes	PyMEs
Caract. generales y productos	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos económicos internacionales, con alguna participación de capitales nacionales. - Grupo homogéneo en cuanto a tecnología y estrategias de negocios. - Multiplanta y multiproductos. Estructura organizativa según dominio de actividad (galletitas, fideos, chocolates, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Firmas familiares nacionales que atienden el 20-25% del mercado restante. - Grupo heterogéneo : diferencias en tamaño de planta, nivel tecnológico, productos elaborados, posicionamiento, trayectoria y estrategia. - Uniplanta y generalmente monoproducción.
Alcance de Mercado	- Nacional (llegan a todo el país) exportan.	- Regional o local, algunas acceden al mercado nacional, muy pocas exportan.
Grado de profesionalización.	- Altamente profesionalizadas.	- Sólo las medianas o las "pequeñas grandes" cuentan con profesionales o técnicos en sus firmas.
Grado de formalización de I + D	- Actividades de I + D en departamentos especializados, estrecha relación al departamento de Marketing	- Actividades de I + D informales. Pruebas de nuevos productos o modificaciones de los existentes, en base a consultas con proveedores y clientes.
Proceso Productivo	- Combinación de procesos productivos: Laminados + Moldeado/Depositado + Batidos.	- En general un solo tipo de proceso productivo: Laminado ó Moldeado/Depositado ó Batido.
Innovaciones en el proceso productivo y organización	- Nuevos procesos a través de la adquisición de plantas. Incorporación o reemplazo de maquinarias. Alto nivel de automatización en el proceso productivo (sistema de dosificación),	<ul style="list-style-type: none"> - Inversiones en mejoras y reparaciones. - Casi un 70% ha automatizado alguna parte del proceso productivo,

Características	Grandes	PyMEs
al.	<p>en el packaging y el almacenamiento (depósitos robotizados)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sistemas de certificación de calidad según norma internacionales (ISO, HACPP), o en vías de obtenerla. -Organización interna con manuales escritos y una elevada capacitación del personal. - Técnicas de organización de la producción para disminuir costos de materiales, menores rechazos, disminución de stock, mejor cumplimiento de los plazos de pedidos, disminución del ciclo de producción y técnicas de organización interna como: uso de planeamiento estratégico, reorganización de procesos administrativos, red interna a la empresa, uso de información sistemática de mercado. 	<p>en general el empaque.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mínima proporción de firmas en vías de obtener certificación. - Controles en materia prima y producto terminado y los exigidos por los supermercados. - El 50% aproximadamente no ha adoptado ninguna nueva técnica. El otro 50% ha incorporado una (1) técnica de producción u organización interna.
Innovación de producto	<p>Durante los '90 lanzamiento de nuevos productos, cambios de packaging y tamaños de envases, con el objetivo de mantener los segmentos de mercado e incursionar en nuevos nichos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámico, manteniendo su producto principal. - Imitación de las grandes, productos de segundas líneas.
	<ul style="list-style-type: none"> - Altamente dinámico. - Explotación continua de nuevos segmentos asociados a sus marcas. 	
Distribución y marketing.	<ul style="list-style-type: none"> - Centros de distribución y tercerización de servicios como el transporte. -Comercialización directa con los supermercados. -Importantes inversiones en publicidad y marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> -Distribución directa a mayoristas y supermercados. -Importancia de canales de comercialización tradicionales (almacenes, kioscos y estaciones de servicio). -Sin publicidad ni promoción

Fuente: elaborado a partir de Acuña y Petrantonio (2003)

Del análisis de los participantes industriales del sector emergen claramente dos grupos estratégicos⁵³, de características opuestas. El primero, compuesto por dos grandes firmas transnacionales, responsable de un muy alto nivel de concentración del sector, y el segundo conformado por un importante número de PyMEs lo cual configura un "submercado" de características atomizadas y de mucho menor

⁵³ Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia. Una industria podría tener un solo grupo si todas las empresa siguieran esencialmente la misma estrategia. En el otro extremo, cada empresa podría ser un grupo estratégico diferente. Porter, 1997.

dimensión que el anterior. En consecuencia, las fuerzas que actúan en el sector no tendrán siempre un impacto igual sobre estos diferentes grupos estratégicos (Porter, 1997)

Los principales proveedores que posee el rubro galletitero son los molinos harineros, eslabón previo en la cadena agroalimentaria. Si bien en la mayoría de los casos las vinculaciones son a través de transacciones de mercado, las grandes firmas se articulan con algunos molinos vía acuerdos con especificaciones puntuales según el tipo de galletitas que fabriquen.

La molinería es un mercado considerado de baja concentración según el HHI (882). No obstante, y si bien existen 150 establecimientos en las distintas zonas de producción (Buenos Aires el 50%, Córdoba el 17% y Santa Fé el 13%), el 47% de la molienda está representado por tres grandes firmas: Cargill; el grupo Navilli de origen nacional con los Molinos Cañuelas S.A y Molinos Florencia S.A. y Andrés Lagomarsino e Hijos S.A.⁵⁴ Algunos de ellos poseen injerencia en la elaboración distintos productos farináceos: Cargill en harinas industriales con las marcas Favorita, Blancaflor, Leticia, Rosafe y Trigoflor⁵⁵; mientras que Navilli además de elaborar harinas y premezclas con marcas Pureza y Cañuelas para consumo masivo y Cañuelas, Pigüe y Adelia María para industria, es productor de galletas y pastas. Por último Lagomarsino además de producir harinas y premezclas tanto para el consumo masivo como para el industrial (Caserita, Artesana) tiene producción de fideos, rebozadores, panificados y masa congelada. (SAGPyA, 2008). De todas formas no es el caso típico el de integrarse hacia delante en la industria de galletitas.

Los restantes insumos, tales como azúcar, grasa y productos de empaque no constituyen una proporción importante en el costo de producción de la galletita, por lo que en conjunto los proveedores de la industria se presentan como una fuerza poco influyente en el sector.

Respecto a los compradores, los mismos se pueden distinguir de acuerdo a la elección por parte de la industria entre tres tipologías de canales de venta:

⁵⁴ Estas tres empresas concentran a su vez el 60% de la exportación de harina de trigo.

⁵⁵ Aunque Cargill opera íntegramente el negocio de harinas que antes era de Molinos Río de la Plata (MRP), la relación entre las empresas continua, ya que MRP le licencia las marcas para las harinas industriales.

a) Canal tradicional:

-*Largo*: Industria - Mayorista/Distribuidor - Kiosco/Autoservicio/Almacén de Barrio - Consumidor Final.

-*Corto*: Industria - Kiosco/Autoservicio/Almacén de Barrio - Consumidor Final

b) Canal de la gran distribución: (Industria – Gran Distribución – Consumidor Final).

En el canal que se denomina tradicional (70% de la distribución de galletitas), las industrias galletiteras pueden vender a un mayorista/distribuidor⁵⁶ o directamente a algunos de los comercios minoristas como kiosco, autoservicio o almacén de barrio. Si bien el 41% de los almacenes tradicionales y el 59% de los autoservicios compran en forma directa a la industria galletitera (Gutman, 1997), esta situación, parecería ser mayormente válida para la Gran Industria, ya que las PyMEs no tienen desarrollado un sistema de distribución y logística, por lo que entregan en su mayoría, a los mayoristas/distribuidores tradicionales.(Entrevistas 2006 y 2007) De todas formas estos compradores, ya sean intermediarios o comercios de venta al público se configuran como una fuerza de débil poder relativo para las empresas de la industria galletitera.

En el segundo canal mencionado (*b*) (30% de la distribución de galletitas), el 98% de la GD compra las galletitas directamente a la industria y se caracterizan por un poder de negociación creciente. Asimismo, al modificar las reglas del juego comercial y las modalidades de articulación entre las partes, se transforman en agentes que impulsan y comandan los cambios. (Gutman, 1997)

Estas empresas requieren aumentar la eficiencia, ajustando costos y márgenes. Para ello, “imponen” a los demás actores condiciones en toda la cadena de valor de los productos, desde la producción y procesamiento hasta su disposición final para la venta. Se emiten especificaciones estrictas respecto al tipo, calidad, apariencia, almacenaje, condiciones de procesamiento y escala mínima de adquisiciones. A su vez, se busca traspasar la administración de los stocks a los proveedores.

Sin embargo, no todos los actores industriales se ven afectados de la misma manera. El sector de las galletitas, es justamente uno de los casos en que las relaciones Gran Industria – GD se vinculan a situaciones que Gutman (1997) y

⁵⁶ No se incluyen aquí a los grandes mayoristas (Makro, Diarco) quienes por similitud de operatoria, volumen de comercialización y origen de capitales están contemplados en la categoría (*b*).

Goronstein (1998) denominan como oligopolio bilateral, en las que a la concentración comercial se enfrenta una concentración industrial igualmente poderosa, y ambas partes negocian, en condiciones de necesidad mutua, los términos de sus acuerdos comerciales⁵⁷.

Distintas son las relaciones entre las pequeñas y medianas empresas y la GD. Las PyMEs que acceden a este canal de distribución deben adaptarse completamente a las exigencias impuestas por la GD, en particular largos plazos de pago, por lo que estas relaciones son sumamente asimétricas.

Si bien la galletita es un producto relativamente **sustituible**, fundamentalmente por productos de panadería (pan en el caso de las *crackers* y productos farináceos varios en el caso de las dulces), la tradición en su consumo (Acuña y Petrantonio, 2002), le da a esta fuerza un débil poder relativo y poca influencia en la estructura del sector.

Al considerar las barreras de ingreso, es decir aquellas características del sector que desalientan el ingreso de nuevas firmas, en el rubro de galletitas parecerían estar incidiendo tres: *la diferenciación por imagen de marca, el acceso a los canales de distribución y el tamaño del mercado*. Si bien algunas de éstas protegen a todas las empresas en el sector, está claro que las barreras al ingreso dependerán del particular grupo estratégico al que se quiere unir el de reciente ingreso. (Porter, 1997)

El *tamaño del mercado* de las galletitas, por ser predominantemente interno y maduro, se encuentra muy cercano a la saturación, lo cual indica que cualquier acción de una firma para obtener mayor participación redundaría en el detrimento económico de la otra. De la misma forma, este aspecto será un desaliento para cualquier firma que pretenda ingresar a participar en la industria de galletitas.

Esta es la principal barrera al ingreso de una Gran Industria, ya que la misma difícilmente tenga interés en introducirse en un mercado, en el que el 75% está en manos de otras dos grandes multinacionales o para situarse en el lugar de las PyMEs, las cuales se ocupan de los segmentos de más baja rentabilidad. Adicionalmente, la capacidad ociosa existente en el rubro es elevada.

No obstante, si se considera que el nuevo ingresante puede ser una PyME la situación es ciertamente diferente. Si la misma pretende competir con las grandes tendrá dos barreras adicionales: la imagen de marca y el acceso a los canales de

⁵⁷ La GI no puede prescindir de la GD para la venta de sus productos. Al mismo tiempo, la GD no puede dejar de ofrecer los productos de las marcas líderes del mercado, a riesgo de perder su clientela.

distribución. En cuanto a la primera, es claro que existe una diferenciación por identidad de **marca** ostentada por el grupo estratégico de las grandes empresas, diferenciación que se traduce en un mayor valor percibido, y en consecuencia un mayor precio. Es este mismo grupo el que desarrolla y explota otros segmentos de mercado de segundo orden, tales como estilo de vida y edad, dejando el de menor precio “para las segundas líneas de marcas”, producidas por las PyMEs galletiteras. Se convierte en barrera, porque para una PyME es muy difícil (aunque no imposible) llegar a desarrollarla.

De la misma manera, es dificultoso utilizar todos los canales de distribución a los que la Gran Industria tiene acceso. Como ya se mencionó, las PyMEs recurren principalmente al canal tradicional con intermediarios mayoristas (largo), mientras que las grandes también utilizan el corto; es decir, con logística propia llegan directamente a los comercios minoristas. Desarrollar este último canal para una PyME es muy dificultoso en términos de inversión y plazos. Con respecto al largo, si bien no tendría restricciones (operativas - logísticas - económicas) para utilizar a los intermediarios, su acceso tampoco es tan directo. Al no poseer imagen de marca no acceden a un volumen de venta importante. Esto se debe a que los distribuidores/mayoristas tradicionales, en pos de su beneficio, prefieren las marcas reconocidas por la mayor rotación de mercadería. En consecuencia, la gradualidad en el uso de este canal, implica tiempo y costo. En cuanto al canal de la GD utilizado con facilidad por las grandes, presenta bastantes restricciones para las PyMEs, por las exigencias que aquella impone y que ya se mencionaron.

Estas características incidentes sobre potenciales ingresantes PyMEs galletiteros, también se configuran como problemas actuales de las pequeñas y medianas industrias existentes en el sector, sumando dificultades para la movilidad de un grupo estratégico al otro⁵⁸.

Por otro lado, si la PyME decide entrar a participar del grupo de las PyMEs, entonces estas barreras no tendrán relevancia, ya que este submercado opera con segundas líneas de productos, donde no se diferencia por marca y el canal de distribución es básicamente el tradicional largo. Es decir que si bien los estímulos al ingreso para una PyME son bastantes bajos, tiene la alternativa de formar parte del

⁵⁸ Cuando se realiza el análisis por sector industrial, y existen grupos con diferente postura estratégica, Porter utiliza el término “barreras a la movilidad” para indicar que las mismas restringen el paso de un grupo estratégico a otro en el mismo sector industrial, de similar forma que en el análisis genérico de las cinco fuerzas, las “barreras a la entrada” desalientan el ingreso de nuevos competidores a la industria.

marginal grupo de las PyMEs (y de hecho continuamente están apareciendo nuevas firmas galletiteras), porque las barreras para su ingreso son bajas, lo que no quita que esté incursionando en un ambiente altamente competitivo que da cuenta de escasas a nula posibilidades de moverse al otro grupo.

Para completar el análisis es necesario considerar una relativamente nueva modalidad a la que están recurriendo la mayoría de las empresas del sector de la gran distribución. Este fenómeno de creciente difusión en varios rubros alimenticios, se denomina “marca blanca” o “marca de distribuidor”.

Estos “nuevos participantes”, son cadenas de supermercados mayoristas y minoristas que comercializan productos con marca propia, y se insertan en el mercado de galletitas, a partir del desarrollo de acuerdos de producción con algunas pequeñas y medianas industrias galletiteras.

La ventaja detentada por estos actores proviene de la naturaleza comercial de su actividad: poseen puntos de venta desarrollados y en algunos casos también marca, con lo cual el efecto de las barreras de ingreso es ciertamente menor.

Este fenómeno (no restrictivo al sector agroalimentario de las galletitas) es impulsado por la GD fundamentalmente para obtener rentabilidad y fidelización del cliente. Paralelamente, implica cierta amenaza para la industria, aunque dependiendo del tamaño de ésta última (grande o PyME), también se lo puede ver como una oportunidad. (Gutman, 1997; Goreinstein, 1993; Pantanelli, 1998; Cuesta Valiño, 2001; Coriolis, 2002; Ostalé, 1995; Requeña Laviña, 2005; Cendón, 2007).

Coincidiendo con Gutman (1997), en los casos de relación PyME – GD, en donde uno de los actores es claramente dominante, la cooperación puede transformarse en una “integración virtual”, en contraposición a una posible “alianza estratégica” si hay doble liderazgo, en una relación Gran industria - Gran Distribución.

Estos “actores” entonces, se configuran como competidores directos tanto de las PyMEs como de las grandes industrias galletiteras. Con respecto a las PyMEs compiten por precio, ya que la GD adopta una postura de igual o menor precio de venta, como consecuencia de la aplicación de menores márgenes a las marcas propias, incidiendo de este modo en la decisión de compra del consumidor final⁵⁹. Paradójicamente son estas mismas pequeñas y medianas empresas quienes le sirven

⁵⁹ Para ejemplificar, en algunos casos, la GD aplica un 40% sobre el costo del producto si se vende con marca de la GD, contra un 60% si la marca es propiedad de la industria (entrevistas 2007 a empresa galletitera).

a su estrategia, ya que para ellas presenta un cliente de alto volumen y bajo riesgo comercial⁶⁰, a la vez que obtienen facilidades para el ingreso de su propio producto.

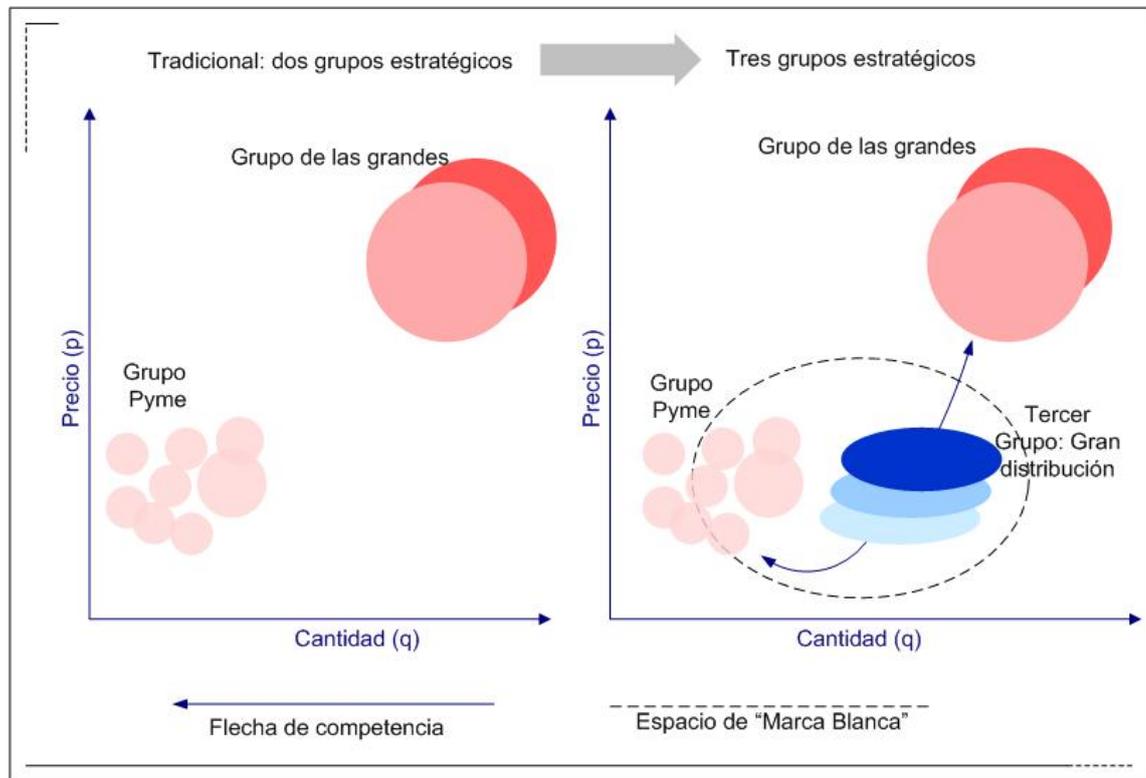
Con respecto a las grandes, la competencia se da principalmente por la presencia de una marca adicional en los puntos de venta usados por la GI. Adicionalmente y como ya se mencionó, la GD tiene su góndola propia y la problemática de distribución ya resuelta.

En consecuencia la situación competitiva, es aún más compleja de lo que tradicionalmente suele presentarse en los mercados concentrados. No son sólo dos grupos estratégicos divididos principalmente por el tamaño de empresa y el precio de sus productos (grandes por un lado y pequeñas y medianas por el otro). La **marca blanca, como tercer grupo estratégico**, ocupa un lugar en la góndola, y una porción del mercado en ningún modo despreciable.

El nuevo panorama competitivo de la industria de galletitas tiende a evolucionar tal como se muestra en la figura N° 9.

⁶⁰ Muchas PyMES sostienen que si bien los plazos de pago pueden ser mas amplios, y existir frecuentes descuentos por diferentes conceptos, el riesgo de incobrabilidad de una gran empresa es muy bajo o nulo.

Figura Nº 9. Estructura y evolución del mercado de galletitas



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas (2002, 2006, 2007) e información secundaria.

De los dos grupos estratégicos presentes en el mercado de galletitas, uno de ellos conformado por la GI y el segundo por el conjunto de PyMEs, se evoluciona hacia un sector con tres grupos estratégicos. Se suma a los ya existentes, un grupo de características no tradicionales, conformada por las empresas de la GD que, a través de la marca blanca, comercializan la producción de algunas de las PyMEs galletiteras.

Si bien compiten con ambos grupos, parecería verse afectado en mayor medida el sector PyME, ya que los precios de las marcas blancas con respecto a los de las galletitas de “segunda línea” producidas por las PyMEs son similares. Paralelamente, es necesario remarcar que este tercer grupo estratégico, al convertirse en un “competidor sin industria”, necesariamente tiene que asociarse con una industria que le provea el producto a comercializar, y para tal cometido elige a las Pequeñas y Medianas Empresas, y no a las líderes, a quienes en modo alguno le interesa sumar participantes al sector.

Coincidiendo con Gorinstein (1998), la frontera tradicional entre la esfera productiva y las gestiones en circulación/distribución se distiende. De esta forma, las ventajas dinámicas se asientan cada vez más en el desarrollo de aptitudes y

capacidades para la obtención de un amplio conocimiento del mercado, junto a las modalidades organizativas y gerenciales que permiten una mejor y extensa cobertura de las ventas minoristas, garantizadas por la posesión de marcas propias y/o consolidadas.

II. 3. Síntesis del análisis del sector y presentación de las PyMEs bajo estudio

La industria de galletitas en Argentina es un sector tradicional que ha sufrido las profundas transformaciones que han afectado a la mayoría de los rubros alimentarios. De esta forma, sus actores y la dinámica de sus vinculaciones han ido evolucionando, pudiendo describirse hoy una subrama compuesta por tres grupos estratégicos:

- Un grupo de grandes industrias, conformado por firmas multinacionales que detentan entre el 70 y el 75% del mercado.
- Un grupo PyME con una porción mucho menor de mercado, caracterizadas por escaso desarrollo de marca como de canales de distribución, y que se han orientado históricamente a atender los segmentos no ocupados por las grandes (precios bajos y canal tradicional).
- La GD, a través de la marca blanca. Su expansión además de afectar el rubro imponiendo sus condiciones y plazos, ha impactado con la introducción de sus marcas de distribuidor, ocupando un lugar propio en la góndola.

El poder de los proveedores de la industria (molineros principalmente) y el ingreso de sustitutos, son de importancia relativa menor. Por su parte, la amenaza de ingreso de nuevos participantes para el grupo estratégico de las grandes (desalentados por el tamaño de mercado) también son bajas. Caso contrario sucede con el grupo de las PyMEs, si una pequeña industria quiere entrar al mercado, probablemente lo hará aunque deberá competir en el grupo de las PyMEs.

En cuanto a la relación de las industrias con la GD, es evidente una clara diferenciación: mientras se genera una situación de oligopolio bilateral GI – GD en la que ambas partes negocian sus acuerdos comerciales, existe una gran asimetría en la relación PyME-GD. Si bien algunas PyMEs deciden coordinar con la GD a través de acuerdos de marca blanca, no todas ellas tienen la capacidad de hacerlo.

Esta investigación, hace hincapié en las pequeñas y medianas industrias de galletitas, participantes del segundo y tercer grupo estratégico. En el siguiente cuadro

se presentan sintéticamente las principales características de aquellas, que se han seleccionado para realizar los estudios en profundidad.

Cuadro Nº 5. Casos de estudio

CASO A

Año de creación: 1979.

Historia y Localización: La anterior generación de esta firma estaba vinculada al negocio panadero. Su actividad se basaba en recibir las galletitas ya elaboradas, decorarlas, envasarlas y venderlas a mayoristas. En el año 1979, comienza con la elaboración de galletitas a nivel industrial. Actualmente (2006) es gerenciada por el titular de la firma. Se encuentra localizada en el Gran Buenos Aires.

Productos / diversificación: Produce un total de 22 tipos de galletitas dulces, siendo su producto principal la "tapa de alfajor".

Producción anual: Aproximadamente 1944 tn. Su capacidad instalada total es de 6900 tn.

Número de empleados: Aproximadamente 40 personas entre planta y administración.

Principales características de la firma: Vende un 80% de su producción en la Capital y Gran Buenos Aires, y un 20% en el interior del país. Sus principales clientes son distribuidores y mayoristas tradicionales de galletitas.

CASO B

Año de creación: 1967. Son dos firmas relacionadas con tres plantas industriales de la misma propiedad.

Historia y Localización: La empresa es fundada para la producción de bizcochos. La segunda firma se forma en 1988 mediante una asociación con capitales españoles para introducir un nuevo producto en el mercado argentino (magdalenas) y aproximadamente 10 años después absorbe una tercer planta. Actualmente todas las plantas se encuentran en funcionamiento, y en proceso de incorporación a la gestión de la tercera generación familiar. Se localiza en el Gran Buenos Aires.

Productos / diversificación: 6 líneas de productos y 2 marcas: bizcochos y talitas (4 productos), magdalenas (3 productos), pan dulce y budines (8 productos) y galletitas (4 productos) distribuidos entre sus tres plantas.

Producción anual: Capacidad instalada de 24.000 tn y actualmente trabaja sin capacidad ociosa.

Número de empleados: Aproximadamente 200 personas entre administración y fábrica.

Principales características de la firma: Posee otras inversiones en actividades relacionadas al sector agropecuario: genética de animales, producción de lácteos (por ejemplo dulce de leche, que se utiliza como insumo) y participación en una firma de logística con tolvas de harina y de producto terminado. Su producción la destina en un 90% a distribuidores y mayoristas tradicionales, y un 10% a la GD. Las exportaciones son mínimas. Posee alto posicionamiento de marca.

CASO C

Año de creación: 1966.

Historia y Localización: Cambia de propietario en el año 1999 (poseedor de un establecimiento de pequeñas dimensiones en un rubro relacionado) quien la compra en quiebra y la pone en funcionamiento. Se encuentra localizada en el Gran Buenos Aires.

Productos / diversificación: Se especializa en crackers: 5 tipos de producto (sandwich, sin sal, salvado, salvado sin sal, marineras). En menor proporción, elabora galletitas dulces: de miel y surtido fauna. Su producto principal es la sándwich y luego la de salvado.

Producción anual: 4320 tn. 50% de su utilización de planta.

Número de empleados: Aproximadamente 120 personas, de los cuales 90 son asignados a la producción.

Principales características de la firma: Su principales clientes son los distribuidores y mayoristas tradicionales en Capital y Gran Buenos Aires

CASO D

Año de creación: 1990.

Historia y Localización: Es una empresa de origen panaderil. Se localiza en una importante ciudad de la Provincia de Buenos Aires.

Productos / diversificación: Se especializa en vainillas (un 80% de su producción). En el 2002 incorpora la producción de budines (20% de su producción).

Producción anual: 1095 tn., utiliza el 36% de su capacidad instalada.

Número de empleados: 27 personas en total, de las cuales 3 se dedican a la administración y ventas.

Principales características de la firma: Tiene su principal mercado en Capital y Gran Buenos Aires (mayoristas y distribuidores), y una menor proporción en su ciudad de origen. Hace hincapié en ser elaboradora de un producto “artesanal” y de alta calidad, y distinguirse por tal característica. No obstante, su precio de venta es relativamente bajo.

CASO E

Año de creación: 1972.

Historia y Localización: Es una PyME familiar. Luego de atravesar una crisis económica muy profunda (quiebra) la firma se encuentra en proceso de recuperación. Localizada en el Gran Buenos Aires.

Productos / diversificación: Se especializa en crackers, siendo la galletita sin sal su producto principal (50% de su producción). También elabora galletitas dulces y hojaldre. Tiene un total de 8 productos.

Producción anual: 6307 tn., lo que representa una 75% de su capacidad instalada.

Número de empleados: 68 personas, siendo 53 de planta y mantenimiento.

Principales características de la firma: Tiene la mayoría de su mercado en Capital y Gran Buenos Aires (80%), llegando principalmente a mayoristas y distribuidores tradicionales. En el producto hojaldre es competidora de una PyME “grande” especializada en este producto, a quien no alcanza en eficiencia por volumen y en consecuencia por costos.

CASO F

Año de creación: 1986.

Historia y Localización: La empresa es familiar, formada por tres hermanos y gerenciada por uno de ellos. Al momento del inicio de la firma no tenían conocimiento de la industria galletitera, aunque si del mercado.

Productos / diversificación: Produce un total de 18 galletitas dulces y 3 tipos de saladas (incorporadas recientemente, a pedido de un cliente) Su producto principal son las pepas (23% de su producción)

Producción anual: 12.000 tn, con una utilización de planta del 100%.

Número de empleados: 70 personas entre planta y administración.

Principales características de la firma: Además de vender a mayoristas y distribuidores, tiene un 20% de sus productos orientados a la GD. Su marca tiene relativa presencia a nivel nacional, y proyecta generar un mayor desarrollo del mercado en el interior del país.

CASO G

Año de creación: 1967.

Historia y Localización: Es una firma familiar heredada por el propietario (quien no estaba vinculado al sector, ni la industria). En la década de los 90, realizan una inversión en maquinarias, que cuadruplica la producción. Localizada en la Provincia de Buenos Aires.

Productos / diversificación: Posee 3 marcas y 4 líneas de productos: 1) Alfajores, 2) Amarettis, 3) Budines: 5 tipos y 4) Galletitas: sólo dulces y obleas. El producto principal es la oblea y estacionalmente los budines.

Producción anual: 2500 tn, con un 60 % de utilización de su capacidad física.

Número de empleados: 65 personas permanentes y 120 temporarios (3 meses al año).

Principales características de la firma: Destina un alto porcentaje de su producción para terceros (60%), mayormente para la GD.

CASO H

Año de creación: 2005.

Historia y Localización: Formada por dos socios. El primero de ellos aporta el capital y el segundo el know how, siendo también el responsable de la planta. (Con mucha experiencia en el sector galletita por haber sido parte de la gestión y manejos de planta de una gran empresa). Adicionalmente esta empresa tiene rasgos familiares, la presidencia es detentada por el hijo del socio capitalista. Se localiza en el interior de la Provincia de Buenos Aires.

Productos / diversificación: Produce 3 líneas: dulces (con 4 productos) , salada (1 producto) y 1 de tostadas.

Producción anual: Actualmente (2006) produce un 35% de su capacidad instalada, pero aún se encuentra en etapa de puesta a punto.

Número de empleados: 15 empleados entre planta y administración.

Principales características de la firma: Nace con la visión de ser un proveedor exclusivo de una firma alimentaria multinacional. Por cuestiones productivas-comerciales y de extensión de plazos de realización del proyecto, sale al mercado con marca comercial propia. Tiene producción propia y para terceros.

CASO R

Año de creación: 1998.

Historia y Localización: El fundador de la empresa es hijo de un industrial, propietario de una PyME familiar de antigua data en la rama de galletitas. La empresa nace en medio de una fuerte crisis de la familiar. Tiene características organizacionales no tradicionales, siendo inicialmente casi el 100% de su volumen comercializado producido por terceros. Actualmente es el 70%. Se localiza en el Gran Buenos Aires.

Productos / diversificación: Tiene un total de 6 líneas y 42 productos: 1) saladas, 2) dulces, 3) crackers, 4) Rellenas, 5) Repostería (incluye alfajor) y 6) Bizcochos.

Producción: Produce sólo un 20% de lo que comercializa, lo que asciende a unas 2736 tn.

anuales. Ha incorporado 2 plantas para aumentar su producción.

Número de empleados: : inició sus actividades con 4 empleados y en menos de 10 años creció hasta 210.

Principales características de la firma: Tiene canal de distribución propio, a través de distribuidores en kioscos, *drugstores* y almacenes, a donde dirige el 90% de su producción. El restante 10% lo reparte entre supermercado y en menor proporción, exportación. Destina un 30% de sus ventas a Capital y un 70% al interior.

CAPÍTULO III. ACUERDOS INTEREMPRESARIALES DE LAS PYMES GALLETITERAS

En este capítulo se aborda las vinculaciones interempresarias de las PyMEs galletiteras. Pareciera ser que muchas de estas firmas han percibido y evaluado de forma similar la influencia de los diferentes actores de la cadena (grandes industrias y gran distribución minorista), reaccionando con estrategias similares, lo que en cierta forma las homogeneiza y les da la característica de “grupo estratégico” (Porter, 1987).

Paralelamente prevalecen varias de las especificidades inherentes a cada firma, características que, junto con la cantidad y tipo de acuerdo que la misma haya desarrollado, dan lugar a la conformación de categorías de análisis. La descripción de las mismas permite ir dilucidando algunos factores que parecerían impulsar la mayor o menor utilización de los acuerdos interempresariales como parte de la estrategia de la firma, y finalmente dan algunas pautas de relación entre su utilización y la evolución de la PyME.

III. 1. Cambios en la estrategia de la firma

Ante el nuevo escenario y las transformaciones del SA que muchos autores en el tema mencionan (Ghezán et al 2006, Gutman, 1997, Goronstein, 1998, Acuña y Petrantonio, 2003), las vinculaciones interempresarias parecieran configurarse como una opción altamente viable para las PyMEs galletiteras.

Tradicionalmente estas firmas han basado su estrategia en dos pilares, por un lado el uso del canal tradicional de comercialización y por el otro, un precio de venta bajo. Tal elección estratégica es a priori sustentada por varias de las características, ya mencionadas, de estas empresas:

- i. Débil posicionamiento de marca, en parte por no poseer desarrollada la función de marketing,
- ii. Escaso desarrollo de una estructura logística y alcance de mercado regional, utilizando el canal tradicional.
- iii. Tendencia a la especialización en un solo tipo de galletitas: crackers, dulces, hojaldre o vainillas y en general, con poca extensión dentro de esta

línea de productos. (por ej. dentro de las crackers, alrededor de 5 productos).

- iv. Menor nivel tecnológico (en comparación a las grandes industrias) y fabricación de productos de “segunda línea”.

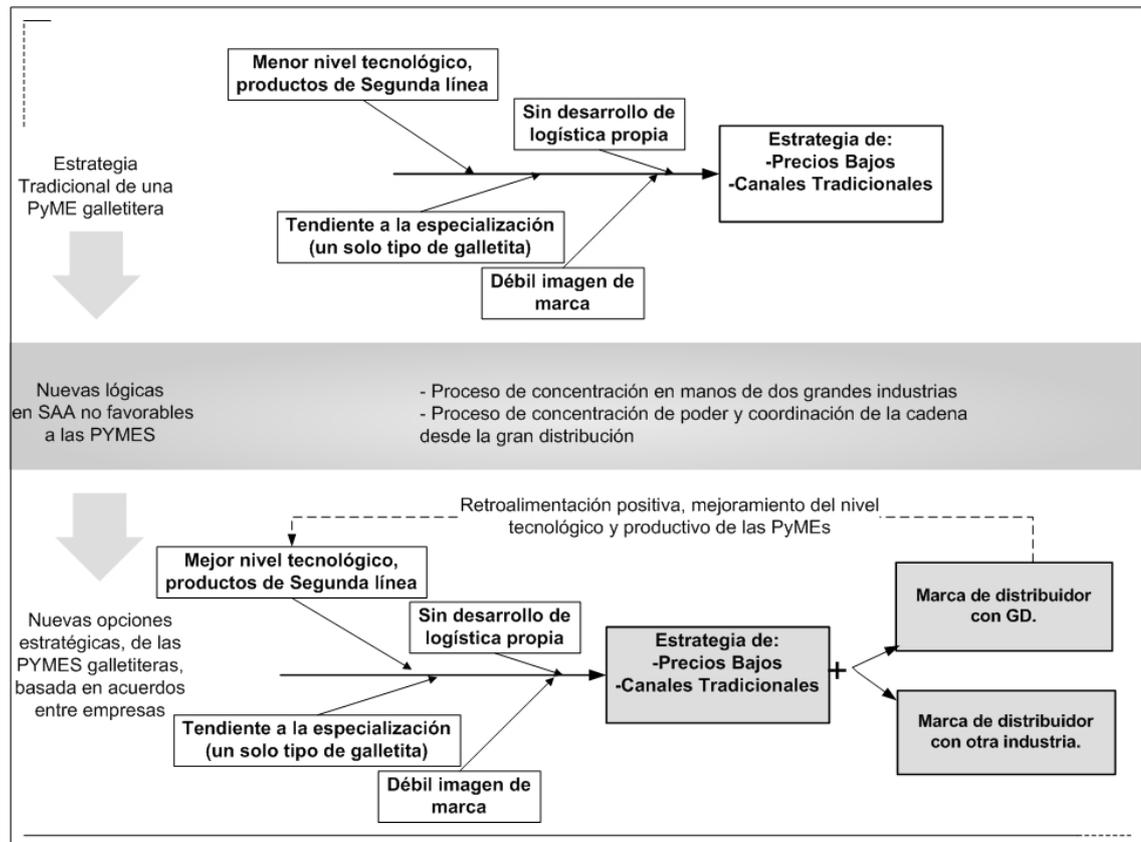
En esta instancia, las pequeñas y medianas empresas parecerían haber adoptado la primer tipología de Pyke (1994), es decir las denominadas “independientes”, quienes compiten individualmente en segmentos específicos no ocupadas a priori por las grandes industrias galletiteras⁶¹.

En el contexto macroeconómico planteado durante los 90’, se produjeron grandes transformaciones productivas, técnicas y organizacionales en la industria agroalimentaria argentina, ligadas a proceso de concentración y extranjerización de las empresas industriales y de distribución, de la cual la industria de galletitas no fue ajena. (Acuña y Petrantonio, 2003).

Así, la “estabilidad” del espacio de mercado de las PyMEs galletiteras fue progresivamente invadida, pues las lógicas de consumo - distribución – producción, indefectiblemente eran otras. En este contexto, es evidente que la tradicional estrategia planteada no era suficiente. La mayoría de las PyMEs, algunas por decisión propia y otras por imposición del entorno, sumaron a su estrategia dos tipos de articulaciones coincidentes con la segunda y tercer categoría sostenida por Pyke (1994) (Figura Nro.10)

⁶¹ Si bien este autor sostiene que la estrategia de las PyMES independientes es ocupar nichos de mercado específicos no ocupados por otras empresas, en este caso sería no ocupados totalmente por otras empresas.

Figura Nº 10. Evolución de la estrategia de las PyMEs galleteras



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas 2002, 2006, información secundaria y Pyke (1994).

Una de ellas se refiere a la situación en que una empresa PyME se convierte en proveedora de una gran empresa. Las tendencias al *outsourcing* (tercerización) crean nuevas oportunidades para las PyMEs, al generar nuevas demandas de insumos intermedios y servicios productivos y auxiliares que pueden ser provistos por firmas pequeñas. Gracias a estos avances, la provisión externa se hace más eficiente, vía combinación de los sistemas de procesamiento de datos de las distintas organizaciones que son parte de una cadena inter-firma integrada verticalmente. (Pyke 1994). Si bien el autor se refiere a que las receptoras de la producción son grandes industrias, en la presente investigación las que ocupan este lugar son igualmente grandes actores pero de la distribución (GD), por lo cual la tipología mencionada que asiste la caracterización de la vinculación parece válida ya que ambas empresas aplican la tercerización con similares consecuencias productivas y económicas para sus socios proveedores (por ej: mayor utilización de planta, y mayor volumen de ventas). Específicamente entonces, las relaciones a las que hacemos mención son

materializadas por las empresas galletiteras PyMEs con la GD bajo la modalidad de producción de marca blanca.

Según este mismo autor, como tercera opción, las PyMEs pueden buscar fortalecerse colectivamente, asociándose con otras firmas pequeñas para cooperar, producir y/o vender a través de alianzas, instituciones colectivas o consorcios. Existe consenso en torno al hecho de que la pertenencia a redes o la generación de vínculos con otras firmas, son cada vez más importantes para determinar el desempeño y la competitividad de las unidades económicas. (Pyke 1994)

Las redes formales e informales en las que participan las firmas pueden compensar, al menos en parte, sus limitaciones. Estas relaciones ayudan a las mismas a repartir costos y riesgos asociados con los procesos de innovación, ganar acceso a nuevos conocimientos, adquirir componentes tecnológicos claves y compartir activos en la manufactura, la comercialización y la distribución. (Motta, 1998; Julien, 1998; Pyke, 1994).

Esta tercer tipología de Pyke (1994), en los casos bajo estudio, parecería estar materializada en las vinculaciones de varias PyMEs galletiteras con otra PyME que actúa como “empresa núcleo”. No obstante una vez más el concepto se ajusta parcialmente. Si bien son articulaciones entre PyMEs, los vínculos en todos los casos son bilaterales entre la empresa núcleo y las proveedoras (y no multilaterales). Asimismo, no son simétricos ya que los coordina la firma principal, alejándose entonces de la horizontalidad que sugiere ese autor. (Este caso se explicará en detalle en el capítulo siguiente).

III. 2. Categorías de empresas según utilización de acuerdos y caracterización de los mismos.

Dentro de este conjunto de PyMEs existen diferentes gradientes de aplicación de las mencionadas estrategias, pues ante un mismo entorno, diferente son las capacidades y los recursos para reconvertirse. Ciertamente, los estudios de casos evidencian que si bien existe cierta propensión hacia la realización de acuerdos de las PyMEs de este sector, están aquellos que optaron por la estrategia inicial orientada principalmente al canal tradicional.

Las especificidades de estas firmas se reflejan en la muestra intencional construída para este trabajo. Sintéticamente, y en línea con lo planteado existen dos

Capítulo III: Acuerdos Interempresariales de las PyMES galletiteras

grandes grupos: aquellas firmas que no utilizan actualmente acuerdos y aquellas firmas que los han desarrollado. Dentro de éstas últimas se distinguen a su vez, las industrias que producen para terceros, y las que son receptoras de la producción de otras industrias. Consecuentemente, las firmas quedan categorizadas de la siguiente forma:

- i. Sin acuerdos, incluye a aquellas empresas que al momento de ser entrevistadas no poseían articulaciones, aunque en algún momento puedan haberlas tenido.
- ii. Con acuerdos de producción para terceros, tanto con la GD minorista o mayorista como con otra industria. Dentro de ellas se distingue entre tradicionales y medianamente innovadoras.
- iii. Empresa Núcleo, receptora de la producción de otras industrias.

Utilizando estas categorías, de un total de 9 casos de estudio relevados, se ha detectado que cinco (5) PyMEs mantienen acuerdos con la GD; seis (6) articulan con otra industria⁶² y dos (2) no utilizan actualmente acuerdos interempresariales. (Cuadro Nº 6). Con respecto a estas dos últimas firmas, cabe aclarar que, como ya se explicó en el apartado de metodología, inicialmente se suponía que también poseían vinculaciones interempresariales⁶³. No obstante, al momento del relevamiento (2006), estas empresas habían discontinuado estas articulaciones interempresariales.

Cuadro Nº 6. Cantidad de firmas por categoría y tipo de actor con el cual se vinculan

Actor con el que Articulan		Gran Distrib. (GD)	Otra Industria (OI)	Ninguno
Categoría				
i. Sin acuerdos (2)		-----	-----	2
ii. Acuerdos para Terceros	Tradicionales (3)	3	3	-----
	Medianamente innovadoras (3)	2	2	-----
iii. Empresa Núcleo (1)		-----	1	-----
Cantidad de firmas (9)		5	6	2

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas 2006.

⁶² Una misma firma puede tener vinculaciones con ambos actores o sólo con uno de ellos.

⁶³ Debido a que los mismos fueron seleccionados de una base de datos de construida en el marco del mismo proyecto, incluyendo en la misma PyMES del sector agroalimentario argentino que tuvieran alguna acuerdo interempresarial en el período de 1992 y 2005.

De los acuerdos analizados, los “entre industrias” se alinean en su totalidad con la tipología de “coordinación” en la concepción de Storper y Harrison (1991) y Szarka (1998) ⁶⁴. En esta situación una firma líder actúa como receptora, y en consecuencia, si bien existe alguna jerarquía, las empresas proveedoras poseen un mayor grado de maniobra que en una situación de “control”. Asimismo tampoco llegan a ser una asociación bilateral o multilateral, en la que los socios se encuentran en un estado de igualdad y equilibrio y trabajan juntos sobre la base de confianza que surge de la dependencia mutua (cooperación).

Con respecto a los acuerdos que estas PyMEs realizan con la Gran Distribución, la situación no es tan clara, quedando ubicados “a medio camino” entre el control y la coordinación. Si bien estas articulaciones detentan mayor asimetría en cuanto a poder de negociación y de decisión a favor de la gran empresa, quien en general orienta y define las condiciones del acuerdo, no se la puede rotular como “de control”, ya que el grado de dependencia de la PyME se definirá en función del volumen de producción que estas PyMEs destinen a la GD por un lado y de la diversificación de su cartera de clientes por el otro. Los porcentajes de producción que cada PyME destina al supermercado difiere en cada caso, y aunque en la mayoría de los casos son importantes, no dependen de ellos para su subsistencia, acercándolos a la tipología de “coordinación”.

Asimismo, los acuerdos entre Industrias suelen operativizarse de una las siguientes formas:

- La compra del producto terminado. El proveedor se compromete a entregar en plazo y lugar determinado, el producto envasado y en cajas, tomando a su cargo la impresión de los envases, de acuerdo al plan de impresión provisto por la industria receptora.
- Un sistema similar al anterior, con la única diferencia que la Industria receptora provee el packaging.
- Producción a fazón. La industria receptora entrega casi el 90 % de los insumos: los principales ingredientes (en general harina y grasa), el prolipepileno y las cajas. El proveedor cobra por la prestación del servicio un porcentaje del valor de la mercadería acordada.

⁶⁴ Las tipologías a las que se hace referencia (control, coordinación y cooperación) también son entendidas por los autores como “estructuras de gobernancia”.

Capítulo III: Acuerdos Interempresariales de las PyMES galleteras

Estos tres sistemas son utilizados indistintamente por la industria receptora, como una forma de adaptarse a las necesidades y características del proveedor.

Los acuerdos con la Gran Distribución (ya sean mayoristas o minoristas), pueden ser informales o formales. Éstos últimos están configurados siguiendo los formatos típicos de contratos denominados “Oferta de Condiciones de Venta y Abastecimiento”, que en general son redactados por las grandes cadenas de distribución, imponiendo diversas condiciones y restricciones que la PyME industrial acata.

En esos contratos y con posterioridad a la determinación de las características del producto y su calidad, como requisitos necesarios para la firma del acuerdo, se establecen cláusulas comerciales que en general versan alrededor de lo siguientes puntos: la cantidad, el precio, los plazos de pago y algunos descuentos por servicios comerciales brindados por el distribuidor.

A continuación se presentan los acuerdos por firma (según categoría) y los porcentajes de producción que éstas PyMEs destinan a los acuerdos, dato que se configura como un primer indicador de la importancia relativa de estas vinculaciones en la estrategia de la firma (Cuadro N° 7).

Cuadro N° 7. Acuerdos por firma e incidencia en el volumen de producción

Casos de estudio		Caso de estudio	Produc. en Tn.	Cantidad de acuerdos		% en su volumen de producción		
				GD	OI	G D	OI	Total
Sin acuerdos		A	1944	-----	-----	-----	-----	0%
		B	24000	-----	-----	-----	-----	0%
Acuerdos de producción para terceros	Tradicional	C	4320	2	1	15 %	15%	30%
		D	1095	1	1	7.5%	30%	37.5%
		E	6307	-----	1	-----	30%	30%
	Mediana mente innovadoras	F	12000	8	-----	15%	-----	15%
		G	2500	10	5	40%	20%	60%
		H	SD	3 *	1	SD *	SD	SD
Empresa Núcleo		R	2736 (propia)	-----	12	-----	70%	70%
				21	21			

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas 2006. *La cantidad de acuerdos nombrada por el empresario es de tres, no obstante es importante aclarar que es una industria en proceso de desarrollo, por estar en etapa de puesta a punto, por lo que los volúmenes implicados no son exactos.

Como se observa en el cuadro N° 7, de los nueve casos en estudio, dos (A y B) no tienen acuerdos; seis (C hasta H) son PyMEs que producen para un tercero (tanto GD como OI) y una (R) es receptora de producción de terceros.

Por otro lado, del total de vínculos detectados, el 50% corresponde a acuerdos con la GD y el otro 50% a articulaciones entre industrias. La incidencia de estos acuerdos en términos de producción de la firma, va desde un 15% a un 70% del volumen producido.

III. 2. 1. Empresas sin acuerdos

El caso A, es una pequeña industria uniplanta (capacidad instalada de 1944 tn anuales, de las que sólo utiliza el 30%), especializada en galletitas dulces. El caso B es una empresa mediana, con tres plantas, en plena utilización de su capacidad instalada y una producción de 24.000 tn. anuales entre galletitas, bizcochos, magdalenas, budines y pan dulce. Esta empresa está “diversificada” en otros rubros tales como transporte y producción primaria.

Ambas firmas nacieron con anterioridad a la década de los 80’, no obstante el caso A pareciera haberse mantenido estable (o incluso decrecido), en cuanto a volumen de producción, expansión de la fábrica y variedad de productos, mientras el caso B fue creciendo, incorporando nuevos negocios e incursionando en nuevos segmentos dentro del mismo mercado⁶⁵. Este crecimiento es sostenido por una empresa relativamente fuerte (en comparación con otras pequeñas y medianas empresas) en la mayoría de los eslabones de su cadena de valor.

Además la empresa B, tiene desarrollada la logística interna y externa propia, y los volúmenes que maneja le permiten negociar con sus proveedores para obtener un mejor costo de materia prima. En cuanto a la producción como anteriormente se mencionó ha realizado inversiones en diferentes plantas, siendo la mayoría de ellas semiautomáticas, lo que le permite una menor utilización de mano de obra por kg. de galletitas producido y en consecuencia, una mayor optimización de la misma. En cuanto a marketing y ventas, típica función débil en este tipo de empresas, la firma posee una marca conocida y en consecuencia tiene mayor acceso a los canales de

⁶⁵ La firma B comienza su producción con una planta en el año 1967, evolucionando a través de diferentes adquisiciones y aportes de capital a las tres plantas actuales, y a más del doble de la producción original. La incorporación de líneas de productos también ha sido una de sus estrategias, incluso de algunas variedades no existentes en el país.

distribución, los cuales están conformados en un 90% de su producción a comercios minoristas tradicionales y un 10% a supermercado.

Por el contrario, y aunque compartan la orientación de mercado (canal tradicional) la evolución de la empresa A ha sido, mucho menos favorable. La misma, posee una única planta industrial con dos líneas productivas caracterizadas por un bajo nivel de tecnificación, de las cuales utiliza solamente una. Se observa además un mínimo desarrollo de las restantes áreas de la empresa, acentuado por la baja profesionalización de los recursos humanos en temas de gestión, tecnico-productivos y de mercado, y la centralización de estos aspectos y decisiones únicamente en la figura de su empresario⁶⁶.

Ambas firmas mantuvieron en algún momento acuerdos de producción con la gran distribución y con otras industrias, con el objetivo de asegurarse un volumen de ventas y disminuir la capacidad ociosa⁶⁷. No obstante, las instancias en las que se disolvieron los acuerdos fueron diferentes.

La empresa A decidió finalizar las vinculaciones con la GD por cuestiones de exigencias (precios, volúmenes, plazos) que no podía afrontar. En el caso B, fue una opción estratégica determinada por la misma firma. En palabras del entrevistado “*Es una cuestión de estrategia, si tenés capacidad ociosa te conviene, y si no, no te conviene*”. Un breve recorrido por su historia y evolución evidencia que la estrategia de esta firma ha sido de crecimiento “interno” adquiriendo plantas en funcionamiento o para ponerlas a punto, adhiriendo a la jerarquía como forma de gobernanza, en términos de Williamson (1975,1985).

Este último caso demuestra que, si bien los acuerdos de producción para terceros pueden ser funcionales en un momento determinado de la vida de la empresa, no son la única opción de desarrollo. Ambas firmas dejaron de utilizarlos porque no le fueron rentables y en consecuencia sostenibles. Sin embargo la firma B, “elige” otras opciones y se desarrolla llegando a tener mayor tamaño, diversificación y posicionamiento de marca⁶⁸, mientras que la empresa A, no desarrolla actividad

⁶⁶ Si bien es común que la figura del empresario centralice todas las actividades (participar, decidir y hacer), la mayoría de las PyMES entrevistadas tienen algún mínimo gradiente de delegación de alguna de ellas, al menos la parte operativa de la función productiva, la cual en la generalidad de los casos se encuentra en manos del “Jefe de Planta”.

⁶⁷ La firma B poseía 5 acuerdos de producción para terceros con la GD y 3 con OI, mientras que la firma A mantuvo varios acuerdos pero solamente con la GD.

⁶⁸ Con respecto a las galletitas presentes en el mercado argentino, esta marca resulta la 5ta. más recordada y la tercera más elegida en el segmento de dulces, mientras es la séptima más recordada y la sexta más elegida en su segmento de saladas.. (Revista Mercado, 2006. Vol 1056 pp. 49)

estratégica alguna, por lo que en medio de un sector tan competitivo pareciera sufrir una marcada retracción.

III. 2. 2. Empresas con acuerdos de producción para terceros

Como se puede apreciar en la Tabla Nro. 2, el grupo “Con acuerdos de producción para terceros”, se conformó con seis estudios de caso (desde el C hasta el H). En la última columna se muestra el volumen que representan estas articulaciones respecto del volumen total de producción de cada empresa, el que varía desde un 15% hasta un 60%.

Del análisis de este grupo de firmas surgen marcadas diferencias en cuanto al grado de modernización alcanzado; la incorporación de nuevos productos y en consecuencia de segmentos de mercado; la utilización de su capacidad ociosa y la experiencia en la utilización de acuerdos interempresariales. De esta forma, se hace necesario la subdivisión en dos subcategorías: Tradicionales, que incluye los casos C, D y E; y Medianamente innovadoras, con los casos F, G y H.

a) Grado de modernización

Las empresas denominadas tradicionales nacieron entre los 60 – 80 y según su óptica, la baja inversión en tecnología es resultado de las sucesivas crisis económicas por las que atravesó el país. El crecimiento verificado en su producción durante el período 2002 – 2006, se basó en la mayor utilización de su capacidad instalada, acompañando el aumento en la demanda de alimentos, pero en ninguno de los casos por tecnificación, o reconversión productiva.

En cuanto al segundo subgrupo (medianamente innovadoras), dos de ellas nacieron entre los 70 - 90 y han sido objeto de una continua modernización, mientras que la tercera es de surgimiento más reciente (2005). Si bien, de igual forma que las anteriores, se han visto afectadas por el contexto económico general, han evidenciado comportamientos orientados a reconvertirse y cambiar determinadas variables organizacionales, lo que les da el carácter de “medianamente innovadoras”.

Al respecto, en los años 2005 -2006 la empresa F fue objeto una reconversión física, que la llevó a duplicar su volumen de producción. Esta firma inicialmente poseía una planta antigua y a finales del año 1998 realizó una inversión en un horno (etapa de proceso que en general es cuello de botella y determina, en gran proporción, la producción de la empresa), lo que generó un incremento en la producción de 280-300

a 600 tn./mes. En el 2006 y aún transitando por el reacomodamiento de la última inversión, la producción es de aproximadamente 1200 tn. mensuales. Además, se ha incorporado un área de Seguridad e Higiene, con un profesional idóneo, lo cual implica avances funcionales y de operaciones en pos del cumplimiento de los requerimientos de calidad de proceso y producto.

Ambas situaciones son reconversiones que la colocan en una situación de mayor holgura frente a las exigencias de la gran distribución: capacidad de respuesta ante pedidos imprevistos, cumplimiento de las exigencias ante las auditorías, tanto de planta como de producto y, adicionalmente, conllevan efectos positivos sobre la gestión, como optimización de costos (por mayor escala de producción y mejoramiento en la eficiencia del uso de sus recursos) y consecuentemente un potencial incremento en los márgenes de rentabilidad .

Por su parte, dentro de la misma subcategoría, la empresa H, surge en el año 2005 como desprendimiento de una de las dos grandes industrias del sector, con el objetivo de constituirse en su proveedor. En consecuencia, posee rasgos diferenciales respecto de la generalidad de las PyMEs, los cuales se evidencian en:

- Su razón de ser, expresada por uno de sus dueños como “*esta empresa se crea con la idea de ser proveedora de XY (una de las líderes del sector)*” y
- La conformación del capital. De los dos socios que la componen, uno es el capitalista, sin conocimiento del sector y el otro es un antiguo gerente de la firma XY, quien materializa la transferencia del know how a la PyME naciente.

b) Incorporación de nuevos productos y segmentos de mercado

Las empresas tradicionales (primer subgrupo) son especializadas en un producto (dos en *cracker* y una en vainilla), mientras que las más innovadoras (segundo subgrupo), si bien son especializadas en dulces, muestran un mayor grado de diversificación.

En este sentido, la identificada como F, posee una variada gama de productos (18) y, a partir del 2006, está desarrollando dos más a pedido de los supermercados⁶⁹. A su vez, la empresa G tiene como producto estrella las obleas y los amarettis y la H ha instalado una línea de tostadas. Según la visión de los propios entrevistados, se

⁶⁹ Estos nuevos emprendimientos son: una galletita dulce, con cereales y omega 3 y una nueva línea de *crackers* o saladas.

trata de “negocios relacionados” que se encuentran en segmentos del mercado menos explotados y que en consecuencia, otorgan mayor rentabilidad y menor competencia.

Esta capacidad de planificación y búsqueda de opciones, tanto a través de acuerdos interempresariales (F) como mediante la participación en otros segmentos del mercado (G y H), les imprime características diferenciales respecto al primer subgrupo.

c) Utilización de la capacidad ociosa

La capacidad ociosa de las empresas del primer subgrupo oscila entre un 37% y un 64%, mientras que las del segundo se ubican entre 0% y 40%⁷⁰.

d) Experiencia en la utilización de acuerdos interempresariales

El comportamiento de las empresas frente a los acuerdos, también marca una diferencia entre ambos subgrupos. Así, como se desprende de la tabla N° 2, el segundo subgrupo es más propenso a utilizarlos que el primero. En la actualidad y referidos a la GD, la firma F mantiene ocho acuerdos con diferentes supermercados y mayoristas, la G diez y la H tres en estado muy avanzado de desarrollo. En contraposición, las empresas C, D y E poseen 2, 1 y 0 acuerdos respectivamente.

El caso más representativo lo constituye la firma G, para la cual esta forma de producción significa el 60% del volumen total elaborado por la empresa. Además, según los datos recabados en las entrevistas, estos acuerdos revisten el carácter de “mediano a largo plazo”, lo que lo diferencian de una simple transacción comercial.

En el cuadro N° 8 se muestra la cantidad de acuerdos que estas mismas empresas mantuvieron en algún momento y que por alguna razón cesaron. Las empresas del subgrupo medianamente innovadoras declaran menores fracasos que las tradicionales, las que no pudieron sostener una totalidad de 12 acuerdos, la mayoría establecidos con la GD. Esto se traduce en espacios perdidos, debido a las exigencias de la GD que las pequeñas firmas no han podido afrontar.

⁷⁰ No se consideraron 2 casos de recientes inversiones que por encontrarse en plena etapa de expansión de la producción (y aún no en funcionamiento) eleva demasiado el promedio de capacidad ociosa.

Cuadro Nº 8. Cantidad de acuerdos finalizados por empresa

Subcategoría	Casos de estudio	con GD	con OI
Tradicionales	C	4	----
	D	4	1
	E	2	1
Medianamente innovadoras	F	----	----
	G	1	----
	H	----	----

Fuente: elaboración propia basada en entrevistas 2002, 2006 y 2007.

Contrariamente, las empresas F, G y H, destacan los beneficios de este tipo de contratos (tener asegurada parte de las venta y el bajo riesgo de incobrabilidad) y no sólo siguen sosteniendo hasta la actualidad casi todos los que comenzaron, sino que también evidencian un incremento en la cantidad de los mismos.

Por ejemplo, en el año 2002 la empresa F, poseía tres acuerdos de marca blanca, con los supermercados Norte, Día y Carrefour, a quienes destinaba un 10% del total de su producción. En el año 2006, la cantidad de acuerdos subió a 8, con posibilidades ciertas, en el corto plazo, de pasar a 10. Si bien el porcentaje comprometido se elevó solamente en 5 puntos (de 10% a 15%), en términos absolutos el crecimiento ha sido importante (de 700 tn a 2.100 tn) debido al incremento del 200% de la producción total de la empresa.

Por último, en el tratamiento de las subcategorías de Acuerdos de producción para terceros, parecerían subyacer diferencias en un tema transversal a la gestión y al desarrollo de las PyMEs galletiteras: la visión empresaria y en consecuencia el diferente gradiente de evolución de las distintas empresas.

Una vez más parecería que el segundo subgrupo tiende a flexibilizar y adaptar su modelo de pensamiento a las tipicidades de una empresa innovadora. Como ejemplo y aunque este tema es tratado específicamente más adelante, en el cuadro Nº 9 se muestra el cambio de “visión” manifestada en el “discurso” del propietario de la empresa F.

Cuadro N° 9. Cambio en la “visión” empresarial”

	Discurso del propietario en el 2002	Discurso del propietario en el 2006
Filosofía	<i>“Para terceros, sólo si los supermercados quieren para marca propia las galletitas que ya tenemos, no les puedes andar dando bolillas a todos”</i>	<i>“Desarrollo para terceros en base a los que nos piden”</i>
Canal	<i>“Nuestro canal comercial es el tradicional de galletitas, el que más nos interesa, no nos interesa agrandar el porcentaje de producción para terceros”</i>	<i>“Somos una empresa que se adapta a los requerimientos de estas grandes cadenas, nos han reconocido como signo de calidad”</i>
Productos	Solo galletitas dulces, 20 . <i>“Saladas no, cada uno debe ocuparse de lo que sabe”</i>	Galletitas dulces, 25. Galletitas saladas, 3 <i>“Si nos la piden y las podemos hacer, ¿por qué no?”</i>

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas 2002, 2006.

En cuanto a las motivaciones o razones que conducen a las PyMEs a participar de estos tipos de vinculaciones, parecieran ser función de un conjunto de beneficios y costos que la firma evalúa a partir de su capacidad para llevarlo adelante.

En el cuadro N° 10 se listan los aspectos positivos y negativos señalados por las firmas entrevistadas cuando los acuerdos son con la GD y con OI.

Cuadro N° 10. Evaluaciones positivas y negativas de las PyMEs galletiteras con respecto a los acuerdos.

	Respecto al acuerdo con GD	Respecto al acuerdo con OI
Evaluación positiva de la PyME	<ul style="list-style-type: none"> - Alto volumen de compra - Menor incertidumbre de venta - Bajo riesgo de Incobrabilidad - Suplen su deficiencia de no poseer marca y canales de distribución desarrollados. - Mayor exigencia, cambios hacia niveles más altos respecto de calidad, capacidad de entrega, eficiencia de planta, costos, diversidad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto volumen de compra - Menor incertidumbre de venta - Bajo riesgo de Incobrabilidad - Suplen su deficiencia de no poseer marca y canales de distribución desarrollados

	Respecto al acuerdo con GD	Respecto al acuerdo con OI
Evaluaciones negativas de la PyME	<ul style="list-style-type: none"> - Bajos márgenes de ganancia (compensado por volumen) - Alto riesgo de devolución de productos, descuentos no previstos y otras prácticas unilaterales llevadas a cabo por la GD. - Los actores de la GD toman parte del mercado que tradicionalmente les corresponde a las PyMEs (segmentos de bajo precio). 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajos márgenes de ganancia (compensado por volumen)

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas 2002 , 2006 y 2007.

III. 2. 3. La empresa núcleo

El caso de la empresa señalada como núcleo (R) es inusual dentro de la industria de galletitas y de las PyMEs, ya que se trata de una firma que sostiene su mercado con un 30% de producción propia y un 70% que terceras industrias le producen con su marca..

Al momento de su nacimiento, el patrimonio de esta empresa se integraba por una fuerte carga de capital intelectual⁷¹ y una mínima inversión en capital físico. El primero estaba compuesto fundamentalmente por el know how del empresario (hijo de un industrial del sector) y la propiedad de la marca, activos que si bien hasta el momento tenían un bajo valor tanto contable como de mercado, configurarían un potencial mix de desarrollo empresarial. En forma adicional, como variable impulsora de esta firma y componente del primero de los capitales, se destacan los rasgos de personalidad y emprendedorismo del empresario. (tratados en el próximo capítulo)

Los acuerdos interempresariales son una parte esencial de la estrategia de esta firma, ya que determinan su propia existencia. En efecto, en el año 1998, consciente de su debilidad en la actividad de producción, el dueño configuró su primer acuerdo con un proveedor de galletitas, quien le entregaba el producto terminado, envasado con una “envasadora vertical” (aspiración nunca antes alcanzada por este empresario a causa del alto precio de esta tecnología) y con la marca por él creada. De esta manera superaba la debilidad de su cadena de valor (operaciones), sin inmovilizar

⁷¹ Según Brooking (1997) el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías: 1) Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado)., 2) Activos de propiedad intelectual (know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios). 3) Activos centrados en el individuo (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es). 4) Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

capital fijo y centraba sus esfuerzos en lograr una adecuada distribución del producto terminado.

Como resultado de esta estrategia la firma ha logrado un marcado crecimiento (el valor de la producción es hoy 250 veces su valor inicial), lo que llevó a profundas reestructuraciones en todos los ámbitos de la organización. Actualmente, posee 12 acuerdos con proveedores de diferentes tipos de galletitas, quienes en conjunto producen el 70% del volumen que la misma comercializa. Con esta red de proveedores (pequeños o microempresas) la empresa logra conformar una cartera de 44 diferentes productos divididos en 5 líneas de galletitas: crackers, dulces secas, dulces rellenas, repostería y bizcochos. Del total de estos 12 acuerdos, 5 de ellos corresponden a casos de estudio encuadrados en la anterior categoría (C; D; E; G y H).

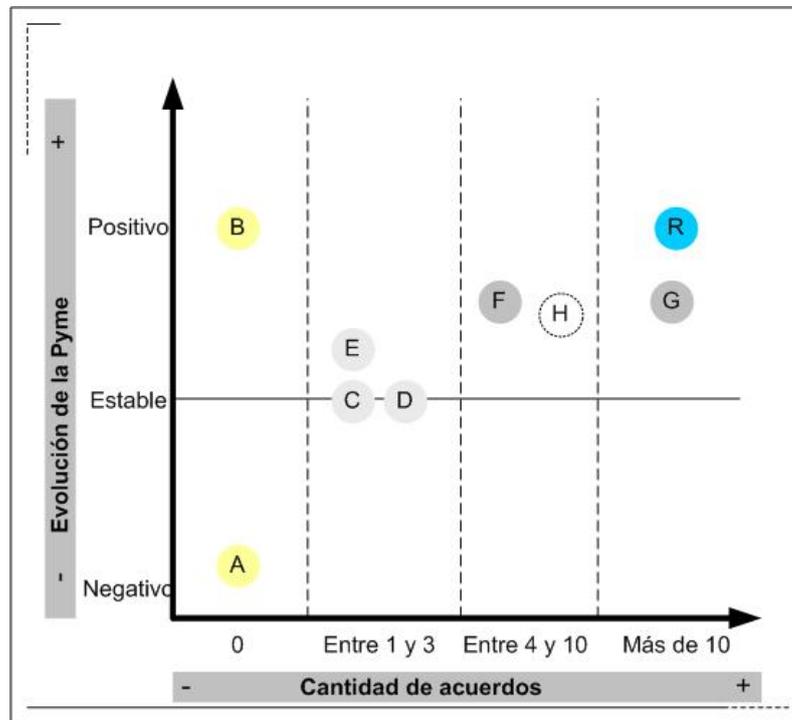
A partir de comparar la estabilidad de estos acuerdos con la de los que mantenían las pequeñas industrias con la gran distribución (de los cuales muchos terminaron disolviéndose) parecería que las vinculaciones con la EN han sido beneficiosas para ambas partes, y con mayores indicios de sustentabilidad. Asimismo, las especificidades de este caso de estudio, y la importancia de los resultados obtenidos para la presente investigación, hacen que se trate en forma particular en el próximo capítulo.

III. 3. Los acuerdos interempresariales y la evolución de las PyMEs.

Hasta el momento se han expuesto las vinculaciones interempresariales que un conjunto de PyMEs galletiteras utiliza y sus características más relevantes. Del análisis surgen algunos indicadores, que sugieren cierta relación entre la realización de los acuerdos y la evolución de la empresa.

Para ello, en base a los datos cuanti y cualitativos del período 2002 – 2006 que se vienen discutiendo a lo largo del capítulo, se ubican gráficamente y a modo síntesis las firmas bajo estudio, relacionando la cantidad de acuerdos con su evolución. (Figura Nº 11).

Figura N° 11. Cantidad de acuerdos y Evolución de las PyMEs



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

La posición de las firmas indica evolución estimada en base a los siguientes parámetros:

- incremento en capacidad de producción por incorporación de tecnología o ampliación de la producción,
- incremento en utilización de capacidad ociosa,
- incorporación de nuevos productos
- incorporación de RRHH para áreas como seguridad e higiene, calidad de producto, o para gestión de la firma.

En el primer intervalo sin acuerdos, se ubican las empresas A y B con evolución claramente opuestas: mientras que la A tuvo una tendencia a contraerse la B se desarrolló y creció profundizando su estrategia tradicional.

Del segundo intervalo (entre 1 y 3) en el que se ubican las empresas correspondientes a la subcategoría con acuerdos tradicionales, las C y la D se mantuvieron estables en cuanto a volumen y tipo de producción y no se registro ninguna incorporación de RRHH o modificación en la industria, en la gestión de la misma o en los canales comerciales. Por su otro lado, la firma E sostuvo un

incremento, fundamentado básicamente por su mayor utilización de capacidad instalada (paso de un 50% de utilización de planta en 2002 a un 75% en 2006), lo que le reportó mayores ingresos por ventas, y disminuyó (al menos en ese período) la carga de sus costos fijos.

La totalidad de las empresas ubicadas en los restantes intervalos (entre 4 y 10 y más de 10), registran evolución positiva, ya que todas han modificado su estructura de planta aumentando su volumen de producción, poseen su cartera de productos más diversificada -por incorporación de nuevos productos-, y han incorporado profesionales (aunque incipientemente) en distintas áreas de su empresa. De este grupo de firmas se destaca la denominada R, ubicada en los casos de estudio como la “empresa núcleo” o innovadora, ya que de sus comienzos aumentó unas 250 veces su dimensión, dando el salto de micro a pequeña empresa.⁷²

Asimismo, la evolución y crecimiento de una PyME es por definición un fenómeno complejo, discontinuo e incierto, ya que inciden en el numerosas variables de nivel macro, meso y micro (ciclos económicos, problemas financieros, incorporación de productos, objetivos del empresario, etc), y en consecuencia difícilmente se puede aislar la contribución/limitación de cada una de ellas en el mencionado fenómeno. En el mejor de los casos se registran tendencias. En la misma línea, con lo expuesto en este apartado, no se pretende concluir que la causa de la evolución de las empresas esta constituido por los acuerdos interempresariales que la misma empresa configure, sino que de nuestros casos de estudios surge cierta relación positiva entre ambos aspectos, y en consecuencia nos da la pauta de que son beneficiosos, y efectivamente contribuyen a suplir las debilidades que devienen de la naturaleza y tamaño de estas firmas (Julien, 1998; Szarka, 1998; Storper y Harrison, 1991)

III. 4. Síntesis y comentarios finales del capítulo.

En este capítulo se ha intentado exponer las vinculaciones interempresarias que un conjunto de PyMEs galletiteras utilizan como opción estratégica ante un contexto concentrado y con alta competencia interfirma.

Dentro de ellas se describen las cantidad de acuerdos que las mismas poseen, sus objetivos, beneficios y operatoria, así como características empresariales y de

⁷² En 2006 Llega a factura 30.000.000 de pesos, y su evolución en cantidad de empleados es de 4 en 1998 a 210 en 2006.

evolución de las mismas (grado de modernización, dinamismo en cuanto a incorporación de productos y segmentos de mercado, utilización de capacidad ociosa, experiencia e incremento en la utilización de acuerdos), tratando de dilucidar cuál es la relación entre ambas cuestiones.

Según lo expuesto, el grupo PyME suma a su estrategia original, la de convertirse en proveedor de la GD o realizar acuerdos de producción con otras PyMEs alimenticias. No obstante, existen distintos gradientes de aplicación de la mencionada estrategia, pues ante un mismo entorno, diferentes son las capacidades y los recursos para reconvertirse. Los estudios de casos evidencian que si bien hay una tendencia hacia la realización de acuerdos, existen firmas que se plantean como estrategia su continuidad dentro del canal tradicional.

Dentro del grupo de firmas que no poseen acuerdos en la actualidad, los casos de estudio muestran que una de ellas tuvo una evolución desfavorable, mientras que la otra se planteó una estrategia alternativa y tuvo una considerable expansión. Esto refuerza la idea que las articulaciones interempresariales no son el único camino para expandirse.

Las empresas que realizan acuerdos se configuran como tradicionales o medianamente innovadoras. Las primeras poseen un bajo dinamismo productivo, marcada capacidad ociosa y menor incorporación relativa de nuevos productos, mostrando además una alta tasa de “abandono” de acuerdos, principalmente con la GD. Las segundas, presentan un mayor grado de modernización, con baja capacidad ociosa, una tendencia a la incorporación de nuevos productos y al crecimiento en la producción para terceros, vía acuerdos con la industria y la GD.

El tercer caso plantea un modelo nuevo, hasta el momento altamente rentable, de una empresa productora y distribuidora de galletitas con marca propia, que tiene origen y se expande en base a acuerdos interfirmas, que constituyen el 70% de sus ventas.

Cómo última reflexión, y tratando de dilucidar la evolución de las PyMEs galletiteras a través de la utilización de acuerdos, ya sean con la GD o con otras industrias, parecería ser que:

a) La estrategia de utilización de acuerdos no es la única opción para la evolución de las PyMEs, como lo muestra uno de los casos que ha conseguido un considerable desarrollo, intensificando su estrategia original.

b) Aquellas empresas que deciden tomar los acuerdos interempresariales como una opción “táctica” que los ayude a aumentar sus ventas y disminuir su capacidad ociosa, no presentan una evolución positiva marcada aunque pareciera en este caso que contribuyen a su supervivencia. (C, D , E)

c) Por el contrario, aquellas empresas que toman los acuerdos como una opción estratégica, involucrando muchos recursos e incluso reconvirtiéndose para cumplir con las exigencias de sus “clientes”, presentan una mayor evolución. (F, G, H y R)

Cómo última reflexión, y tratando de dilucidar la evolución de las PyMEs galletiteras a través de la utilización de acuerdos, ya sean con la GD o con OI, parecería ser que la elección de “quedarse en el medio”, es la menos efectiva en cuanto a desarrollo empresarial, aunque contribuya a la supervivencia.

CAPÍTULO IV. EL CASO DE LA EMPRESA NÚCLEO: ¿UNA RED ENTRE PYMES?

Del análisis de la información expuesta en el capítulo anterior, donde se estudian las vinculaciones entre empresas encontradas en el sector PyME de galletitas, surge un caso diferencial, incluido en la categoría Innovadora. El elemento de mayor singularidad de este caso, está dado por el hecho de que la firma posee su actividad económica organizada en base a acuerdos interempresariales. No obstante, un análisis más detallado permite avizorar que éste, junto con otros elementos, son parte componente de la estrategia que el empresario ha implementado en un contexto sumamente adverso, y a través de la cual ha logrado no solo insertarse en el mercado sino crecer y desarrollarse.

En este capítulo se analiza en primera instancia la estrategia global de la firma a quien se la denomina Empresa Núcleo (EN), para posteriormente profundizar en los acuerdos interempresariales y la logística de distribución.

IV. 1. La estrategia de la Empresa Núcleo.

Como se ha mencionado, la Empresa Núcleo es una PyME ubicada en el Gran Buenos Aires que sostiene actualmente su mercado con un 30% de producción propia y un 70% que terceras industrias le producen con su marca, convirtiéndose de este modo en una empresa no tradicional de galletitas.

El nacimiento de la firma (1998) se dio en medio de una fuerte crisis del sector, fruto de las reestructuraciones que se habían venido produciendo por la entrada de nuevos actores, como la gran distribución y los consecuentes cambios en los hábitos de los consumidores. Esta situación se acompañaba con un proceso de concentración de la producción en unas pocas grandes industrias automatizadas, con un importante desarrollo tanto de marca como de logística de distribución. Como consecuencia, las galletiterías tradicionales, como canal y concepto de negocio estaban desapareciendo y junto a ellas, las PyMEs, con escasa tecnología y alcance de mercado acotado al espacio local.

En este contexto, el empresario idea una estrategia que se constituye en el fundamento de creación de la empresa núcleo.

“.....en ese momento, había una transformación de mercado...las galletiterías... se estaban cerrando, porque se iba achicando el mercado... y los fabricantes como nosotros estábamos perdiendo...porque? porque entraban los grandes a los supermercados, con los paquetes...con máquinas empaquetadoras que nosotros no teníamos acceso...entonces yo dije: Vamos a poner una galletitería en la mayor cantidad de lugares posibles. ¿Como? Con un exhibidor....”

Así, la estrategia de la EN reconoce como pilares básicos de desarrollo a los siguientes factores:

1. **Distribución** de sus productos en los **kioscos y autoservicios** a partir de una innovación: la presentación del producto en **“exhibidores”**.
2. **Diversificación de la oferta productiva** basada en el desarrollo de un sistema de **acuerdos interempresariales** para proveerse de distintos tipos de galletitas.
3. Desarrollo de una cartera de productos de calidad diferencial, tipo artesanal, logrado operativamente por la selección de los **“productos estrellas”**⁷³ de sus proveedores e intensificado por la fuerza y orientación de su marca.
4. Orientación de **mercado** amplio, a partir de establecer un precio que el empresario denomina de **“conveniencia”**⁷⁴ La empresa se propone vender al mismo precio cualquier tipo de galletitas. Con esto logra acceder a espacios de clientes de diferentes niveles socioeconómicos, incluso de los ubicados en la base de la pirámide⁷⁵.

⁷³ Por conocimiento de la industria de galletitas y de la mayoría de la industria PyME el propietario de la EN menciona que es práctica usual que las industrias tengan un primer producto estrella y varios de inferior calidad que lo acompañan en la configuración de la cartera de productos.

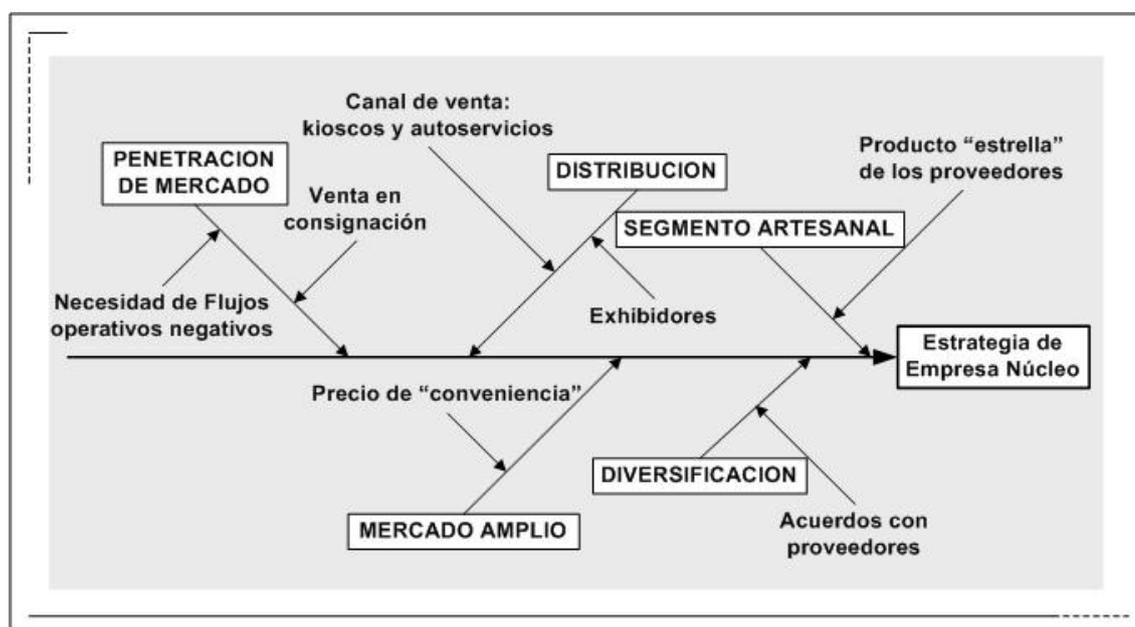
⁷⁴ Esto no significa un precio bajo, ni menos aún una estrategia de costo bajo. Los precios promedios de la EN están por sobre la media del precio promedio de las PyMES del sector y más cerca de las líderes. La intención de esta política de precios es que cualquier consumidor acceda de la misma forma a un paquete de galletitas dulces de chocolate que a un paquete de crackers.

⁷⁵ Las grandes empresas apuntan a las clases medias altas con calidad, presentación y enormes presupuestos publicitarios. Las pequeñas empresas, por su parte, tienen precios más bajos, pero no tan buena calidad, una presentación pobre y ningún tipo de publicidad. Como “ los sectores de bajos recursos valoran la calidad y les gratifica consumir un producto de marca que ven como bueno ” (Rodríguez et al,

5. Penetración en el mercado a través del sistema de entrega **en consignación** a sus compradores directos (kioscos y autoservicios) y la “puesta en marcha” del negocio a través de un **manejo financiero de fondos operativos negativos** (pago diferido a proveedores) ⁷⁶.

En la siguiente figura se sintetiza la estrategia de la EN.

Figura N° 12. Diagrama causa-efecto de factores determinantes de la estrategia de la Empresa Núcleo



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas, 2006.

Al momento de su nacimiento, el patrimonio de la firma estaba integrado por una mínima inversión en capital físico, el know how del empresario/fundador y la propiedad de la marca. En esta instancia, los acuerdos interempresariales jugaron un papel preponderante, ya que con una lógica de eslabonamientos verticales entre empresas que operan en diferentes fases de la misma industria (una producción – otra distribución/comercialización), la firma logra suplir las debilidades en su cadena de valor, o en términos de Guitar Tarrés (2005), la tercerización de la producción genera una ruptura en la cadena de valor, de tal forma que ciertas actividades o funciones empresariales son cedidos a terceros con el objetivo de satisfacer las necesidades de la organización.

2000), la EN – a pesar que tiene como objetivo competir con las grandes - ve como gran oportunidad la base de la pirámide.

⁷⁶ Similar operatoria que la Gran Distribución Minorista.

Si bien las razones de la configuración de los acuerdos se revelan como esencialmente estratégicas, dichas vinculaciones no están motivadas por obtención de mayor flexibilidad y capacidad de respuesta, ni por la intención de focalizarse en su competencia central, o acceder a know how especializado, ó por aumentar su calidad de producto, servicio o entrega, sino en la ausencia de estructura industrial propia.

“Cuando comencé con el proyecto de Tía Maruca, envasaba a mano, y uno de mis primeros acuerdo fue con una empresa a quien le daba la bobina de papel y me entregaba el producto terminado y envasado utilizando una envasadora vertical!!! Accedía a una tecnología de 100.000 dólares, con sólo darle el papel y él tenía un nuevo canal antes no existente!!!! Esta experiencia fue todo un despertar”.

El conocimiento y experiencia que el empresario tenía en el sector y en consecuencia de las restantes industrias de galletitas, facilitó la selección y posterior “asociación” con los productos estrella de cada fábrica. Los acuerdos se multiplicaron y la expansión fue repentina. Cronológicamente y en un plazo inferior a una década, atravesó el estadio de firma micro, evolucionando hacia una empresa pequeña, tanto por el valor bruto de producción como por la cantidad de empleados. La tasa de crecimiento de la empresa adquirió una forma exponencial (el valor de la producción es hoy 250 veces su valor inicial). En esta instancia y por el nivel de negocios alcanzado, la organización caracterizada por carencias a nivel de recursos humanos, estructura organizacional, profesionalización, aspectos administrativos, fiscales, etc. evidenciaba la necesidad de profundas reestructuraciones, lo que llevó a que la firma se vea obligada a superar una seria crisis. Como es de esperar el desarrollo de esta PyME, no fue caracterizado por un constante crecimiento.

Frente a la presión de este crecimiento, se decide reinvertir las ganancias obtenidas durante los primeros años de funcionamiento, en una planta de producción: es decir inmovilizar una buena parte de su capital, en un contexto macroeconómico sumamente adverso como fue la crisis del año 2000/2001. Esta operación inmobiliaria le quitó liquidez a la firma, con imposibilidad de hacer frente a los compromisos adquiridos con sus socios comerciales. Para evitar la situación de convocatoria, se decide desinvertir, pasando a desprenderse de la propiedad de la planta industrial, aunque sosteniendo parcialmente la actividad productiva. Con el crecimiento continuo de los años posteriores a tal crisis, la situación fue superada, y actualmente posee tres

plantas, mediante las cuales abastece el 30% de sus ventas. En este proceso de desarrollo, también se han verificado importantes cambios en su estructura organizacional, los cuales son considerados en el siguiente capítulo.

IV. 2. Las vinculaciones de la Empresa Núcleo

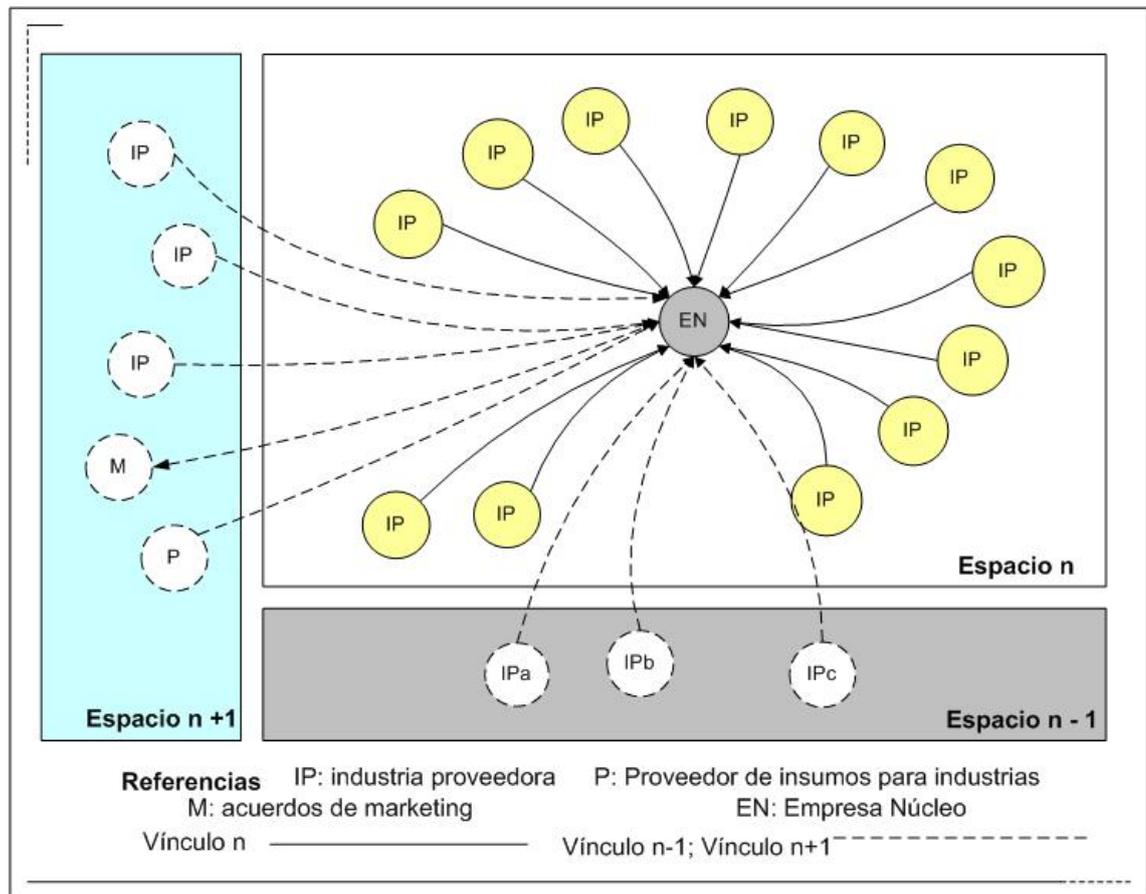
El 70% del volumen que la firma comercializa es abastecido mediante 12 acuerdos con proveedores industriales de diferentes tipos de galletitas. En la figura N° 13, se muestra la totalidad de las vinculaciones entre empresas, generadas a partir de la EN.

Con esta red de proveedores la EN logra conformar una cartera actual de 44 diferentes productos divididos en 5 líneas de galletitas: crackers (3 proveedores), dulces secas (4 proveedores), dulces rellenas (3 proveedores), repostería (4 proveedores) y bizcochos (1 proveedor), teniendo en desarrollo 3 productos adicionales correspondientes a tres potenciales proveedores⁷⁷ (espacio n+1), y a algunos ex proveedores (espacio n-1) que por alguna causa han discontinuado la relación.

La configuración que se logra a través de estos acuerdos parecería constituir un caso paradigmático asimilable a lo que Green y Rocha Dos Santos (1992) denominan una *empresa red*. Bajo esta denominación los autores sostienen que una empresa red se constituye por “*la estructura organizacional sinérgica que articula contractualmente, a mediano plazo, relaciones interempresariales, a fin de responder conjunta y solidariamente, de manera flexible, bajo la dirección de una empresa emisora de órdenes, a una demanda –final o intermedia- volátil, en un espacio económico de relaciones productivas de bienes y servicios*”.

⁷⁷ En la segunda visita a la empresa (2007), uno de ellos, los alfajores, ya estaba concretado.

Figura N° 13. Empresa Núcleo y sus proveedores



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas 2006.

No obstante, el concepto de Green y Rocha Dos Santos, se refiere a las grandes firmas las que, por esta condición, configuran una red de empresas que coordinan y en consecuencia los acuerdos son ex – post a la configuración de la misma. En cambio, en el caso considerado se trata de una PyME que nace a partir de los acuerdos con los proveedores, los que determinan su existencia y posibilitan su crecimiento.

Conceptualmente, entre las articulaciones que establecen las firmas de una empresa red predomina la subcontratación, con relaciones asimétricas entre quien da las órdenes y quien las acata. En términos de Szarka (1998), se trata de acuerdos basados en mecanismos de control/dependencia. En contraposición, en el caso analizado las vinculaciones son de coordinación. Si bien la EN - por ser poseedora de capacidades diferenciales en estructura, organización y visión de negocios - es quien articula el funcionamiento de la red, no puede reemplazar con tanta facilidad a las capacidades y activos de las empresas proveedoras.

Así - y no obstante sus características de crecimiento y gran dinamismo - la EN sigue respondiendo a la naturaleza de una PyME, lo cual la acerca más a las relaciones de cooperación con sus socias que a las de control sobre ellas (caso de empresa red de Green y Rocha Dos Santos). Este argumento se refuerza al considerar el accionar de la EN, quien permanentemente alienta a las industrias proveedoras a mantener su autonomía y posibilidades de crecimiento, para que no caigan en el riesgo de la superespecialización y dependencia planteados por Miles y Snow (1992), como se explica más adelante.

De similar forma, esta empresa red, es asimilable con algunos otros casos de vinculaciones entre empresas de los que dan cuenta los trabajos empíricos revisados. Como ejemplo de ello se rescata la red de proveedores descrita por Cendón (2007) en una región de Córdoba, con algunas similitudes y diferencias dables de rescatar. Este es el caso de una empresa que al configurarse como núcleo, evoluciona desarrollando diferentes acuerdos de producción con pequeñas y microempresas que le proveen diferentes productos ligados a la fabricación de alfajores.

La principal diferencia respecto del caso de estudio de la presente investigación es el carácter estratégico de los acuerdos. Mientras que la firma bajo estudio, nace con una concepción de “empresa red” implicándole sus articulaciones un 70% del volumen comercializado, la de alfajores, es una PyME tradicional de Córdoba dedicada a la producción artesanal, con reconocida marca, la cual en un momento de renovación de su gestión comercial amplía su gama de productos a través del desarrollo de una red de proveedores. En consecuencia, las articulaciones le implican sólo un 20% de su facturación, proviniendo el porcentaje restante de su producto tradicional. Asimismo, los productos objeto del acuerdo son absolutamente disímiles⁷⁸, por lo que los proveedores poseen procesos productivos heterogéneos, mientras que en el caso de las galletitas, si bien son productos “diferenciados” (por diferencia del tipo de galletitas), la mayoría posee similares procesos productivos.

Entre ambos casos los paralelismos más destacables son: la extensión de la red, siendo once proveedores en la de alfajores versus doce proveedores en la de galletitas; la existencia de un actor clave en el diseño e implementación de la estrategia (en un caso el gerente comercial y en el otro el empresario); y finalmente que ambas desarrollaron formas de distribución innovadoras: en un caso una red de franquicias, y en el otro distribuciones exclusivas a través de exhibidores propios.

⁷⁸ No obstante pertenecen a un mismo nicho de mercado.

En síntesis, es dable destacar que encontrarse con una empresa red entre PyMEs, la cual sea sustento del negocio en sí mismo, no es de lo más usual en el sector agroalimentario. En esta línea, se ha detectado que para su configuración, más allá de los beneficios mutuos y/o complementarios que se evidencien, un factor clave es la figura del empresario. Sus características personales y profesionales, así como su grado de emprendedorismo y espíritu creativo parecieran ser determinantes.

IV. 3. El proceso de negociación y los riesgos de la cooperación

En la totalidad de los casos, es la EN quien selecciona al proveedor, en base al producto que denomina “estrella”. Los criterios de evaluación del potencial socio se basan fundamentalmente en la “calidad”, la “capacidad” y la tecnología, así como la consideración de aquellas variables de conveniencia del proveedor, que surjan de la negociación previa a la efectivización del acuerdo.

El proceso de negociación es bastante simple. Una vez seleccionado el proveedor, se realiza una evaluación de la galletita objeto del acuerdo. Si el mismo cumple las condiciones requeridas por la EN se pasa a una segunda etapa que consiste en enviar las características del producto al área de marketing, para que evalúe el mercado potencial y en “auditar” la fábrica productora.

En caso de que el producto no cumpla con las condiciones requeridas por la EN, sea por motivos de sabor, tamaño, molde, o alguna otra especificación técnica, la EN “desarrolla el producto” junto a su proveedor hasta llegar a un resultado conveniente para ambas partes. Esta etapa es la de mayor cooperación y trabajo en conjunto, que generalmente esta acompañada por la transferencia de diferentes tipos de tecnologías como: forma de organizar la producción, lay out, capacitación, algún componente para determinada maquinaria.

En cuanto a la operatoria de la red, los acuerdos, ya sean formalizados mediante la firma de un contrato o no, se concretan a través de los tres sistemas descritos en el capítulo anterior: la compra del producto terminado, la compra del producto terminado pero con el packaging provisto por la receptora, y/o a fazon.

La formalidad de los contratos no es uniforme. Con los proveedores más recientes, en la generalidad de los casos se firma un contrato. En cambio con los más antiguos, por una cuestión de confianza que deviene del conocimiento y la duración de la relación, se realiza el acuerdo informalmente.

El empresario entrevistado menciona que los elementos determinantes para que un proveedor sea confiable son: calidad del producto, cumplimiento de las entregas y precio razonable, sumado a lo que él denomina “*entender lo que es e implica el acuerdo*”:

“que cada socio se mantenga en su rol, y no quiera ocupar el puesto del otro, porque si sos productor vas a querer lo que gana el distribuidor y si sos distribuidor vas a querer lo que gana el productor, eso es no entender el acuerdo”

Si uno de estos condicionantes falla, entonces el acuerdo no se sostiene. En relación a esto, los riesgos más comunes están dados por la disolución del acuerdo por competencia directa entre los socios o la disolución del acuerdo por absorción de uno de ellos. Tres acuerdos que mantenía la EN en el momento n-1 y que se disolvieron son ejemplo de los mencionados riesgos:

1. Acuerdo de la EN con IPa: quien era una importante proveedora de la EN, con grandes volúmenes de venta y con un importante tamaño empresarial en relación a la núcleo. Esta última, como consecuencia de su peculiar estrategia empresaria comenzó a obtener gran éxito en el mercado y a lograr márgenes hasta un 17%. mas altos que la empresa proveedora. Ante esta situación, la empresa productora percibió como amenaza a su cliente (la EN), quien por un lado atentaba contra su cuota de mercado y por el otro lograba vender el mismo producto a un mayor precio.
2. Acuerdo de la EN con IPb: esta empresa (IPb), tradicional proveedora de la EN, en determinado momento y en un intento por imitar el posicionamiento de la EN, se convirtió en una competidora directa de la misma, con un sistema similar de exhibidores. De este modo y en el corto plazo dejó de proveerle a la EN y en el largo plazo abandonó el mercado de galletitas.
3. Acuerdo de la EN con IPc: en este caso, fue la EN quien aprovechando una oportunidad y por dificultades financieras de este proveedor decidió comprar la fábrica, integrándose hacia atrás y disolviendo de esta forma el acuerdo que ambas sostenían. La razón mencionada para tal accionar, fue la importancia relativa del producto en sus ventas y la discontinuidad en las entregas del proveedor.

Dentro de la estrategia de expansión de la EN figuran potenciales acuerdos, que le permitan intensificar su estrategia de diversificación de productos, así como otros objetivos. Entre estos últimos se encuentran una vinculación con un molino harinero, a partir del cual se asegura el aprovisionamiento del insumo, tanto para la propia producción como para la que realiza a fasón y otra con determinados puntos de venta, estaciones de servicio, para la promoción de sus productos.

El tipo de relaciones que desarrolla la EN con sus proveedores conduciría a que se configure lo que Miles y Snow consideran una red estable⁷⁹. Uno de los riesgos de este tipo de redes es la sobre utilización de los activos de los proveedores en beneficio de la firma núcleo, lo que puede generar relaciones de dependencia a medida que aumenta la especialización y dedicación de los contratados, perdiendo en parte su habilidad para competir en otros mercados.

Como se muestra en el desarrollo del trabajo, cuando se incurre en estos riesgos, se rompe la delgada línea que separa la cooperación de la competencia y es probable que el acuerdo deje de existir.

No obstante, en el caso de estudio parecería que este riesgo asume una valoración bastante baja, ya que los proveedores dedican en promedio un 30% de su producción a proveer a la firma núcleo. Sólo en dos casos extremos estos contratos significan entre el 70 y el 80% de lo producido por el proveedor. Esta situación que a priori parece beneficiosa para la firma, ya que implica poseer el control total sobre sus proveedores, no lo es en la lógica de su estrategia. El empresario pone de manifiesto la necesidad de que cada proveedor tenga una cartera diversificada de clientes, de manera tal que se mantenga en lo que considera un “Acuerdo” y no se conviertan en dependientes de la núcleo:

“No es nuestro objetivo, y no nos conviene”, alega. “A nosotros nos convienen socios creativos e independientes que aporten ideas nuevas a la empresa y que contribuyan a su expansión”

⁷⁹ Dentro de la categoría de redes, Miles y Snow, plantea la existencia de tres tipos: 1) Las redes estables, en donde una empresa mantiene vínculos estables con proveedores, clientes y distribuidores. 2) Redes dinámicas, con contratos puntuales a lo largo de la cadena de valor (un simple proyecto o la producción de un determinado bien). 3) dentro de las grandes firmas, se forman networks internos para alcanzar los beneficios de mercado.

IV. 4. La distribución de la Empresa Núcleo

Un punto central en la estrategia de la EN ha sido su forma de distribución. Se planteó como objetivo llegar a la mayor cantidad posible de consumidores, utilizando los canales de distribución a los cuales tenía acceso siendo una pequeña empresa (kioscos, almacenes y autoservicios). La penetración creciente en el mercado fue lograda a través de una innovación: exhibidores propios y exclusivos en cada uno de sus puntos de venta.

En este sentido y si bien se coincide con las apreciaciones de Green y Rocha Dos Santos (1992) respecto a que en “el sector alimentario se caracteriza por dos tendencias convergentes que se retroalimentan: tendencia a la concentración e internacionalización de la oferta productiva, sumada a la consolidación de formas de distribución más concentradas que aplica nuevas técnicas de gestión de ventas”, es necesario recalcar que en el sector galletitas los canales tradicionales (kioscos y almacenes) mantienen su importancia relativa, a la vez que adquieren gran relevancia los negocios de conveniencia⁸⁰. La EN, tuvo la capacidad de analizar bien este contexto y de darse cuenta cuál era el espacio donde desarrollar su estrategia de distribución. Mientras la mayoría de las empresas intentaban llegar a los super e hipermercados, la EN colocó exhibidores en 30.000 puntos de venta. En este caso puntual parecería ser que innovar dentro del canal tradicional fue una decisión acertada.

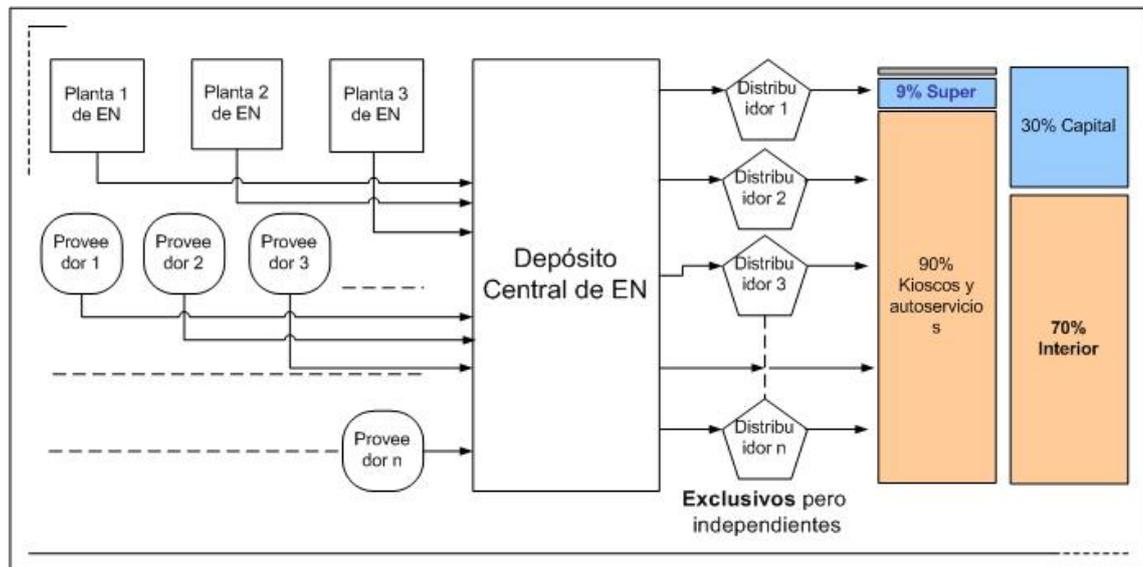
Actualmente, para la firma, el 90% del mercado lo constituyen los kioscos, almacenes y autoservicios, el 9% la gran distribución y el 1% la exportación.⁸¹

La distribución de la EN presenta la configuración que se muestra en la figura N° 14. La totalidad de la producción, ya sea propia o de terceros se centraliza en uno de los depósitos de la EN. Desde ese lugar físico se organiza la distribución tanto a capital (30%) como al interior del país (70%). Se utiliza la figura de los distribuidores “exclusivos” aunque independientes, responsables del abastecimiento de la zona designada por la empresa núcleo.

⁸⁰ Como se mencionó en el capítulo no. 2 la Gran Distribución sólo canaliza el 30% del volumen comercializado.

⁸¹ Estos dos últimos mercados que en 2006 significan sólo el 10% de sus ingresos, son para la empresa proyecciones estratégicas a mediano y largo plazo respectivamente.

Figura Nº 14. Distribución de la Empresa Núcleo (EN)



Fuente: elaboración en base a entrevistas 2006.

Así con una mínima inversión, el empresario-fundador supo transformar las amenazas en oportunidades, plasmar en la realidad su idea del negocio y construir una empresa con aspiraciones de “no ser una PyME” y competir con las líderes del sector. Tal aspiración se vió hecha realidad cuando la difusión y adopción de su innovativo “exhibidor” comenzó a ser fabricado y utilizado por una de las empresas grandes (que detenta cerca del 40% del mercado) haciendo peligrar una vez más la existencia de la EN en el mercado.

IV. 5. Síntesis y comentarios finales del capítulo.

La estrategia de la empresa núcleo se ha basado en cinco pilares básicos: 1) Distribución en los kioscos y autoservicios a partir de “exhibidores”, 2) Diversificación de la oferta productiva basada en el desarrollo de un sistema de acuerdos interempresariales para proveerse de distintos tipos de galletitas. 3) Desarrollo de una cartera de productos de calidad diferencial, tipo artesanal, logrado operativamente por la selección de los “productos estrellas” de sus proveedores e intensificado por la fuerza y orientación de su marca. 4) Orientación de mercado amplia, a partir de establecer un precio de “conveniencia” 5) Penetración en el mercado a través del sistema de entrega en consignación a sus compradores directos (kioscos y autoservicios) y la “puesta en marcha” del negocio a través del pago diferido a proveedores.

Dentro del grupo de las PyMEs galletiteras, pareciera que esta firma logra dar respuesta al principal interrogante del pensamiento estratégico: ¿Por qué algunas empresas tienen más beneficios que otras, actuando en el mismo entorno?, y demuestra que los acuerdos interempresariales constituyen la base de su ventaja competitiva. Los eslabonamientos verticales en este caso se dan entre la actividad de valor “operaciones” correspondiente a las industrias proveedoras y las actividades de “logística externa” y “marketing y ventas”, fortalezas de la empresa núcleo (Porter, 1998)

Así mismo, y por la forma organizacional que esta firma desarrolla, se plantea un interrogante referido a la posibilidad de la existencia de una empresa red entre PyMEs, en términos de lo descrito por Green y Rocha Dos Santos (1992). El caso analizado ofrece una evidencia empírica de construcción y desarrollo de un tipo de empresa similar a la red, con algunas diferencias.

La primera de ellas alude a las características de las empresas que conforman la red. Green y Rocha Dos Santos sostienen que el actor principal es una gran empresa (emisora de órdenes), mientras que en el caso de estudio se trata de una PyME. Otra diferencia se relaciona con el momento - respecto al ciclo de vida de la empresa núcleo - en que se desarrollan los acuerdos constitutivos de la red. Los autores referidos describen las vinculaciones interempresariales de la gran empresa, como una estrategia ex post a su configuración. En cambio, en el caso analizado, los vínculos se constituyen en el germen de su nacimiento. Esta última situación tiene relación con lo planteado por Mariti (1989) respecto al rol que cumplen los acuerdos en la estrategia de la firma. Para la empresa núcleo, son parte esencial de su estrategia dado que han determinado y determinan su propia existencia, mientras que para la mayoría de las empresas proveedoras son una “herramienta de venta” en pos de la eficiencia operacional.

Por otro lado, las industrias proveedoras, cumplen con las características tradicionales de las PyMEs del sector, y si bien en todos los casos reconocen ser tomadoras de escenarios, con fuerte orientación productiva y no estratégica, parecerían existir diferencias entre ellas. En este sentido, algunas evidencian un potencial accionar proactivo, tratando de generar vinculaciones con una cierta orientación estratégica - superadora de las típicas vinculaciones proveedor-cliente - con objetivo de aumentar sus ventas y aprovechar la capacidad ociosa.

El estudio realizado demuestra que la existencia de la empresa núcleo y sus articulaciones reporta beneficios para ambas partes. Es así que se verifica una importante expansión de la firma núcleo a la vez que las proveedoras logran la supervivencia y/o potenciales vía de desarrollo.

Por último, es necesario realizar una consideración de impacto futuro en esta firma. La continua ampliación de mercado que la misma ha tenido, la incorporación constante de proveedores, el crecimiento en imagen de su marca, los cambios estructurales que ha tenido que afrontar, tanto en términos financieros como de recursos humanos y productivos, han conducido al empresario a un replanteo del modelo productivo – comercial hasta aquí presentado.

La controversia a resolver, de la cual es protagonista el empresario fundador pero involucra a la mayoría de los proveedores, especialmente los más pequeños, tiene justamente su punto de inflexión en el marcado crecimiento de la firma y en los siguientes factores:

- Con la actual estructura productiva y los compromisos de mercado asumidos por la EN, los riesgos del no cumplimiento por parte de los proveedores, tienen un impacto relativo mucho mayor.
- Con las actuales exigencias de mercado y los próximos segmentos en que la empresa núcleo pretende competir, la calidad⁸² máxima de muchos de sus proveedores, aún siendo su producto estrella, no es suficiente.
- Con el actual tamaño de empresa, la firma puede acceder a financiamiento y crédito con el cual solventar su crecimiento y desarrollo en términos físicos, integrando parte de lo que antes tercerizaba y disminuyendo de este modo parte de su riesgo, a la vez que aumenta su solidez. El objetivo actual es equilibrar la firma mediante un 50% de producción propia y un 50% de producción provista por terceros mediante acuerdos.

Frente a este planteo, relevado en la finalización de esta tesis, quedará para futuras investigaciones el analizar la sustentabilidad de tal modelo. Según el empresario, no sería compatible en el largo plazo con su visión, ya que la evolución de esta firma estaría requiriendo una estructura productiva diferencial. Indudablemente, este incremento en el porcentaje de producción propia y restricción de “compras a

⁸² El concepto de calidad es tratado aquí, según la consideración del empresario.

terceros”, no sólo tiene que ver con el acceso al crédito, y la disminución del riesgo de incumplimiento de sus proveedores, sino, con un factor estrictamente productivo de economía de escala.

El presente estudio de caso demuestra que los acuerdos interempresariales parecerían ser muy eficientes en términos de suplir deficiencias de la PyME y acompañarla en su expansión, no obstante habiendo superado cierto umbral de evolución (en ventas, gestión y organización) su importancia relativa frente a otras alternativas de desarrollo entra en discusión.

CAPÍTULO V. EL PERFIL DEL EMPRESARIO EN LAS PYMES CON ACUERDOS INTEREMPRESARIALES.

Como se ha demostrado en los anteriores capítulos, en el sector galletitas es frecuente encontrar vinculaciones de tipo “tercerización” protagonizadas por pequeñas y medianas empresas. Estas articulaciones han favorecido a muchas de ellas, al permitir disminuir su capacidad ociosa, bajar su nivel de riesgo, impulsar nuevas inversiones por mayor demanda, e incluso convertirse en la esencia de su negocio, al suplir debilidades en algunas de las actividades de la cadena de valor.

No obstante, no todas las firmas que protagonizan acuerdos, aún ante situaciones contextuales similares, siguen el mismo patrón y obtienen resultados positivos. Como se ha analizado, existen otras PyMEs que sin poseer acuerdos interempresariales son dinámicas y exitosas por utilizar otras lógicas estratégicas o tener acceso a recursos que la media de estas empresas no posee.

Por otro lado, entre los temas que forman parte del debate acerca de los elementos que inciden en el inicio, desarrollo y gestión de las PyMEs, el papel y la responsabilidad que le cabe al empresario ocupa un lugar central, sin que ello implique desestimar otros aspectos vinculados al contexto general y específico en que estas firmas se insertan (Julien, 1998; Kantis, 1998; Marchesnay y Fourcade, 1991; Schelemenson, 1986).

Entre otros factores, la existencia de motivación en los individuos para la búsqueda de ideas, la disposición a actuar, la disponibilidad y manejo de recursos, son elementos que adquieren relevancia central para permitir la concreción de una nueva idea de negocio (Graña, 2002)

En coincidencia con estos autores se plantea que las vinculaciones entre empresas, como parte constitutiva de su gestión y estrategia, estarían fuertemente influenciada por el empresario, participando éste tanto del momento de la decisión de realizar el acuerdo, como de elegir el socio, generar las condiciones organizacionales necesarias para llevarlo adelante, implementarlo, y/o discontinuarlo.

Este capítulo se ocupa de las características y percepciones del empresario analizando los siguientes aspectos: 1) *Background* del empresario, edad, formación, experiencia en el sector, visión de negocios al momento de iniciar la empresa y

fuentes de información utilizadas para generar nuevos negocios; 2) Fortalezas y debilidades del empresario, en técnicas de producción, de gestión, habilidad para solucionar problemas y manejar la incertidumbre; 3) Toma de decisiones, haciendo hincapié en la existencia de decisiones estratégicas, así como su horizonte de planeación y técnicas de proyección utilizadas en el proceso de decisión y 4) Estructura organizacional de la empresa, considerando aspectos como grado de delegación, conformación de equipos de gestión, y nivel de profesionalización de su firma.

De los nueve (9) casos de estudio en profundidad expuestos hasta el momento, seis (6) fue el número total de respuestas obtenidas para este apartado. El análisis, que en principio se configuró por categorías de empresas (I. Sin Acuerdos, II. Con Acuerdos Tradicionales, III. Con Acuerdos Medianamente Innovadoras y IV. Empresa Red.) requirió el reagrupamiento de las firmas en función de los perfiles empresarios.

V. 1. Background del empresario y visión de negocios

La mayoría de la literatura que trata el estudio de los empresarios se inserta en las corrientes ligadas al “emprendedorismo”, las cuales aluden a diversas interpretaciones que definen un perfil de individuo. El mismo puede estar vinculado a la innovación; a generar rápido crecimiento y alta rentabilidad en sus firmas; a la capacidad de reconocer oportunidades o finalmente a ser el responsable de la creación de una empresa. (Aldrich, 2003).

Rearte (2004) y Graña (2002) sostienen la relevancia de analizar los factores que motivan y capacitan a los individuos para detectar oportunidades e iniciar acciones que les permitan llevar adelante proyectos empresariales independientes, ya que adhiriendo al enfoque de la oferta de capacidades emprendedoras planteado por Verheuel et al (2001), consideran que no existe homogeneidad en las respuestas a las oportunidades que genera el mercado.

Aquí, se incluyen los enfoques psicológicos, sociológicos y comportamentales que intentan diferenciar un emprendedor de quien no lo es (Bridge, O’Neill y Cromie 1998), como aquellos otros que dan cuenta de las relaciones entre los diferentes tipos de empresarios, sus características y las tipologías de firmas que éstos crean como su comportamiento y resultados. (Entrialgo et al, 2000; Lafuente y Salas, 1989; Cooper y Dunkelberg, 1984; Quintar, 1991; Rearte, 1993 y 2004).

Desde este último enfoque, la identificación de aspectos que diferencian a los empresarios que llevaron a sus firmas a conformar mayor cantidad de acuerdos, respecto de aquellos que lo hicieron en menor grado, o por alguna razón discontinuaron su práctica, reflejan factores distintivos en cuanto a *motivación y visión de oportunidad*. (Ver cuadro N° 11).

Sin embargo no se registran disimilitudes en *los datos biográficos*. Estos últimos incluyen la experiencia empresarial, *el conocimiento sectorial al momento de iniciar su empresa, la edad y el nivel educativo del empresario*. En cuanto a experiencia, la totalidad de los propietarios de la muestra ya habían experimentado la “creación” de una firma anterior o la participación en algún tipo de emprendimientos, y la mayoría poseían conocimientos en el sector galletitero.

Asimismo, no se confirma en todos los casos la relación entre *la edad y la formación del empresario* con los tipos de empresas estudiadas. No obstante parecería que el *nivel de formación* de un individuo refleja sus habilidades cognoscitivas y cualidades: los mas altos se asocian con una elevada capacidad para procesar información y una alta habilidad para discriminar entre una gran variedad de alternativas, asociándose con una mayor motivación hacia la innovación (Lafuente y Salas, 1989). En los casos de estudio, los dos empresarios con mayor capacitación (universitaria técnica y con conocimientos en gestión), son coincidentes con empresas con alta tendencia a la conformación de acuerdos.

En cuanto la *edad* de los empresarios de la categoría III y IV, puede darse que el empresario sea más joven (dos casos) o que una nueva generación se esté incorporando a la dirección de la firma (otros dos casos). Este dato coincide con el de Rearte (1994) en la industria textil, quien detectó que la incorporación de una nueva generación llevó a las firmas a mostrarse significativamente más innovadoras, tendiendo las restantes a continuar con comportamientos tradicionales. Esto también es confirmado por una cita de una empresa de las categorías I y II :

“creo que depende de la edad de uno, la fuerza que tenga uno para empujar las decisiones. Porque si uno tiene ya una edad avanzada..... si no tiene a nadie que viene atrás, se queda.”

Cuadro N° 11. Background del empresario y visión de negocios al momento de iniciar la empresa.

Aspectos	Categoría I y II	Categoría III y IV
Datos biográficos	<ul style="list-style-type: none"> - La totalidad de las firmas tenían experiencias anteriores en cuanto a iniciativas empresariales y conocimientos en el sector. - La edad y la formación no se relaciona directamente con alguna categoría específica. 	
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Por una cuestión económica - Cercanas a aspiraciones "artesanales" 	<ul style="list-style-type: none"> - Por una cuestión económica - Realizarse personalmente o enfrentar continuos desafíos - Cercanas a aspiraciones "gerenciales"
Visión de oportunidad:	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta comercial: "producto competitivo en base a menor precio que las grandes e igual a mis competidores PyMEs" (a excepción de la empresa de la categoría IV) 	
-Fuentes de info para nuevas ideas de negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en trabajos previos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interactuar/discutir con otras personas: en general clientes

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas en profundidad 2007.

Respecto de la *motivación* del individuo para iniciar su empresa, Ishida, Komori y Kantis (2002) sugieren que las mismas pueden ser tanto de índole económico como no económico. Dentro de las primeras prima el deseo de mejorar el ingreso y en las segundas, la necesidad de desarrollo y realización personal así como también el deseo de contribuir a la sociedad .

La totalidad de los casos de estudio mencionan como motivación inicial la cuestión económica refiriéndose a su empresa como "*un medio de vida*" frente a otras alternativas, o "*para mejorar su nivel de ingreso*". La diferencia se encuentra en los motivos adicionales a este. En esta línea, mientras que en sólo una de las firmas pertenecientes a las categorías I y II se mencionaron cuestiones adicionales a la de índole económica; tres de los cuatro propietarios de las categorías III y IV, sostuvieron que la motivación del inicio de su empresa estuvo basada en el deseo de "*realizarse personalmente*" y/o "*enfrentar continuos desafíos*". Parecieron evidenciar aspiraciones "gerenciales", donde priman cuestiones relacionadas al desarrollo profesional como empresario, caracterizada por la búsqueda de beneficio, así como el deseo de dirigir a otras personas. De esta forma, se alejan de la descripción de las "artesanales", más

cercanas a las categorías I y II, donde prima la necesidad de trabajar en la actividad deseada, y lograr el desempeño de la función de forma autónoma o independiente⁸³.

Asimismo, estas aspiraciones “gerenciales” conllevan algunas de las características planteadas por Entrialgo et al (2000). Estos autores sugieren que las personas que poseen una elevada necesidad de logro están convencidas de sus cualidades para influir en el entorno y, en consecuencia, proceden de esta forma⁸⁴. Es decir que pareciera observarse cierta relación positiva entre aquellas empresas que están más predispuestas a la configuración de acuerdos con una taxonomía de empresario de mayor proactividad y dinamismo, motivado por un conjunto de expectativas laborales que van más allá de lo meramente económico.

La *visión de oportunidad*, se refiere a la “sensibilidad” del empresario para identificar oportunidades de negocio y se encuentra asociada a los más dinámicos y que evidencian conductas estratégicas diferenciales (Kantis, 1996). En esta investigación se la relevó a través de dos indicadores, siendo uno de ellos la propuesta productiva y comercial (producto, precio, forma de venta, y clientes) al momento de iniciar la empresa.

A excepción de la empresa red, el resto de los empresarios sostuvieron que su idea de negocio se basaba en un “*producto competitivo en base a menor precio que las grandes e igual a mis competidores PyMEs*”. En otras palabras, las oportunidades de negocio que estos empresarios detectaron al momento de iniciar su empresa no fueron diferenciales, todas apuntaron a un mismo cliente, con productos y estrategias similares.

El segundo indicador, *fuentes de información para obtener nuevas ideas*, describe los mecanismos básicos que los empresarios poseen para recabar información, datos y todo aquellos que aliente a la firma a realizar nuevos negocios, entendiendo que estos elementos y sus fuentes constituyen un input esencial para facilitar tal proceso creativo.

Aquí, frente a la consideración de “*experiencia en trabajos previos*” que aducen las empresas correspondientes de las categorías I y II, se contraponen la de “*interactuar/*

⁸³ Como ya se mencionó en el marco teórico se tomaron los antecedentes de autores que utilizan las aspiraciones laborales o motivaciones vinculados al empresario “Artesanal” (Craftman) o “Gerenciales” (Oportunistic o Managerial).. (Smith, 1967, Lafuente y Salas, 1987 y Entrialgo et al, 2000).

⁸⁴ La necesidad de logro como importante característica en el perfil de los individuos que se convierten en empresarios, es en realidad expuesta por McClelland (1961 y 1965) y luego utilizadas por diversas investigaciones en el tema, entre ellos Entrialgo, 1999; Veneciana, 1989; Smith y Miner, 1984.

discutir con otras personas, principalmente clientes" mencionada explícitamente por la totalidad de las firmas de las categorías III y IV.

Se infiere entonces, el mayor grado de apertura detentado por las empresas III y IV para captar nuevas oportunidades, lograda a través de una "red de información" de mayor amplitud y generada principalmente mediante los contactos con clientes y proveedores. Coincidentemente, los estudios de Barnier y Smith (2002) sostienen que las redes sociales del empresario (o ejecutivo de la firma) explican entre un 11 y un 22% de la varianza de la cooperación entre firmas PyMEs⁸⁵. Aquellos individuos que evidencien una mayor propensión a la realización de contactos (medido a través de la participación de éstos en diferentes asociaciones sociales, económicas, comerciales, no lucrativas), se encuentran expuestos a un mayor flujo de información, de acceso a recursos y paralelamente en contacto con potenciales socios productivos o comerciales. Por su parte Johannisson (2002), sostiene que la capacidad de acceso y manejo de información estratégica es una característica que depende fundamentalmente de la capacidad del empresario para tejer una red de contactos personales relevantes en el mundo empresarial/institucional que actúe como antena estratégica.

Finalmente la visión del empresario, está vinculada con las capacidades y habilidades que él posee. Cuanto mayor sean éstas, más extenso será el abanico de posibilidades que podrá analizar y evaluar estratégicamente y, por lo tanto, más amplio será el ambiente específico con el cual interactuará la nueva empresa. Así, dos ideas empresariales similares llevadas adelante por distintas personas harán un uso diferente de su entorno en función de sus capacidades y habilidades. (Graña, 2002).

V. 2. Fortalezas y debilidades del empresario.

En este apartado se exponen los perfiles encontrados en base a una serie de fortalezas y debilidades que los propietarios de la PyMEs perciben tener en su rol de empresarios⁸⁶.

⁸⁵ Como se ha mencionado en el capítulo Nro. 1 de la presente tesis, e Barnier y Smith (2002) estudian el rol de las redes sociales del empresario en la cooperación interfirma y encuentran que tres indicadores: propensión a la conformación de redes, fortaleza de los vínculos y prestigio de los miembros de la red, tienen incidencia en las articulaciones.

⁸⁶ El análisis se realizó tomando como referencia un estudio de "Empresarialidad en Economías Emergentes" realizado para el BID por Kantis et al (2002)

A tal efecto, en las entrevistas se le pide que mencione en orden de 1 (mayor valor relativo) a 5 (menor valor relativo) las cinco principales fortalezas que considera como tales. Igual metodología y serie de ítems se utiliza para relevar las debilidades.

Es dable aclarar que este sistema o metodología de promedios comparados, permite hacer un análisis en términos relativos. Ejemplificando, un empresario que no haya mencionado a “*solucionar problemas*”, como una característica o capacidad sobresaliente en su rol de empresario, no implica que no la posee, sino que considera que por lo menos otras cinco (5) fortalezas anteriores son más representativas de su personalidad y situación empresarial. Por otro lado el solo hecho de mencionarla entre las primeros cinco (5) capacidades implica que la característica es relevante para el empresario, pues aún teniendo baja puntuación, el empresario eligió anteponer o nombrar esta fortaleza, a otras con puntuación cero (0) (las cuales no fueron nombradas).

Si bien varios de los atributos y problemáticas resultantes son compartidos por muchos de los propietarios PyME entrevistados, se observan diferencias de respuestas entre las empresas de las categorías I y II y de las III y IV. Aquellos empresarios con facilidad de vinculación con el medio, más dinámicos y emprendedores, parecerían más propensos a la realización de acuerdos, y aquellos más centrados en los procesos internos de las empresas o preocupados por cuestiones productivas o técnicas únicamente, serán menos propensos a la realización de acuerdos.

Fortalezas

Como se muestra en la figura N° 15, el ítem que registra mayor peso promedio ponderado es el de “*conocimiento técnico*”, para el cual no ha habido diferencias entre categorías de empresas, ya que todas las firmas lo mencionan como una de sus principales fortalezas, siendo su promedio ponderado de 0,7 (el máximo es 1). Este valor era esperado y alude al carácter de pequeña y mediana empresa, de tipo familiar y en donde el empresario posee una alta injerencia en la función de producción. (Acuña y Petrantonio, 2002)

En segundo lugar y con bastante menor valor (0.46), se encuentra “*capacidad para solucionar problemas*”. No obstante aquí difiere por categorías. Las empresas de la categoría I y II, coinciden en mencionar esta habilidad como la más destacada de su acervo de competencias (línea azul, puntuación 1), considerándola aún más importante que el conocimiento técnico. Al justificar tal valoración hacen referencia a

Capítulo V: El perfil del empresario en las PyMEs con acuerdos interempresariales

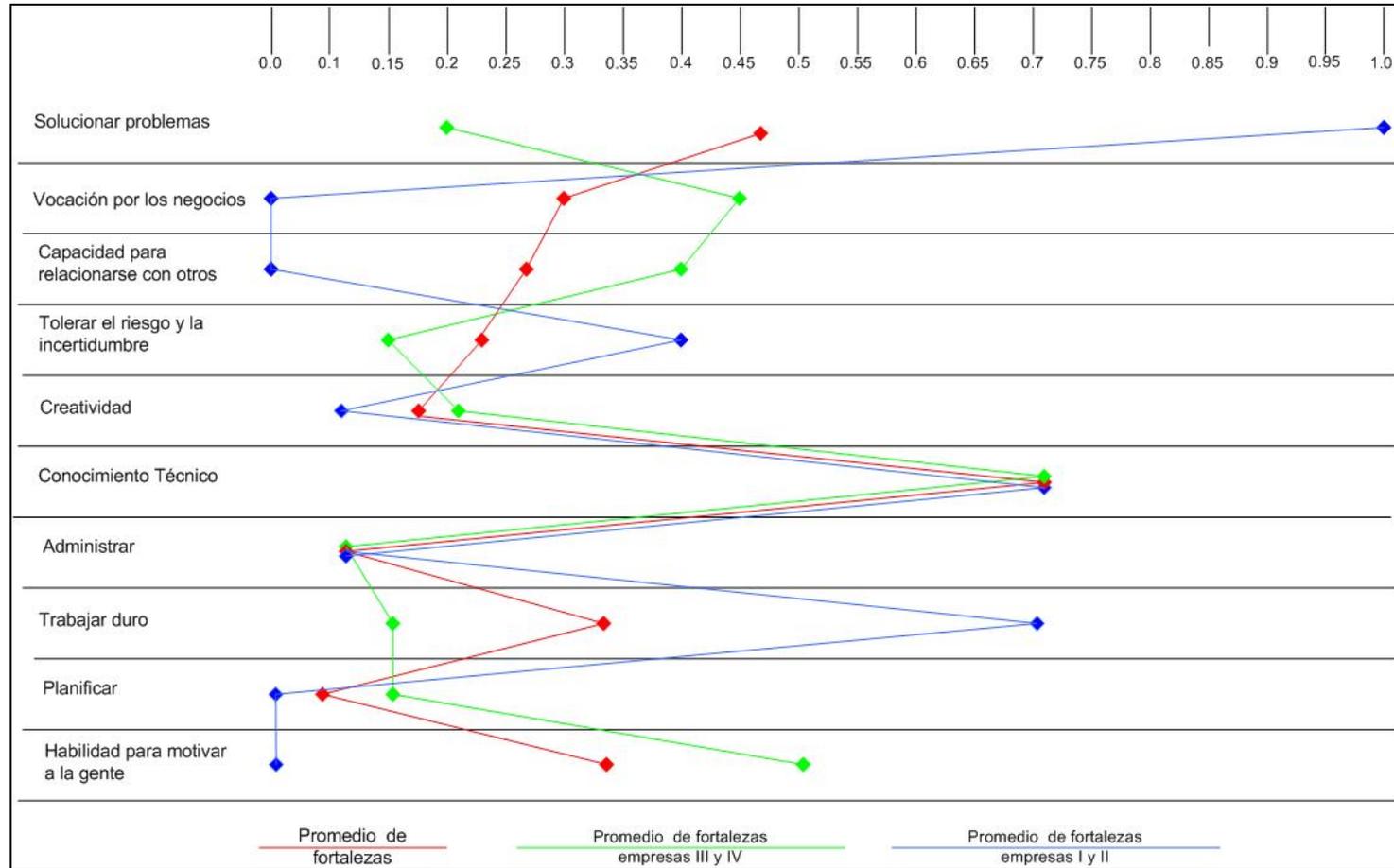
su “experiencia” en el tema, por las situaciones de continuadas crisis que han tenido que sobrepasar, relacionándolas específicamente a cuestiones económicas y financieras. Por otra parte, las empresas de las categorías III y IV (línea verde), le otorgan una puntuación de 0.2, la cual evidencia que aunque la tienen presente como fortaleza le asignan una importancia relativa menor respecto las anteriores categorías.

Los empresarios de la categoría III y IV, marcaron la “*habilidad para motivar a la gente*”(0.50); “*vocación por los negocios*” (0.45) y “*capacidad de relacionarse con otros*” (0.40), como prioritarios a “*solucionar problemas*”. A su vez, son estas mismas ítems junto con “*planificar*” que las empresa de la categoría de I y II no mencionan dentro de su listado de fortalezas (valor 0), anteponiendo cuestiones como “*trabajar duro*” (0.7) y “*tolerar el riesgo y la incertidumbre*” (0.4).

En el otro extremo los menos valorados como fortaleza por ambas categorías de empresas son; “*creatividad*”, “*administrar*” y “*planificar*”.⁸⁷

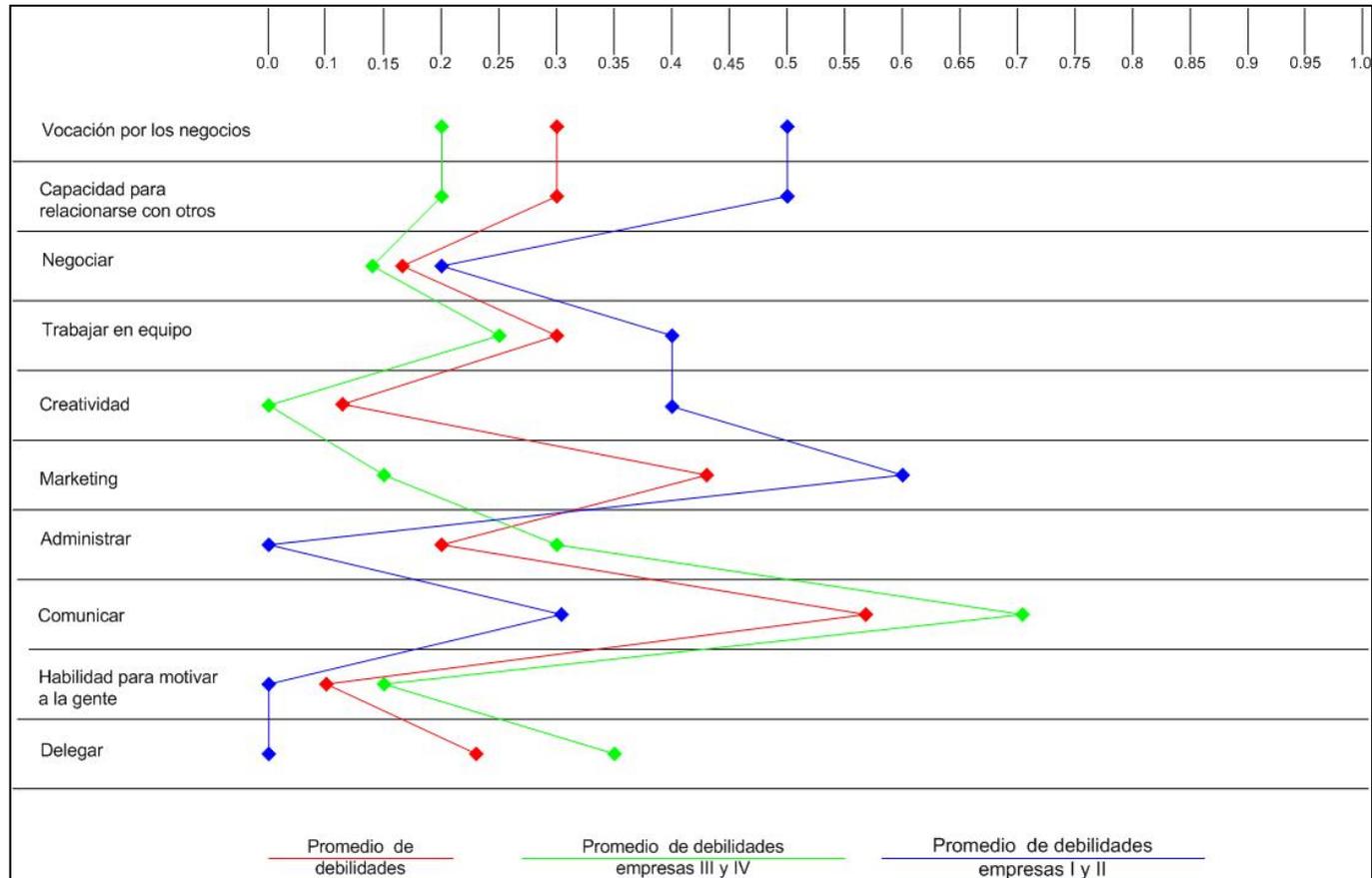
⁸⁷ Los ítems que no fueron nombradas por ninguno de los estudios de caso como fortaleza son: “*negociar*”, “*trabajar en equipo*”, “*marketing*”, “*comunicar y delegar*”. En consecuencia, no se encuentran en el gráfico ya que las características con valoración cero para todos los empresarios no fueron tomadas como dato para la realización del gráfico.

Figura Nº 15. Promedio ponderado de fortalezas de los empresarios de los casos de estudio.



Fuente: Realizado en base a información primaria, entrevistas 2007.

Figura Nº 16. Promedio ponderado de las debilidades de los empresarios de los casos de estudio.



Fuente: Realizado en base a información primaria, entrevistas 2007.

Debilidades

Las debilidades mas acentuadas mencionadas por la categoría I y II, corresponden a “*marketing*” (0.6), “*vocación por los negocios*” y “*capacidad para relacionarse con otros*” (ambos con 0.5), las cuales coinciden con las características de un empresario PyME tradicional: preocupado por cuestiones técnicas productivas, y no centrado en búsqueda de herramientas que le sean funcionales a la proyección de su negocio. Por otro lado “*marketing*” aunque también es mencionada como debilidad por las empresas del Categoría III y IV, lo es un mucho menor proporción, siendo una de las menos nombradas. (0.15)

Por su parte, las mayores debilidades por las cuales se preocupa el empresario de las III y IV, es “*comunicar*” (0.75), “*delegar*” (0.35) y “*administrar*” (0.3). Estos aspectos no fueron mencionados por parte de las empresas de la Categoría I y II, ni en los primeros lugares (“*comunicar*”), ni mencionados en absoluto (“*delegar y administrar*”). Se podría suponer que estas firmas no lo mencionaron debido a que las mismas no llegan a tener un tamaño o estructura tal que se genere la necesidad de comunicación, delegación y mecanismos administrativos más complejos. No obstante, el poseer ambos grupos (I y II; III y IV), empresas con similar cantidad de empleados, indica que el tamaño no esta influyendo en el análisis. Es decir, ante similar estructura, las firmas III y IV identifican estos ítems como debilidades, mientras que las I y II no lo hacen.

A continuación se realiza un cuadro resumen, el cual permite observar conjuntamente las principales fortalezas y debilidades mencionadas por ambos grupos.

Cuadro N° 12. Fortalezas y debilidades más nombradas por los empresarios entrevistados, según categorías de empresas

Categoría	I y II (azul) Perfil 1	III y IV (verde) Perfil 2
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Solucionar problemas. - Conocimiento Técnico. - Trabajar duro. - Tolerar el riesgo y la incertidumbre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento Técnico. - Habilidad para motivar a la gente. - Vocación por los negocios. - Capacidad para relacionarse con otros.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing. - Capacidad para relacionarse con otros. - Vocación por los negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar. - Delegar. - Administrar.

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas 2007.

De la comparación anterior surgen algunas situaciones a destacar:

-“*Conocimiento técnico*” es mencionado por ambos grupos como una importante fortaleza. Todos los empresarios se definen con amplios conocimientos y experiencia respecto de las “maquinarias”: participantes del mantenimiento de las mismas, de las decisiones de compra y/o modificaciones operativas, así como del “proceso productivo”, su mejora, funcionamiento y control.

-“*Capacidad para relacionarse con otros*” y “*vocación por los negocios*”: Aquí existe una clara diferencia de perfil. Mientras que la categoría III y IV lo remarcan como habilidad desarrollada (fortaleza) , los empresarios de la I y II lo sostienen como debilidad.

V. 3. Toma de decisión empresarial.

Uno de los aspectos reconocidos por la literatura de gestión como característico de las PyMEs es el involucramiento del empresario tanto en la toma de decisiones como en su implementación (Kantis, 1996). Este proceso se encuentra fuertemente influenciado por la visión y la capacidad que el mismo posea, ya que la gestión estratégica en las PyMEs se define esencialmente como un fenómeno espontáneo e implícito, basados en proyectos que van definiendo su trayectoria a largo plazo,

Capítulo V: El perfil del empresario en las PyMEs con acuerdos interempresariales

contrariamente a los procedimientos formales de planeamiento estratégico que en general poseen las firmas de mayor dimensión. (Johanisson y Gyllberg, 1988)⁸⁸.

En consecuencia, un factor que permite diferenciar la capacidad estratégica de las firmas se refiere a las características de las decisiones planteadas por los empresarios y a sus respectivos horizontes de planeación, como elementos componentes de su cartera de ideas y proyectos.

El siguiente cuadro sintetiza las decisiones estratégicas tomadas por los empresarios, los motivos de las mismas, el horizonte de planeación con que se manejaron en esa oportunidad y las técnicas de planeación utilizadas.

Cuadro Nº 13. Toma de decisión del empresario

Aspectos	Categoría I y II	Categoría III y IV
Existencia de decisión estratégica	Sin decisiones estratégicas vinculadas a inversiones en el largo plazo	Decisiones estratégicas vinculados a importantes inversiones en activos fijos
Razón para la toma de decisión específica planteada	“el único camino”.	“era una inversión rentable” y “riesgo de desmejorar su situación si se quedaba como estaba”
Horizonte de planeación	Menos de 6 meses	Más de 5 años
Técnicas de planeación	- Baja utilización	Desarrolladas. Manejo de costo de oportunidad

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas 2007.

Las empresas incluídas en las categorías I y II no establecieron en su agenda ningún proyecto de naturaleza estratégica, evidenciando un débil protagonismo en el delineado de la trayectoria de su propia firma. Identificaron como estratégica, a la “*decisión de seguir en el negocio de galletitas*” en un contexto de crisis económica.

En contraposición, las empresas de las categorías III y IV, ya sea por comportamientos reactivos a los señalamientos del mercado o proactivos de visión de oportunidad, se embarcaron en una decisión de incidencia en el mediano a largo plazo, incluso algunas en momentos de profunda inestabilidad económica o recesión.

⁸⁸ El reconocer al empresario como principal influenciador de las decisiones y proyectos de la firma, no implica desconocer que tales decisiones también son influenciadas, e incluso se apoyan en la plataforma de recursos que posea la firma: financieros, tecnológicos, humanos, posición de mercado y experiencia acumulada (Gibb y Scott, 1985)

Capítulo V: El perfil del empresario en las PyMEs con acuerdos interempresariales

Estas decisiones implicaron fuertes inversiones en activos fijos, como se señala en el cuadro N° 14. Uno de los casos fue cuadruplicar la producción, otro duplicarla, el tercero la creación misma de la empresa y el último incrementar la producción propia hasta el 50% del volumen total comercializado. Estas decisiones están relacionadas a los acuerdos interempresariales.

Cuadro N° 14. Decisiones estratégicas mencionadas por los empresarios de las categorías III y IV

Caso de estudio	Decisión estratégica y su relación con los acuerdos interempresariales.
F	Duplica la capacidad de producción y almacenamiento (tanto de materias primas como de producto terminado), con el objetivo de atender requerimientos de la demanda, 15% de la cual esta en manos de Supermercados a quienes les provee Marca Blanca.
G	Cuadruplica su producción en los 90, a partir de lo cual puede acceder a mercados más exigentes, como el canal de distribución de los supermercados a quienes hoy le produce un 60% de su volumen con Marca Blanca.
H	Pone en marcha su pequeña industria a partir de un desprendimiento (spin off) de una gran empresa productora de galletitas y con el objetivo de ser su proveedor con marca de la gran industria.
R	Aumentar la producción propia hasta llegar al 50% del total comercializado.

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas 2007

Este tipo de inversiones en activos fijos, implican a su vez la evaluación y proyección de la firma a mediano - largo plazo evidenciando rasgos de “planificación”, situación que no se da en los restantes casos de estudio, ya que su preocupación está en el corto plazo y en cuestiones de supervivencia u operativas.

En cuanto a las razones que lo impulsaron a tomar tales decisiones (Cuadro Nro. 13), las empresas de las categorías III y IV, identifican como elemento clave “*era una inversión rentable*” y “*riesgo de desmejorar su situación si se quedaba como estaba*”. Lo primero da pautas de una decisión tomada de forma planificada y evaluada, mientras que lo segundo evidencia un dinamismo y proactividad no identificado en las otras empresas. Estas últimas parecerían haber decidido inercialmente en base a la situación que se les presentaba, considerándolo “*el único camino*”. Igual actitud tienen para con los acuerdos interempresariales: no lo consideran una oportunidad para el desarrollo, sino el único camino para evitar su capacidad ociosa.

Este tipo de comportamiento se encuentra muy vinculado al “locus de control”⁸⁹ como característica del empresario que incide en sus motivaciones empresariales. Existen personas que interpretan los resultados recibidos a lo largo de su vida como provenientes de fuerzas externas (control externo), mientras que otros creen que pueden influir sobre el devenir de las cosas, y que el destino de cada uno depende de sí mismo, muestran confianza y demandan independencia o autonomía (control interno) (Belso Martínez, 2002)

Si las dificultades con que se encuentra una empresa se deben a las crisis económicas o al gobierno, solo se ha de esperar a que alguien, o las circunstancias resuelvan el problema. Esto se encuentra evidenciado en una cita de uno de los empresarios de las empresas de las categorías I y II, en el año 2002:

“el principal obstáculo que tenemos para innovar es la inseguridad, el riesgo económico. Entonces no se puede hacer algo a largo plazo o planificar”

En cuanto al *horizonte temporal* de proyectos, 3 de las 4 empresas de las categorías III y IV dijeron planificar a más de cinco años. Esta variable como proyección en el largo plazo es un indicador de la capacidad estratégica de una PyME, conteniendo la misma los objetivos del empresario, su situación personal-familiar y su capacidad cognitiva. (Vispo, 1993). Contrariamente las otras empresas de la muestra (I y II) dijeron planificar a menos de 6 meses, reafirmando la carencia de gestión estratégica de la firma.

Por último, la totalidad de las empresas III y IV sostuvieron que utilizaron *técnicas* de costos, presupuestaron con flujos de fondos, cálculos de rentabilidad, períodos de repago y costos de oportunidad, utilizando dos de ellas planes integrales para el lanzamiento de sus nuevos negocios. Estas últimas dos firmas son capaces de manejar una cartera de proyectos mediante una agenda estratégica flexible, en palabras de Kantis (1998), ya que poseen la suficiente capacidad de modificar sus planes sobre la marcha. Una de ellas y antes de finalizar la instalación de su fábrica de galletitas dulces según estaba determinado en el plan negocios inicial, incorporó una línea totalmente nueva de producción de tostadas, al detectar un espacio en este segmento de mercado, mientras que la segunda tomó la decisión de aumentar su

⁸⁹ El locus de control se denomina al grado en que el individuo siente que puede actuar sobre el medio que lo rodea. (Belso Martínez, 2002)

volumen de producción propia en más de un 20%, siendo que su negocio inicial era en un 70% comercial .

Contrariamente, las otras empresas no utilizan ninguna de estas herramientas de planificación, siguiendo la operatoria diaria según “*tradicionalmente se realizaba*”.

Coincidiendo con los resultados empíricos de Kantis (1998), pareciera que un grupo de PyMEs sólo tiende a incluir acciones de bajo impacto futuro, es decir de alcance temporal muy reducido y en donde la máxima conducción de la firma (empresario) resigna su esfera de actuación específica en materia de dirección estratégica, para abocarse muchas de las veces a cuestiones operativas obstaculizando la posibilidad de contar con una adecuada visión global del negocio. El caso opuesto es el de las firmas que cuentan con ideas y/o proyectos guiados por una visión estratégica de largo plazo⁹⁰, y su empresario constantemente involucra recursos en tal dirección.

V. 4. Estructura organizacional de la firma

En numerosos trabajos respecto a las pequeñas y medianas empresas, se hace hincapié en el carácter de estructura simple que poseen estas firmas. (Mintzberg, 1979). Estas estructuras sencillas y poco jerárquicas, permiten responder de forma rápida, eficiente y variada a los cambios producidos por la evolución de sus circunstancias internas y externas, convirtiéndose en una de las principales fuentes de ventaja competitiva en las PyME.

Las empresas estudiadas, con alta centralización en la figura del dueño, mecanismos de coordinación de supervisión directa, baja profesionalización y prevalencia de la organización informal en cuanto a división de funciones y asignación de actividades o tareas, parecerían estar incluidas dentro de esta descripción.

Sin embargo, y como surgieren algunos trabajos, existen algunas PyMEs con capacidad de desarrollar un soporte organizacional con mayores gradientes de delegación y descentralización, que ciertamente liberan al empresario de tareas

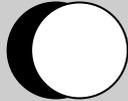
⁹⁰ Kantis sostiene que en el extremo de empresarios con decisiones de bajo impacto futuro se encuentra un “importante grupo de PyMES”, mientras que en el otro extremo se hallan firmas con capacidad estratégica, dando a entender que existen mayor cantidad de PyMES en el primer extremo, coincidiendo con la característica media de este tipo de firmas. En los casos de estudio de la presente tesis, mencionamos la coincidencia con los extremos encontrados, aunque de modo alguno se pretende inferir sobre la cantidad.

Capítulo V: El perfil del empresario en las PyMEs con acuerdos interempresariales

operativas y le permiten centrarse en cuestiones de carácter estratégico. (Kantis, 1996)

Entre las condiciones que producen variantes en la estructura simple, quizás la más importante sea su etapa de desarrollo. (Mintzberg, 1979). Al tomar elementos de los autores que estudian la evolución de las PyMEs, generalmente en etapas (Mount et al, 1993; Churchil y Lewis, 1995), los resultados evidencian dos tipologías extremas y un conjunto de casos intermedios, según se muestra en el cuadro N° 15.

Cuadro N° 15. Organización de las firmas y rol del empresario

	I	II y III	IV
Posición del empresario	- Dueño operador	- Dueño gerente	- Dueño directivo
Asignación predominante de tiempo del empresario a sus actividades.	- Actividades administrativas y algunas operativas (no de planta)	- Gestión	- Gestión estratégica
Tareas delegadas	- Operativas de planta	- Operativas de planta y administrativas	- Operativas y algunas estratégicas
Formalización de la estructura, mediante la existencia de sistemas, procedimientos, controles pre determinados.	- Mínima - Empresario-dependiente.	- Básica - Existencia de algunos procedimientos relacionados a la producción. - Control interno delegado en jefes de áreas.	- En desarrollo. - Mayor desarrollo y utilización de sistemas. - El trabajo con presupuestos y proyecciones es la regla. - Informes de gestión periódicos - Procedimientos de varios procesos de la firma.
Equipos de gestión	- Empresario y colaboradores	- Jefes - Delegación Primaria	- Estructura gerencial
Organigrama (ver figura N° 17)	- Mínima delegación	- Propietario más un nivel	- Propietario mas dos niveles.
Nivel de Profesionalización	Bajo	Medio	Alto
Negocio con respecto al empresario	 - El negocio es el dueño	 - El negocio es el dueño	 - El negocio y el dueño comienzan a separarse

Capítulo V: El perfil del empresario en las PyMEs con acuerdos interempresariales

	I	II y III	IV
Objetivo empresario	- Sobrevivir	- Mantener el statu quo – Obtener recursos para crecer	- Crecer

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas 2006 y 2007, aplicando Churchill y Lewis (1983).

- **El perfil del empresario de la Categoría Nro. I**, da una foto de un empresario que esta operando solo y que esta haciendo todo. Tiene a su cargo tareas de un amplio rango que van desde actividades *comerciales* como atender a proveedores y a clientes; *económicas - administrativas* como supervisar papeleo administrativo y discutir cuestiones impositivas; hasta funciones de *marketing* como definir colores de folleto de producto⁹¹.

Si bien las cuestiones *productivas* son llevadas adelante por el encargado de planta, no puede tomar decisiones independientemente. Asimismo, es el mismo empresario quien se encarga de supervisar la producción diaria, los turnos de empleados y la llegada de los insumos a planta.

No posee formalización ni registro de procesos de ninguna función, incluso en la productiva. Cuenta con una cantidad mínima de colaboradores para la función administrativa, como secretaria, empleados contables administrativas, y profesional contador .

Si bien el negocio, tiene una trayectoria en el mercado y ha demostrado ser una entidad comercial viable, las características del empresario y el desarrollo organizacional alcanzado, no parece evidenciar un propósito de mayor incidencia que la sobrevivencia de la firma en términos de lo expresado por Churchill y Lewis (1983).

-**El perfil de los empresarios de las categorías Nro. II y III**, describe un tipo de empresario que ha alcanzado un mayor nivel de delegación y formalización en su firma, aunque coexisten rasgos del anterior perfil⁹² .

⁹¹ Esta actividad si bien no es mencionada en el discurso del propietario, surge de la observación directa, ya que es la actividad que estaba realizando el empresario al momento de realizar la entrevista, siendo muy gráfica de la dispersión de tareas diarias que el propietario afronta.

⁹² Entre los extremos de no delegación hasta la delegación total, se encuentran muchas combinaciones porque hay empresario que delegan parte de lo estratégico en algunas áreas mientras que en otras están involucrados operativamente y son incapaces de delegar..

La función productiva parecería ser la única en la que en forma homogénea existe cierta “delegación de responsabilidad”, en manos del jefe de planta. Esta figura es clave en cuanto al lugar que ocupa en la toma de decisiones y protagonismo, ya que administra diariamente la actividad productiva (poner los ingredientes en máquinas, regular el horno, envasar), la relación con los proveedores de materias primas, las actividades de mantenimiento y muchas veces cuestiones vinculadas al manejo de la calidad de producto.

No obstante, el control de la línea de producto y el producto mismo “*muchas veces*” es supervisado por el mismo empresario, quien entre sus actividades diarias, realiza un “recorrido” por la línea de producción al menos una vez al día y en general al principio de la jornada. De igual manera, la planificación de la producción sigue estando en manos del propietario/empresario en forma conjunta con el jefe de planta.

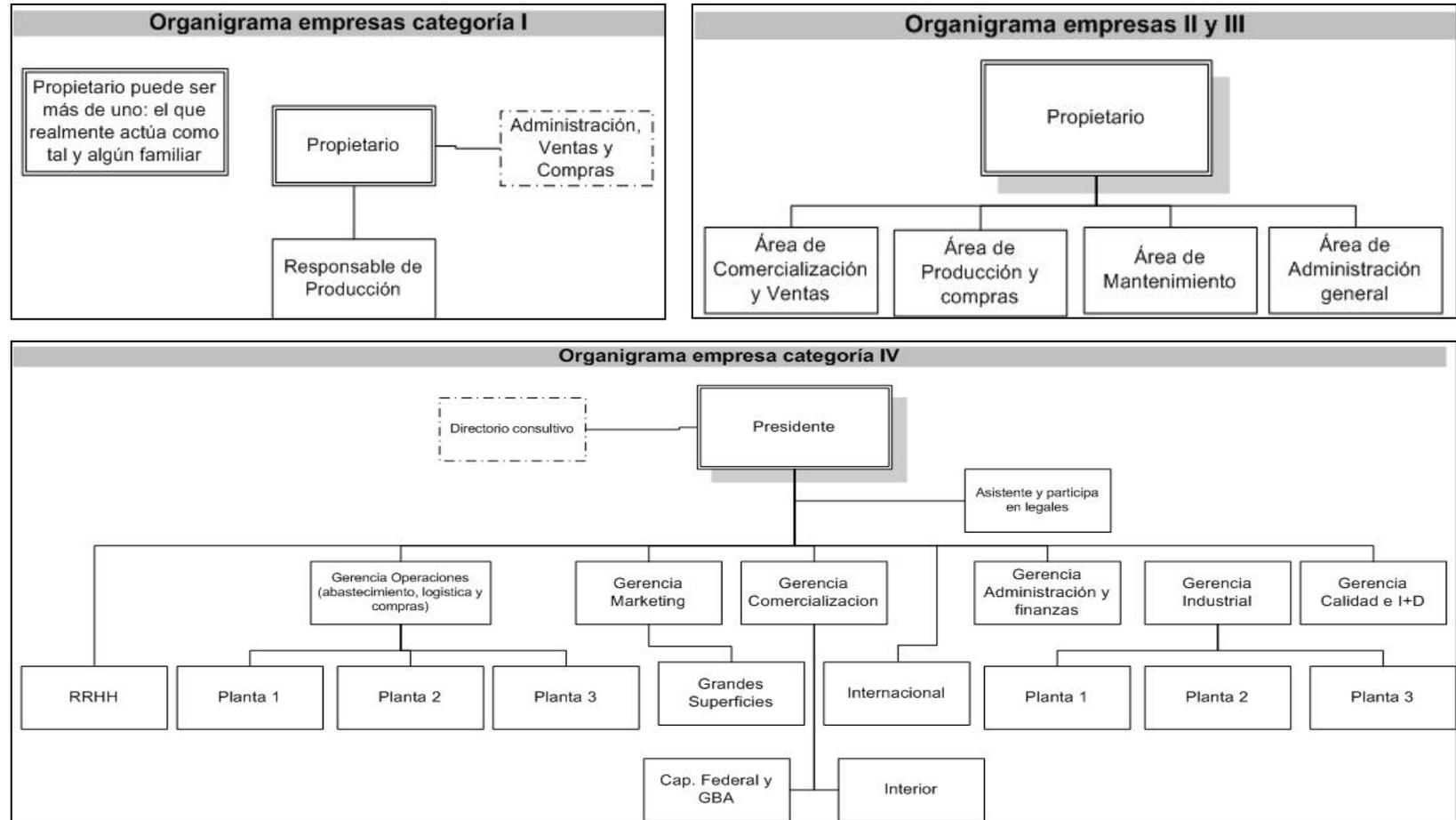
En las otras funciones de la firma, se registra heterogeneidad en cuanto al gradiente de delegación de responsabilidades y la mayoría de los empresarios manifestó “*hacer un poco de todo*” con diferentes grados de involucramiento en la tarea. No obstante, se han relevado ciertas características en común como:

- La administración y su operatoria diaria esta delegada y a cargo de un Jefe de Administración.
- La comercialización y ventas, por ser el tema de mayor incertidumbre en cuanto a definiciones de precios, cantidad y plazos de entrega a los clientes (incluyendo los supermercados y otras industrias sujetas a acuerdos), en una primera instancia es negociada por el propietario, y la operatoria diaria delegada al área de comercialización.

Todas las firmas puntualizan una marcada evolución en cuanto a estructura de organización desde sus inicios a la actualidad:

“Imaginate que cuando empezamos, estábamos orgullosos porque el primer día produjimos 300 Kg. de galletitas, en un horno no industrial, hoy producimos 42 tn. diarias. Entonces en ese momento ni se pensaba en la estructura que uno tiene hoy...antes no ibas a pensar en tener 20 vendedores, camiones....organizada la empresa como la tenemos ahora...era otra cosa. La hemos ido renovando.”

Figura Nº 17. Organigramas de empresas según categorías.



Fuente: elaboración en base a entrevistas 2006, 2007

El equipo de gestión, se encuentra conformada por el empresario y los jefes de las respectivas áreas, quienes en diferentes gradientes participan en la dirección de la firma, aunque la toma de decisión última sigue estando en manos del empresario. El tiempo, para tal actividad si bien no es total, es mayor que en el perfil anterior. La formalización de procedimientos que existe se refiere únicamente a los procesos productivos relacionados con la presentación ante las auditorías de los clientes, principalmente ante los supermercados, o por tener experiencia en trabajar de esa manera⁹³. No existe ningún otro tipo de formalización, ni de control mediante registros internos escritos.

También se observa mayor profesionalización de la firma evidenciada en la intención de consolidación de los niveles intermedios (jefaturas) y en la paralela incorporación de recursos humanos calificados, especialmente en lo relacionado a los requerimientos de control externo (áreas de seguridad e higiene) y en lo vinculado al mejoramiento en el proceso productivo, con profesionales en tecnología de alimentos.

Si bien el empresario sigue monitoreando la estrategia, siendo el negocio y su propietario aún indivisibles, existen ciertas relativización en la “centralización”, entre otros factores por la existencia de otros jefes que participan en la gestión e influyen en la orientación de las decisiones tomadas en la misma. Pareciera que la decisión a la que se enfrentan, es si se usa la firma como plataforma de crecimiento (consolidando los recursos y organizando los recursos para ello) o se convierte en un medio soporte para los objetivos del empresario (mantener el *satus quo*).

El perfil del empresario de la Categoría Nro. IV se diferencia en casi todas las consideraciones acerca de la taxonomía de empresario PyME “galletitero” vertidas hasta el momento. En primer lugar, ha avanzado en una configuración organizacional ciertamente diferencial. En lugar de tres funciones básicas (que caracterizan las firmas “intermedias”), posee nueve “Gerencias”⁹⁴: RRHH, Operaciones (que incluye abastecimiento, logística y compras), Marketing, Comercialización (dividida en 9 zonas geográficas), Administración y Finanzas, Industrial (dividido en tres plantas), Calidad y Desarrollo de productos.

⁹³ El empresario que respondió de esta manera es el que estuvo trabajando en una gran empresa del rubro durante 10 años, en la cual se utilizaban sistemas formales de registros y procedimientos.

⁹⁴ Ver anexo organigrama funcional del caso de estudio.

Cada subunidad organizacional tiene su respectivo responsable, quien define los objetivos consensuadamente con el propietario, aunque luego posee los grados de libertad necesarios para “gestionar” su unidad, y la suficiente autoridad para tomar sus propias decisiones, en el ámbito que le corresponde, a excepción de dos actividades que el propietario considera esenciales: 1) decisiones financieras de envergadura, y 2) desarrollo de productos (propios, o comprados a terceros).

El propietario siempre manifiesta que la toma de decisión de las diferentes cuestiones de la firma se encuentra supeditado a él y a su equipo de trabajo, haciendo principal hincapié en rodearse de gente idónea para delegar las funciones correspondientes:

“imagínate que yo no puedo limitar el crecimiento de mi empresa a mi, tengo que hacerla crecer por sobre mi, y la única manera que tengo es trayendo gente, y por otro lado creando un directorio con gente externa,, para el día que yo no este.”

De este discurso se infiere la búsqueda de gerentes competentes, fomentando la independencia de acción, a diferencia del perfil inmediato anterior, en quien si bien se evidencia una primer delegación en las jefaturas de áreas, no se pretende que los mismos sean del más alto nivel, ya que siempre quedarán supeditados a los objetivos y directivas del empresario (Neil y Lewis, 1995).

Directamente relacionado a lo anterior se destaca, la alta profesionalización de la gestión de la firma:

“Mi estructura organizacional hoy es muy profesional, lo que tengo que hacer en el futuro es darle entidad a eso, darle que empiecen a funcionar solos, y yo poder dar un paso más atrás todavía...”

El comportamiento del propietario en el proceso de decisión diario, se encuentra regido por una planificación semanal, en la que posee asignada sus actividades: lunes reunión de directorio, martes reunión con finanzas, jueves visitas a otra plantas externas, etc. , en tanto su agenda diaria se rige principalmente por las prioridades:

“Tengo una organización semanal, no obstante mi agenda diaria la manejo de acuerdo a las prioridades de la empresa, en este momento lo crítico es la producción, bueno, me dedico principalmente

a eso. Donde aparece la crisis ahí tengo que estar...ser un servidor en momentos de crisis...”.

El empresario manifiesta poseer una alta formalización de su organización:

“en cuanto a planeación todo lo que te imagines y más: Por ejemplo, existe un proceso escrito en donde se encuentra predeterminado el circuito de nuevos productos: está primero la etapa de presupuesto, luego pasa por la etapa de las necesidades financieras, luego las económicas, luego las edilicias, y luego un plan de marketing que lo soporta. Bien profesionalizado, todas las decisiones pasan por ese procedimiento, que esta estipulado”.

De igual manera la empresa posee manuales y procedimientos escritos para las funciones más relevantes de toda la organización. Estos procesos estandarizados, implican un grado de control formal mucho mayor que en los anteriores casos, en los cuales los procesos fluyen informalmente por usos y costumbres. Coincidiendo con Roberts (1991), la evolución o desarrollo de mayor congruencia, es aquella que sigue el camino de la delegación acompañada por el uso de sistemas formales de control (*gestión profesional indirecta*)⁹⁵.

El propietario y su firma comienzan a separarse, aunque la organización se encuentra dominada por su presencia. Parece encontrarse en una instancia de evolución en la que obtiene las ventajas de poseer una estructura organizacional con cierto grado de descentralización y formalización, sin perder la flexibilidad de respuesta y el espíritu emprendedor de las pequeñas firmas.

V. 5. Síntesis y comentarios finales del capítulo

Este capítulo se ha planteado analizar los perfiles empresarios y organizacionales, como uno de los elementos que pueden incidir en la configuración y desarrollo de los acuerdos interempresariales de las firmas PyMEs. Los mismos, se han estudiado a través de los siguientes aspectos: 1) *Background* del empresario, y visión de negocios al momento de iniciar la empresa; 2) Fortalezas y debilidades en su rol de empresario;

⁹⁵ La excesiva evolución y uso de los sistemas formales de control, sin delegación es lo que se denomina *burocracia*. Opuestamente, en la medida en que se tenga un avance hacia la delegación sin contraparte de sistemas formales de control, la empresa evoluciona hacia un *laissez faire*. Por último, donde la delegación aún es muy baja y no hay un sistema formal de control, se está en presencia de una gestión empresarial directa. (Roberts, 1985).

3) Toma de decisiones; 4) Estructura organizacional de la empresa, su flexibilidad y adaptación al entorno.

El análisis de los tres primeros aspectos refleja dos perfiles de empresario, que concuerdan con la mayor o menor propensión a la realización de acuerdos interempresariales:

- Por un lado, un perfil de empresario de corte más tradicional con motivaciones de trabajar en lo que él desea y lograr de ello un sustento para su familia, aproximándose de este modo a la caracterización de artesanal en términos de Smith (1967). Sus conocimientos son fundamentalmente técnicos, con amplia experiencia en la industria y en la operatoria diaria de la empresa, de tal forma que consideran a “solucionar problemas” una de sus principales fortalezas, teniendo como contrapartida debilidades en la gestión estratégica de la firma y manejándose con un horizonte de planeación bastante acotado.

- Por otro lado, el perfil de empresario más dinámico, con motivaciones que trascienden lo económico y que se fundamentan en cuestiones de desarrollo personal y de actitud frente a posibles desafíos (caracterización de gerencial en términos de Smith, 1967). Son personas con vocación por los negocios, hábiles para la toma de decisiones, de características proactivas y además del conocimiento técnico, tienen desarrolladas otras competencias como la capacidad de relacionarse con otros, lo que contribuye al manejo de información estratégica, accesos a recursos y visión de oportunidad, y le otorga mayores fortalezas para las cuestiones estratégicas, posibilitando a su vez un mayor horizonte de planeación en su gestión.

Asimismo, al analizar el ítem referido a estructura organizacional los resultados arrojan lo siguiente:

Por un lado, una organización con un empresario que básicamente está operando solo y haciendo de todo. Su asignación de tiempo predominantemente es hacia las tareas operativas (con excepción de las de planta, que están delegadas) y la coordinación directa de su grupo de colaboradores. Esta firma posee bajo nivel de profesionalización y escasa a ninguna formalización, coherente con la escasa delegación de actividades ya que todo lo controla el mismo empresario.

Este tipo de organización es coincidente con empresas ubicadas en el extremo de la primer taxonomía de empresario presentada, en donde, indefectiblemente el negocio es el dueño y pareciera evidenciar sólo un objetivo de sobrevivencia, sin

poseer mayores aspiraciones para él y/o su negocio. Actualmente, esta firma no posee articulaciones de ningún tipo.

En el otro extremo se encuentra una organización con una estructura de nueve gerencias desarrollada en no más de diez años, con un alto nivel de profesionalización y que, sin dejar de lado la flexibilidad, detentan una alta formalización y delegación de actividades, que a no ser por la aún profunda influencia del empresario, la excluirían de la clasificación de “estructura simple” propuesta por Mintzberg (1979).

Este tipo de organización es coherente con el extremo de la segunda taxonomía de empresario presentada, en donde el dueño ya se encuentra bastante separado de su negocio, con objetivo de crecer y en sus palabras de “*No ser una PyME*”. Asimismo, esta firma destaca por ser la que mayor cantidad de articulaciones presenta, siendo éstas la esencia del nacimiento y expansión de su negocio.

En una situación intermedia se encuentran las firmas con un incipiente desarrollo organizacional, basado en una delegación primaria en al menos cuatro jefes de áreas, acompañado por una formalización básica de algunos procedimientos y controles internos, que están comenzando a incorporar mayor cantidad de profesionales a su empresa y cuyo empresario asigna la mayor parte del tiempo a tareas de gestión.

Dentro de esta categoría intermedia se observan gradientes dentro de un *continuum*, ubicándose algunas más próximas al tipo de organización más simple y otras al tipo de organización de mayor complejidad. Algunas de estas PyMEs, coinciden o tienden a acercarse a la segunda taxonomía de empresario descrita aunque sin los beneficios de este perfil en extremo. Es decir, no son tan propensos al dinamismo, a la proactividad, a la facilidad para relacionarse con otros y al avisoramiento de negocios. No obstante, tienden a ser muy buenos tomadores de decisiones, a planificar a mediano/largo plazo y a utilizar herramientas de planificación sofisticadas (en términos relativos para una PyME). También se caracterizan por tener aspiraciones que van más allá de lo meramente económico, con objetivos de obtener recursos para hacer crecer su empresa, estando en una instancia de comenzar a separar el negocio del dueño.

Otras, pertenecientes también a este último tipo organizacional (intermedio), coinciden o tienden a acercarse a la primer taxonomía de empresario descrita, aunque sin los perjuicios de este perfil en extremo. Es decir que es un empresario tradicional, con alto conocimientos técnico y capacidad para solucionar problemas, con baja planificación y horizonte temporal corto, pero en una organización con cierto nivel

de estructura, en donde el negocio comienza a separarse de su dueño. Se podría inferir que esta organización no tiene tendencia al crecimiento, sino al mantenimiento del *status quo* en función de las características de su empresario.

De lo anterior surge que los dos perfiles empresarios encontrados están claramente diferenciados por su *background* y visión de negocios al momento de iniciar la empresa, por determinadas fortalezas y debilidades en su rol de empresario, y por su comportamiento en la toma de decisiones. El primer perfil coincide con firmas que escasamente utilizan acuerdos interempresariales y en caso de hacerlo tienen una visión cortoplacista respecto de él, mientras que el segundo perfil se asocia con firmas que poseen mayor propensión a la utilización de acuerdos, así como más estabilidad en los mismos, considerándolos muy relevantes para la gestión y estrategia de su empresa.

Asimismo, cuando se analiza el empresario en relación a la estructura organizacional, tratando de encontrar factores que incidan en el desarrollo de los acuerdos, las diferencias encontradas son ciertamente más difusas. Pareciera ser que los aspectos organizacionales, son en mayor medida, influenciados por las características estructurales de las PyMEs donde elementos culturales e idiosincráticos tienden a generar mayor estabilidad en sus configuraciones, a pesar de las diferencias encontradas en las capacidades personales del empresario.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

En el presente capítulo, se sintetizan los principales factores de incidencia en la configuración y desarrollo de acuerdos interempresariales en las PyMEs galletiteras, que a lo largo de la tesis se han ido relevando, dando respuesta a la pregunta de investigación

Adicionalmente, se plantean algunas consideraciones respecto del rol de estos acuerdos en la estrategia de la empresa, aportando algunas pautas acerca de la relación entre la existencia de los mismos y la evolución de la firma. Lo anterior, permite afianzar la idea general de que este fenómeno es útil a los fines de supervivencia y expansión de las PyMEs, como sostienen varios autores (Kantis, 1998; Julien, 1998; Szarka, 1998, Pyke, 1994).

Los factores encontrados, se derivan del análisis realizado en tres niveles: el sector; la firma y sus vinculaciones; y el empresario PyME. Estas condiciones, se agrupan según el grado de incidencia en la conformación y desarrollo de los acuerdos en:

- *Condiciones del entorno que actúan como impulsores de los acuerdos:* son aquellas tendencias específicas del sector que se configuran como los cimientos para que las vinculaciones interfirmas se desarrollen. (nivel sector)

- *Condiciones necesarias para el acuerdo:* como su denominación lo indica, son aquellas características que la firma debe poseer para concertar un acuerdo. Algunas de ellas representan debilidades en la cadena de valor de las firmas (y el acuerdo es un medio para suplirlo, u obtener el recurso faltante), mientras que otras implican determinadas capacidades/fortalezas que la PyME posee o ha desarrollado. (nivel firma y sus vinculaciones)

- *Condiciones que favorecen el acuerdo:* son aquellos factores a nivel firma y empresario que si bien no son determinantes de la configuración del acuerdo, al hacerse presentes generan mayor probabilidad para el desarrollo de algún tipo de articulación interfirma. (nivel firma y empresario)

En relación a las **condiciones del entorno que actúan como impulsores**, el análisis sectorial evidencia que sus actores y la dinámica de sus vinculaciones han ido

evolucionando, pudiendo describirse actualmente un rubro agroalimentario compuesto por tres grupos estratégicos.

El primero está integrado por dos firmas multinacionales industriales que poseen entre el 70% y el 75% del mercado, con marcas y productos líderes. El segundo de ellos, conformado por un número importante de PyMEs, detenta la porción de mercado restante. Las firmas que componen este grupo se caracterizan por escaso desarrollo de marca así como de canales de distribución, y se han orientado históricamente a atender los segmentos no ocupados por el grupo anterior. En consecuencia tradicionalmente han llevado adelante su estrategia comercial mediante precio bajo y uso de canal tradicional.

El tercer grupo está compuesto por la Gran Distribución, quien asociado a determinadas PyMEs galletiteras, participan en el mercado a través del fenómeno conocido por “marcas propias” o “marcas blancas”. La GD, se configura como competidor directo de los dos grupos anteriores, adoptando políticas de precios de “segundas líneas”, en espacios usualmente ocupados por la GI.

En términos de Porter (1997) esta situación se caracteriza por una alta rivalidad intra industria siendo uno de los indicadores más importantes la concentración del sector y por la consolidación de un nuevo actor que se integra hacia atrás (GD), con la peculiaridad de que este competidor es a la vez socio. En consecuencia, los aspectos que entre las firmas estudiadas, adquieren el carácter de *impulsores* de los acuerdos son:

- **Marcada concentración del sector industrial**, detentada por el grupo de las grandes industrias, que impulsa a las PyMEs a buscar alternativas para la subsistencia, entre ellas la vinculación entre firmas PyMEs y/o con otras grandes para superar sus debilidades (asociado a la segunda y tercera opción de Pyke, 1994).
- **Desarrollo de “marcas blancas” impuestas por la Gran Distribución**. Este actor se convierte en competidor tanto de las grandes como de las pequeñas firmas galletiteras, con la particularidad de que necesita y elige como socio a algunas de estas industrias PyMEs, impulsando de este modo las vinculaciones interfirma. (relacionado con la segunda tipología de Pyke, 1994).

En el contexto planteado, el grupo PyME suma a su estrategia tradicional, el asociarse a la GD para convertirse en su proveedor, aprovechando esta “oportunidad

de mercado” que permite aumentar notablemente su volumen de producción o realizar acuerdos de coordinación con otras PyMEs para intentar sobrevivir en el mercado. No obstante, existen diferentes gradientes de aplicación de estas vinculaciones. Los estudios de caso evidencian que si bien hay una tendencia hacia la realización de acuerdos en el sector de galletitas (lo cual no es tan evidente en otros sectores agroalimentarios), existen firmas que plantean como estrategia su continuidad dentro del canal tradicional, sin desarrollar ningún tipo de acuerdo interempresarial.

En cuanto a algunas fortalezas y debilidades que muestran las PyMEs y que terminan comportándose como **condiciones necesarias** para que se concrete el acuerdo, se puede señalar, entre las debilidades:

- **No poseer una logística de distribución desarrollada.**
- **Débil imagen de marca.**
- **Capacidad ociosa en el uso de sus instalaciones.**

Y entre las fortalezas:

- **Flexibilidad.**
- **Capacidad de planificación.**

En caso de suplir las debilidades mencionadas⁹⁶, las firmas posiblemente perseguirían otras opciones que no impliquen la realización de acuerdos. Ejemplo de ello es el caso de una mediana empresa, que si bien poseía articulaciones de producción para terceros en períodos anteriores, actualmente los ha suspendido por dos cuestiones: 1) Trabaja a plena capacidad y 2) Tiene buen posicionamiento de marca, por lo que elige expandir su propia marca, y accede a los recursos para hacerlo. Paralelamente ha desarrollado su propia logística de distribución que intercala con la tercerización de este servicio.

En línea con lo descripto, se puede validar la hipótesis propuesta al comienzo de la investigación, en donde cuestiones como la capacidad ociosa y la dificultad para acceder a los mercados (en este caso por debilidades en la distribución y en la imagen

⁹⁶ Varias de estas condiciones coinciden con las características propias de las PyMEs argentinas que muchos autores describen Gatto y Yoguel (1993), Gatto (1999), Kantis (1998), Yoguel (1996, 2004), no obstante en este caso es preciso ahondar en algunas de ellas, ya que las mismas se presentan con diferentes gradientes en la heterogeneidad del conjunto PyME galletitero, dando lugar a diferentes niveles de propensión a la realización de acuerdos.

de marca) promueve la realización de acuerdos interempresariales. Ciertamente, el principal objetivo de las PyMEs para participar de estos acuerdos es disminuir su capacidad ociosa, y en consecuencia sus costos fijos, a través de alcanzar mayores economías de escala y acceder a mercados no tradicionales.

Asimismo, y aunque estén dadas las razones (debilidades) para que se genere el acuerdo, necesariamente se requiere que estas PyMEs posean ciertas condiciones vinculadas a “capacidades” para que los mismos prosperen. La **flexibilidad**, da cuenta de la *capacidad para reconvertirse*, relacionada al grado de dinamismo, modernización y desarrollo de nuevos productos con que la firma opera y su *capacidad de reacción frente a imprevistos*, puntualmente definido por la habilidad operativa necesaria para atender requerimientos de volumen y calidad de forma no prevista. Por su parte, también influye la existencia de un mínimo grado de planificación instaurada en la firma, en cuanto a gestión de la producción y aplicación de técnicas utilizadas al efecto.

Respecto de las **condiciones que favorecen el acuerdo**, se encontraron dos de relevancia en el nivel de la firma y un conjunto de características como resultado del análisis del perfil empresario. Aquellas pertenecientes al nivel firma pueden exponerse como:

- **Experiencia en la realización de acuerdos.**
- **Tendencia a la especialización.**

Coincidiendo con otras investigaciones (Cendon, 2006), los casos de estudios demuestran, que el poseer antecedentes en la realización de acuerdos, tanto con la GD como con otras industrias, involucra un aprendizaje que facilita la operatoria y la predisposición hacia nuevos acuerdos. Por su parte, la tendencia a la especialización productiva, es decir a la producción de un solo tipo de galletitas⁹⁷, acrecienta las posibilidades de que la industria busque alternativas comerciales para la colocación de su producto mediante acuerdos interfirma.

En este sentido, se puede concluir que se verifica la aseveración planteada en la primer hipótesis, relacionada a la especialización productiva como promotora de las vinculaciones interfirma. La misma, en caso de estar presente favorece las articulaciones, sobre todo en aquellas que producen un tipo de galletitas muy específico (como vainillas u hojaldre), que las firmas diversificadas no tienen interés en

⁹⁷ Se está haciendo referencia a un tipo de proceso productivo: batido (vainillas y budines), laminado (crackers), depositado o llenado (dulces).

elaborar, si es que pueden contar con una empresa proveedora. No obstante, puede darse el caso, de que una firma especializada (aunque generalmente con un grado de especialización no tan específica como las anteriores, por ej: galletitas dulces) incursione en los acuerdos, y una vez en ellos amplíe su gama de producto a pedido exclusivo de sus socios. Es decir, realice innovaciones de productos para atender los requerimientos de su contraparte comercial, “abandonando” así la especialización productiva. Por lo tanto, podría decirse que la especialización es una condición que favorece el acuerdo ex ante, pero no necesariamente es visible ex post.

Respecto de las condiciones favorables relacionadas a la figura del empresario, se encontraron algunas características asociadas a las firmas con mayor cantidad de acuerdos. Ellas son:

- **Motivaciones de realizarse personalmente o enfrentar continuos desafíos.**
- **Amplias fuentes de información para nuevas ideas de negocios.**
- **Habilidad para generar negocios.**
- **Tendencia a la toma de decisiones estratégicas, con herramientas diseñadas al efecto y un mayor horizonte de planeación.**

Las síntesis de estas características arrojan un perfil de empresario que conducen firmas con mayor tendencia a la realización de acuerdos.

Este perfil de mayor dinamismo, presenta aspiraciones laborales tendientes a lo gerencial (en términos de Smith, 1967); es decir, que en forma adicional a la obtención de beneficios, aspiran a realizarse personalmente y enfrentar continuos desafíos. Parecieran caracterizarse por una elevada necesidad de logro y una alta propensión a creer que pueden influir en su entorno, convirtiéndose en consecuencia en personas hábiles para la toma de decisiones respecto de situaciones que tienden a resolver en forma proactiva. Se destaca en ellos tanto el profundo conocimiento técnico, adquirido en algunos casos por educación formal y en otros por experiencia, como la vocación por los negocios y la capacidad para relacionarse con otros, lo que los lleva a su vez a ampliar la cartera de conocidos, acceder a recursos y manejar información estratégica, agudizando su visión de oportunidad sobre posibles negocios o relaciones con otros actores. Además operan con un horizonte de planeación más largo y utilizan técnicas de proyección como flujos de fondos, presupuestos, y planes de negocio.

Por el contrario, las firmas con menor cantidad de acuerdos se corresponden con un perfil empresario tradicional con aspiraciones laborales tendientes a lo artesanal

(Smith, 1967); es decir, desarrollar una empresa que le permita trabajar en una actividad deseada y convertirse en un medio de vida o sustento para él y su familia. Su formación se basa en conocimientos técnico/operativo de planta, obtenidos fundamentalmente por la experiencia y cuya fortaleza se arraiga en la capacidad de solucionar problemas en su negocio. Asimismo, evidencia una débil gestión estratégica, con horizontes de planeación no mayores a los seis (6) meses, como consecuencia, entre otros factores, de bajos niveles de control externo; es decir, interpretan los resultados como provenientes de fuerzas externas, con pocas o ninguna posibilidad de influir en el medio que lo rodea.

Este segundo perfil es coincidente y por lo tanto corrobora, la relación negativa existente entre el empresario PyME tradicional (con un horizonte de planeación de corto plazo, con capacidades centradas en lo productivo) y la propensión a la realización de acuerdos, planteada en la hipótesis de trabajo inicial.

Por otro lado, vinculado a las características de los empresarios y a los tipos de firmas que éstos desarrollan, las diferencias en las estructuras organizativas que presentan las PyMEs estudiadas sólo se hacen notorias en los casos extremos (caso empresa red y caso sin acuerdos), ubicándose las restantes firmas en una estructura intermedia y bastante similar, de una gerencia detentada por el empresario y tres o cuatro áreas funcionales básicas (producción, ventas/comercialización, logística y administración). En consecuencia (con excepción del caso de la empresa red), mientras que las PyMEs presentan variaciones respecto a la cantidad de acuerdos, son bastante homogéneas respecto a su forma organizacional, indicando que no se registra incidencia de este elemento en la configuración de los acuerdos. Pareciera ser que estos aspectos estructurales son en mayor medida influenciados por características de las PyMEs donde elementos de carácter cultural e idiosincrático tienden a generar mayor estabilidad en sus configuraciones.

La excepción referida, es el caso de la empresa red, en donde el empresario se caracteriza por asignar predominantemente el tiempo a la gestión estratégica, pero no a tareas operativas. Por lo anterior tiene un alto grado de delegación (en términos relativos para una PyME), mayor grado de descentralización, y en consecuencia más tiempo para ocuparse de los vínculos con el exterior. A su vez, también presenta mayor formalización (procedimientos) dando mayor coherencia a su forma organizacional. El objetivo de este empresario es claramente expandir su negocio, no

solamente sobrevivir, y en consecuencia está dispuesto a tomar ciertos riesgos, en pos de obtener recursos o socios que le permitan desarrollarse.

Adicionalmente, del trabajo de investigación surgen pautas que permiten avizorar cuán estratégicos son los acuerdos para estas firmas, y qué relación han tenido con el crecimiento y desarrollo de las mismas.

Como se planteó inicialmente, los estudios de caso demuestran que no todas las firmas utilizaron de igual forma estas vinculaciones. Están aquellas que no poseen articulaciones o acuerdos con otras empresas, las que realizan producción para terceros, sea para la GD minorista u otra industria, y por último, aquella empresa receptora de la producción de terceras firmas.

Dentro del grupo de firmas que no poseen acuerdos en la actualidad, los casos de estudio muestran que una de ellas tuvo una evolución desfavorable, mientras que la otra se planteó una estrategia alternativa y tuvo una considerable expansión. Esto refuerza la idea que las articulaciones interempresariales no son el único camino para expandirse dentro del sector de las galletitas.

Las empresas que realizan acuerdos se configuran como tradicionales o medianamente innovadoras. Las primeras poseen un bajo dinamismo productivo, notoria capacidad ociosa y menor incorporación relativa de nuevos productos, mostrando además una alta tasa de “abandono” de acuerdos, principalmente con la GD. Estas firmas, que parecieran tomar los acuerdos interempresariales como una opción “táctica” que los ayuda a incrementar sus volúmenes de venta, no presentan una evolución positiva marcada (expansión), aunque pareciera que contribuyen a su supervivencia.

Las segundas, caracterizadas por un mayor grado de modernización, baja capacidad ociosa, tendencia a la incorporación de nuevos productos y al crecimiento en la producción para terceros vía acuerdos con la industria y la GD, presentan una mayor evolución. Estas empresas que inicialmente han participado de las articulaciones por una cuestión de aumentar sus ventas y disminuir su capacidad ociosa, gradualmente involucraron mayor cantidad de recursos en estos acuerdos e incluso se reconvirtieron para cumplir con las exigencias de sus “clientes”.

El tercer caso plantea un modelo nuevo, hasta el momento altamente rentable, de una empresa productora y distribuidora de galletitas con marca propia, que tiene origen y se expande en base a acuerdos interfirmas, los cuales dan cuenta del 70% de

sus ventas. El modelo, similar a una “empresa red PyME”, acompañó a la firma en todas las etapas de su rápido crecimiento productivo, económico y de estructura organizacional. Pareciera que, como dice Rearte (1994), el hecho de nacer en medio de otro paradigma hace que las empresas nuevas evolucionen más rápidamente, a diferencia de la mayoría de las firmas anteriores, en las cuales la incorporación de cambios tecnológicos y organizacionales es incremental.

En consecuencia, si bien los acuerdos interempresariales no son la única opción de evolución de las PyMEs, la hipótesis que sostiene que existe una relación positiva entre la cantidad de acuerdos interempresariales y el crecimiento de la firma se puede validar en términos de los resultados obtenidos con los estudios de caso. En otras palabras, no se pretende asegurar que la evolución de las firmas haya sido exclusivamente por la presencia de acuerdos interempresariales sino que, la relación entre ambas variables es positiva.

Por su parte, y contrariamente con lo planteado en una de las hipótesis de trabajo, los resultados obtenidos permiten realizar una reflexión acerca de la dinámica de utilización los acuerdos interempresariales. La mayoría de las PyMEs que producen para terceros comenzaron a utilizar los acuerdos por razones tácticas (concretamente aumentar sus volúmenes de venta y consecuentemente disminuir su capacidad ociosa). Posteriormente, muchos de estos acuerdos evolucionaron hasta tener una importancia estratégica para la firma, causado por el importante volumen de producción comprometido para con sus socios comerciales, y las reconversiones que realizaron para atender a estos clientes específicos. No obstante, pareciera que el caso excepcional y que describiría una trayectoria inversa es el de la “la empresa red” (de razones estratégicas hacia tácticas).

Esta firma posee una clara intención de aumentar la proporción de producción propia en sus volúmenes de venta (modificando el modelo de producción-distribución hasta ahora llevado adelante, y en consecuencia la importancia relativa de los acuerdos en la firma), manifestada principalmente en la progresiva inversión tanto física como de RRHH en sus tres plantas industriales. ¿Cuál es el motivo de esta modificación en su modelo de negocio, hasta el momento altamente rentable, y que le permitió desarrollar una firma desde sus inicios?

Según el empresario, en esta etapa de evolución de la firma, en donde los volúmenes comercializados son marcadamente superiores y se incorporan (o se está en camino de incorporar) mercados internacionales y clientes de la GD, los riesgos

propios de operar con producción de terceros crecen de manera tendencial frente a los compromisos asumidos. Específicamente se refiere al no cumplimiento de la cantidad y calidad de productos, así como tiempos y formas de entrega. En otras palabras, al aumentar el nivel general de incertidumbre, uno de los caminos para su reducción sería la internalización de la producción. Esto es factible ya que en base a la demanda actual y proyectada, el volumen de producción le permitiría ser eficiente (en términos de economías de escala) y por otro lado, como se ha mencionado, las inversiones y los recursos necesarios (plantas productivas, y ampliación de estructura organizativa, principalmente a través de la incorporación de RRHH) se encuentran encaminados a tal fin.

En síntesis, durante la creación y desarrollo de la firma los acuerdos interempresariales han sido esenciales, altamente beneficiosos y de carácter estratégico. Actualmente si bien son importantes, parecerían comenzar a tener un carácter de complementariedad. En este punto, cuando se reflexiona acerca de la “sostenibilidad del acuerdo”, no se está poniendo en duda la rentabilidad futura de la firma red, sino si las formas de vinculación agregan valor sólo en estadios de criticidad económica de las empresas, y son superados por otras modalidades de gestión de menor “cooperación” cuando la firma evidencia mayor solidez de recursos. Este cuestionamiento que se deriva del análisis, se deja abierto para futuras investigaciones.

Por otro lado, si bien los acuerdos de producción para terceros, como se ha demostrado en los capítulos precedentes de esta tesis, contribuyen a la sobrevivencia y expansión de las PyMEs galletiteras, el análisis se restringe a situaciones particulares. En otras palabras, una firma PyME decide asociarse individualmente con la GD o con otra industria porque le reporta claros beneficios de venta en el corto plazo. No obstante, es válido preguntarse si estas articulaciones son también beneficiosas para el “grupo estratégico PyME”, es decir, para el conjunto de todas las PyMEs que participan en el segmento de las segundas líneas de galletitas, ya que mediante estos acuerdos interfirma se permite la entrada de otros actores, en este caso la GD, quien toma una porción de la rentabilidad del sector. Este tema, también queda planteado para futuras líneas de investigación en la temática.

Por último, a nivel más general, estos estudios de caso han sido relevados y analizados en un contexto de crecimiento económico. Si bien se poseen datos, que

muestran que en un escenario económico adverso las vinculaciones existían⁹⁸, cabe preguntarse ¿Qué impactos tienen estas opciones estratégicas de utilización de acuerdos interempresariales, en condiciones de recesión? Al respecto, en lo referido a la producción para terceras industrias, es difícil inferir ya que es un fenómeno bastante específico en el sector y relacionado estrictamente a la empresa red. Para los restantes casos, se podría hipotetizar que los resultados podrían ser similares, ya que en períodos de disminución del poder adquisitivo, el efecto sustitución de los consumidores (de primeras a segundas o terceras marcas) se incrementa, hecho que va en línea con la estrategia de las marcas blancas (50% de los acuerdos tratados en este trabajo de investigación). Sin embargo, una respuesta más acabada requiere de estudios de mayor extensión temporal.

⁹⁸ Se hace referencia a una investigación (mencionada en el capítulo 1) llevada adelante por el mismo grupo de investigación en el sector de las galletitas, durante el período 2001-2002, pero con un objetivo diferente (la innovación), a raíz de la cual comenzaron a detectarse dichos acuerdos.

BIBLIOGRAFIA

- AACREA. 2005. Alimentos Argentinos II. Temas Grupo Editorial SRL. Buenos Aires. pp. 69 – 81.
- ACUÑA, M. A. y PETRANTONIO, M. M. 2003. La innovación tecnológica como estrategia de desarrollo empresarial. El caso de la industria de galletitas en Argentina. Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Centro de Investigaciones Agroalimentarias (CIAAL). Mérida. Venezuela. *Agroalimentaria*. 16: 13-28.
- ALDRICH, H. E. 2005. Entrepreneurship. En Smelser N. and Swedberg R. eds. *The handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press. New York. pp. 451 – 476.
- AMBLARD, H., BERNOUX, P., HERREROS, G. y LIVIAN, Y. 1996. Les nouvelles approches sociologiques des organisations. SEUIL. París. 245 p.
- AOKI, A. 1984. *The Co-operative Game Theory of the Firm*. Clarendon Press. Oxford. Estados Unidos. 219 p.
- AYDALOT, P. y KEEBLE, D. eds. 1986. *Milieux Innovateurs en Europe*. GREMI. París. 269 p.
- BELZO MARTINES, J. A. 2002. *Actuación Pública y nuevas empresas: una política específica a partir del papel del entorno y la figura del empresario en el momento de la creación*. Tesis doctoral. Universidad Miguel Hernández de Elche. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas. 380 p.
- BARNIR A. y SMITH. K. A. 2002. Interfirm Alliances in the Small Business The rol of social networks. *J. Small Bus. Manage.* 40 (3): 219 – 232.
- BECATTINI, G. 1990. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: Pyke, F., Becattini, G. y Sengenberger, W. eds. *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*. International Institute of Labour Studies. Geneva pp. 37-51.
- BECATTINI, G. 2000. *Il Distretto Industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*. Rosenberg & Sellier. Torino. 218 p.
- BOSCHERINI, F. y POMA, L. 2000. Más alla de los distritos industriales: el Nuevo concepto de territorio en el marco de la economía global. En: Boscherini, F. y Poma, L. eds.: *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas: el rol de las instituciones en el espacio global*. UNGS. Miño y Dávila Editores. Buenos Aires. pp. 23 – 38.
- BOSCHERINI, F y YOGUEL, G. 2000. Aprendizaje y competencias como factores competitivos en el nuevo escenario: algunas reflexiones desde la perspectiva de la empresa. En Boscherini , F. y Poma, L. comp. *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. Miño y Dávila Editores. Madrid. pp 131- 162.

- BRIDGE, S. O' NEIL, K y CROMIE, S. 1998. Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business. Macmillan Press Ltd. Londres. 301 p.
- BRUSCO, S. 1990. The idea of the industrial district: its genesis. In: Pyke, F., Becattini, G. y Sengenberger, W. eds. Industrial Districts and Inter-Form Cooperation in Italy. International Institute Of Labour Studies. Geneva. pp. 10-19.
- BUENO CAMPOS, E. 1994. La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica. Universidad Autónoma de Madrid. Documento IADE no. 35. 31 p.
- CALLON, M. 2001. Redes tecno-económicas e irreversibilidad. Universidad nacional de Quilmes. Argentina. Rev. de Estudios Sociales de la Ciencia. 8 (17): 85-126.
- CAMAGNI, R. 1991. Local milieu, uncertainty and innovation networks: Towards a new dynamic theory of economic space. In. Camagni, R eds. Innovation networks: Spatial perspectives. Belhaven Press. London. pp 121-144.
- CAMARERO IZQUIERDO, M. d C. 1998. Las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas. Propuesta de un modelo integrador. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía y Administración de Empresas. España. 315 p.
- CARSON, D.J., CROMIE, S., MCGOWAN, P. and HILL, J. 1995. Management in SMS. In Marketing and Entrepreneurship in SME's: An Innovative Approach, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. pp. 60 -79.
- INASE. 2008. Catálogo de cultivares actualizado a octubre de 2008. <<http://www.inase.gov.ar/tikiwiki/tiki-index.php?page=rncRnpc>> [Consulta: Octubre 2008].
- CASTELLANO, A. GHEZÁN, G, GOIZUETA, M. 2005. Caracterización de los Acuerdos Interempresariales en el Sistema Agroalimentario Argentino. 4º Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. Buenos Aires. Trabajo completo publicado en CD. 21 p.
- CENDON, M. L., GHEZÁN, G y MATEOS, M. 2006. Transformaciones en la distribución de alimentos: el caso de las marcas propias. 38º Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria. Villa Giardino. Trabajo completo publicado en CD. 22 p.
- CENDON, M. 2006. Acuerdos interempresariales: estudio de casos en la industria agroalimentaria argentina. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Agrarias. Balcarce. 185 p.
- CHANDLER, A. D. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, M. I. T. Press. Cambridge. Mass.
- CHURCHIL, N. C. y LEWIS, V. L. 1983. The five Stages of Small Business Growth. Harvard Bus. Rev. 11 p.
- CORIOLIS Research. 2002. Towards retail private label success. Presentación PPT. 90 diap. Auckland. New Zealand. <www.coriolisresearch.com> [Consulta: Marzo 2008].

- COASE, R. 1937. La naturaleza de la empresa. En: Putterman, L. ed. La Naturaleza económica de la empresa. Madrid, España. pp. 93 -111.
- COLLADO AGUDO, Jesús. 2004. La estructura de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores en canales de distribución: un enfoque basado en la teoría de economía política. Tesis doctoral. Universidad de Cantabria. Departamento de Administración de Empresas. Santander. 336 p.
- COMECHE MARTINEZ, J. M. 2000. Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo. Universitat de Valencia. España. Cap. 67. pp 1055 – 1076. <www.uv.es/motiva/libromotiva/67Comeche.pdf> [Consulta: Marzo 2008].
- COOPER, A. C. y DUNKELBERG, W. C. 1986. Entrepreneurship and Paths to Business Ownership. Strategic Manage. J. 7 (1): 53 – 68.
- COSTA CAMPI, M. T. 1989. La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva. Ministerio de Industria y Energía. España. Rev. Economía Industrial no. 266: 27-45.
- CUESTA VALIÑO, P. 2001. Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de financiación e Investigación Comercial. España. 424 p.
- CUEVAS RIAÑO, L. 1989. Motivaciones y evidencias empíricas sectoriales de los acuerdos de cooperación. Ministerio de Industria y Energía. España. Rev. Economía Industrial no. 266: 119 – 130.
- D'ANNUNZIO, M. C. 1996. La gestión de las alianzas organizacionales en las pequeñas y medianas empresas: Puntos críticos a considerar. Tesis MBA. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. 93 p.
- ENTRIALGO, M, FERNÁNDEZ, E. Y VAZQUEZ, C. J. 2000. Una taxonomía de las aspiraciones laborales del propietario/directivo de PyMEs. Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de administración de Empresas y Contabilidad. Asturias. 21 p.
- ENTRIALGO, M, FERNÁNDEZ, E. Y VAZQUEZ, C. J. 2000. Psychological characteristics and process: the role of entrepreneurship in Spanish SMEs. European J. Innovation Manage. 3 (3):137-149.
- FAULKNER, D. 1992. Strategic Alliances: Cooperation for competition. En: Faulkner D., Johnson, G. eds. The Challenge of Strategic Management. Kogan Page. London. pp. 119 – 146.
- FERNANDEZ DE ARROYABE, J. C. y ARRANZ PEÑA, N. 1999. La Cooperación entre empresas. Análisis y Diseño. ESIC. Madrid. 282 p.
- FILLEY, A. C. y ALDAG, R. J. 1978. Characteristics and Measurement of an Organizational Typology. Academy of Manage. J. 21 (4): 578-591.

- FONSECA, H. 1999. Articulación productiva: la subcontratación. Una alternativa para las empresas centroamericanas. Rev. Acta Académica no. 25. Universidad Autónoma de Centro América. Costa Rica. 9 p. <<http://www.uaca.ac.cr>> [Consulta: Marzo 2007].
- G de REARTE, A. 1991. Emergencia de las nuevas PyMEs competitivas en una industria tradicional. El caso del distrito textil de Mar del Plata. Programa CFI-CEPAL, Buenos Aires. Documento de Trabajo no. 25. s. p.
- G de REARTE, A. 1994. Factores determinantes de la competitividad de las firmas. El caso del distrito textil de Mar del Plata. Programa CFI-CEPAL. Buenos Aires Documento de Trabajo no. 36. 33 p.
- GARCIA CANAL, E. 1993. La cooperación empresarial: una revisión de la literatura. Información comercial española. Rev. de Economía no. 714: 87-98.
- GATTO, F. 1999. Desafíos competitivos del MERCOSUR a las pequeñas y medianas empresas industriales. Rev. de la CEPAL 68. pp 61-77.
- GATTO, F. y YOGUEL, G. 1993. Las PyMEs argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica. En Kosacoff, B. ed. El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación. CEPAL/Alianza. Buenos Aires. pp. 183-245.
- GENNERO DE REARTE, A. 2004. Comp. El proceso de creación de empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar del Plata. 246 p.
- GHEZÁN, G., ACUÑA, A. y MATEOS, M. 2006. Estrategia y Dinámica de la Innovación en la Industria Alimentaria Argentina. Astralib Cooperativa. Buenos Aires. 316 p.
- GHEZÁN G., CASTELLANO, A. CENDON, M. L. 2004. Acuerdos Interempresariales en PyMEs Agroalimentarias: una propuesta metodológica. 5º Coloquio sobre Transformaciones Territoriales: Nuevas visiones en el inicio del siglo XXI. La Plata. Trabajo completo publicado en CD. 19 p.
- GHEZÁN, G. y CENDÓN, L. 2005. Acuerdos Interempresariales en PyMEs Agroalimentarias: propuesta de construcción y grado de sostenibilidad. 4º Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. Trabajo completo publicado en CD. Buenos Aires. 21. p.
- GIBB A. 1998. Factores claves en el diseño de políticas de apoyo al proceso de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas: una visión de conjunto. En: Kantis, H. ed. Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario. Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina. pp. 329 - 369.
- GIBB A. y DAVIES L. 1990. In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business. Int. Small Bus. J. 9 (1): 15 -31.
- GÜINO, C. 1998. Trigós blandos en Argentina. Preliminares de mercado. Prosopis. Córdoba. 70 p.

- GUIART TARRÉS, L. 2005. La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. De la subcontratación táctica a la estratégica. Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos. Tesis doctoral. Universitat de Barcelona. Departamento de Economía y Organización de Empresas. España. 611 p.
- GONZÁLEZ, L. 2003. Cooperación y Empresas. Retos, presente y futuro. Thomson. Madrid. 185 p.
- GORENSTEIN, S. 1998. Sector Agroalimentario: Las relaciones Industria/ Gran Distribución. Buenos Aires. Desarrollo Econ. 38 (149): 457-476.
- GRAÑA, F. M. 2002. Creación de Empresas: Factores asociados al éxito emprendedor en cinco ciudades argentinas. Universidad Nacional de Mar del Plata. Martín. 65 p. <<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/produccion/grana.pdf>> [Consulta: Diciembre 2006].
- GRECO, Carlos. 2004. Dirección estratégica. Universidad Nacional de Quilmes. Argentina. 198 p.
- GREEN, R. 1990. La evolución de la economía internacional y la estrategia de las multinacionales alimentarias. Buenos Aires. Desarrollo Econ. 29 (116): 507 – 528.
- GREEN, R. H. y ROCHA DOS SANTOS, R. 1992. Economía de Red y Reestructuración del Sector Agroalimentario. Buenos Aires. Desarrollo Econ. 32 (125): 199 – 225
- GUTMAN, G. 1997. Transformaciones recientes en la distribución de alimentos en la Argentina. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. Serie de difusión N° 2. 110 p.
- GUTMAN, G. 1999. El sector agropecuario y el sistema alimentario. Nuevas dinámicas, nuevos enfoques. Rev. Argentina de Economía Agraria. Nueva Serie 2 (2) 41-48.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., PILAR BAPTISTA, L. 1998. Metodología de la Investigación. McGraw Hill. México. 850 p.
- HITT, M.A., et al 2000. Partner Selection in Emerging and Development Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives. Acad. Manage. J. 43 (3): 449-67.
- HOLMES, S. y ZIMMER, I. 1994. The Nature of Small Firm: Understanding the Motivations of Growth and Non-Growth Oriented Owners. Australian Journal of Management 19 (1): 97 –117.
- HUICI N. y JACOBS. E. 1989. Agroindustrias argentinas de alimentos. Diagnóstico y Perspectivas. Centro de Investigaciones Sociales sobre el Estado y la Administración. 265 p.
- INDEC. 1994. Censo Nacional Económico. <<http://www.indec.gov.ar>> [Consulta: Marzo 2006].

- INDEC. 2002. Encuentra Anual Industrial. <<http://www.indec.gov.ar>> [Consulta: Marzo 2006].
- INDEC. 2006. Utilización de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) en las empresas industriales argentinas. 6 p. <<http://www.indec.gov.ar>> [Consulta: Marzo 2006].
- JOHANNISSON, B. 2002. El poder de las redes en la creación de empresas. En: Kantis H. Ishida, M. y Komori, M. *Empresarialidad en Economías Emergentes. Creación y Desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Desarrollo Sostenible. Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros. División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. 10 p.
- JUAN N. A. 2003. Clasificación de trigo por aptitud de uso industrial. EEA Anguil INTA. *Trigo Actualización 2003*. pp. 215 -229.
- JULIEN, P. A. 1998. Las pequeñas empresas como objeto de investigación: Algunas reflexiones acerca del conocimiento de las Pequeñas Empresas y sus Efectos sobre la Teoría Económica. En: Kantis, H. ed. *Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario*. Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina. pp. 25-45.
- JULIEN, P. 1998. Strategic Management In: Julien, P. ed. *The state of the art in Small Business and Entrepreneurship*. Ashgate. pp 150 - 179.
- KANTIS, H. 1998. Alianzas estratégicas en el proceso de internacionalización de las PyMEs argentinas. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona, Departament D'Economía de L'Empresa, Barcelona, España. 368 p.
- KANTIS, H. 1998. Capacidad estratégica y respuestas empresariales de las PyMEs: Elementos conceptuales y evidencias del caso argentino. En: Kantis, H. ed. *Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario*. Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina. pp.183 – 209.
- KANTIS, H., ISHIDA, M. y KOMORI, M. 2002. *Empresarialidad en Economías Emergentes. Creación y Desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Desarrollo Sostenible. Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros. División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. 134 p. <<http://www.iadb.org/sds/doc/IDBSpanishBookfinal.pdf>> [Consulta: Marzo 2007].
- KOSACOFF, B. y LOPEZ, A. 2000. Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas. *Repensando el estilo de desarrollo argentino*. Editado por Rev. de la Escuela de Economía y Negocios Año II no 4. 33 p.
- LAFUENTE, A, y SALAS, V. 1989. Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms. *Strategic. Manage. J.* 10 (1): 17 – 30.
- LOPEZ, A. y LUGONES, G. 1999. Los sistemas locales en el escenario de la globalización. En: Cassiolato, J. E. y Lastres, H. M. eds. *Gloibalização &*

- Inocação Localizada. Experiencias de Sistemas Locais no Mercosul. Brasília. IBICT/MCT. pp. 72-108.
- MACBETH, D. K. y FERGUSON, N. 1995. Alianzas con los proveedores. Un enfoque integrado en la cadena de suministro. Ediciones Folio. Barcelona. 252 p.
- MAHONEY, J. T. y PANDIAN, J. R. 1992. The Resource- Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic. Manage. J.* 13 (5): 363 -380.
- MARCHESNAY, M. y FOURCADE, C. 1997. Gestión de la PME/PMI. Éditions Nathan. París. 318 p.
- MARITI, P. 1989. Los acuerdos de colaboración, entre empresas, en las economías modernas. Algunos apuntes para la reflexión. Ministerio de Industria y Energía. España. *Rev. Economía Industrial* 266: 61-67.
- MARTÍNEZ FIERRO, S. 2001. Aproximación Teórica a los Acuerdos de Cooperación Empresarial. Documento de Trabajo. Trabajo de Investigación. Universidad de Cádiz. España. 134 p.
- MATEOS, M. y RAZQUIN, A. 1995. Los cambios en la Gran distribución minorista y su impacto en la cadena de frutas y hortalizas. *Rev. Argentina de Economía Agraria.* 9 (1):16 p.
- MEIJAARD, J., BRAND, M. J., MOSSELMAN, M. 2005. Organizational Structure and Performance in Dutch small Firms. *Small Bus. Econ.* 25: 83–96.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. 2002. Clusters productivos en la Provincia de Buenos Aires. Tercera Parte. La Plata. Cuadernos de economía no. 66. 121 p.
- MÉNDEZ, R. 1998. Innovación tecnológica y reorganización del espacio industrial: una propuesta metodológica. *EURE.* Santiago de Chile. 24 (73): 31-54.
- MILES, R.Y SNOW, C. 1992. Causes of failure in Network organizations. *California. Manag. Rev.* (35): 53-72.
- MINTZBERG, H. 1979. *The structuring of organizations*, Prentice Hall, Englewood, NJ,. 350 p.
- MINTZBERG, H. 2002. *La estructuración de las organizaciones.* Ariel Economía. Barcelona. 561 p.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. 2000. *Safari a la Estrategia.* GRANICA. 511 p.
- MONTEBUGNOLI, E. y SCHIATTARELA, R. 1989. Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las PyMEs. Ministerio de Industria y Energía. España. *Rev. Economía Industrial* no. 266: 87 - 97.
- MOTTA, J. 1998. El resurgimiento de las PyMEs, espejismo, fenómeno transitorio o nueva tendencia en la organización Industrial. En: Kantis, H ed. *Desarrollo y*

- Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario. Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina. pp. 47-87.
- NELSON, R. y WINTER, S. 1982. An Evolutionary Theory of Economic Change. The Belknap Press of Harvard University Press.
- NOOTEBOOM, J. 1998. Efectos del tamaño de la empresa en los costos de transacción. En: Kantis, H. ed. Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario. Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina. pp.159 -182.
- OSTALÉ CAMBIASO, E. 1998. ¿Amenaza u oportunidad? El fenómeno de las marcas propias en Latinoamérica. Escuela de Negocios de Valparaíso. Universidad Adolfo Ibáñez. Chile. 9 p. <http://www.uaci.cl/p4_centros/site/asocfile/ASOCFILE5200503011003802.pdf> [Consulta: Marzo 2007].
- PEREZ, Carlota. 1986. Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto. En: Ominami C. ed. La Tercera Revolución Industrial. Impactos internacionales del actual viaje tecnológico. Grupo Editor Latinoamericano. pp. 43-90.
- PYKE, Frank. 1994. Small firms, technical services and inter-firm cooperation. International Institute for Labour Studies. Suiza. Reserch Series no. 99. 126 p.
- PANTANELLI, A. 1998. El fenómeno de marcas propias en Argentina y en el mundo. 29 Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria. La Plata. 13 p.
- PETERAF, M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strate. Manage. J.* 14 (3): 179-191.
- PENROSE, E. T. 1962. Teoría del Crecimiento de la Empresa. Aguilar, Madrid, España. 112 p.
- PORTER, M. 1997. Estrategia Competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía Editorial Continental S.A. México. 407 p.
- PORTER, Michael. 1998. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Compañía Editorial Continental S.A.. México. 576 p.
- PORTER, M. 1999. Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto S.A. España. 433 pag.
- PREMARATNE, S. 2002. Entrepreneurial networks and small business development: The case of small enterprises in Sri Lanka. Tesis doctoral. Technische Universiteit Eindhoven. Geboren te Kurunegala, Sri Lanka. 277 p.
- QUINTAR, A. 1991. La incidencia de las características de los empresarios en el desarrollo de las PyMEs. El caso de la metalmecánica en el Gran Buenos Aires. Programa CFI-CEPAL. Buenos Aires. Documento de Trabajo no. 23. 78 p.

- QUINTAR, A. 1993. Pequeños y medianos empresarios industriales metalmecánicos de Rosario. Programa CFI-CEPAL. Buenos Aires. Documento de Trabajo no. 38. 51 p.
- RAAIJ E. & STOELHORST J. 1994. Strategy as sustained organizational learning. The design of an integrative state of the art for strategy formation. University of Twente, Enschede. The Netherlands.
- REQUEÑA LAVIÑA, M. 2005. El desarrollo de las marcas gestionadas por la distribución. Análisis de las variables relevantes. Tesis doctoral. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales. Departamento de Marketing. Madrid. 267 p.
- REVISTA DE PRENSA. 1993 - 2007. Sistema Agroalimentario Argentino. Gran Distribución Minorista. Área de Economía y Sociología Rural. Unidad Integrada Estación Experimental Agropecuaria Balcarce. Argentina.
- REYNOLDS P., STOREY, D. Y WESTHEAD, P. 1998. Comparaciones regionales de la variación en las tasas de formación de nuevas empresas. En: Kantis, H. ed. Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario. Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina. pp. 89-122.
- ROBERTS, M. 1985. Making the transition from entrepreneurial to professional management. Harvard University. s. p.
- RODRIGUEZ, M. A., SABRIA, F. y SANCHEZ, P. 2000. La cadena de suministro en la base de la pirámide. IESE Business School. Universidad de Navarra. Documento de trabajo. 102 p. <<http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-65.pdf>> [Consulta: Junio 2006].
- SABEL, C. 1993. Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. Hum. Relat. 46 (9): 1133-1170.
- SANFIEL FUMERO, M. A. 2002. Estrategias de cooperación como origen de ventajas competitivas en la relación fabricante – distribuidor. Tesis doctoral. Universidad de La Laguna. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. España. 555 p.
- SCARLATO, G. 2000. Trayectorias y Demandas Tecnológicas de las Cadenas Agroindustriales en el Mercosur Ampliado – Cereales: Trigo, Maiz y Arroz. Proyecto Global, PROCISUR. Montevideo: BID. Serie Documentos Nº 2.
- SCHELEMENSON, A. 1993. Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos. Paidós. Buenos Aires. 286 p.
- SCOTT, A. J. 1988. Flexible production systems and regional development: the rise of new industrial spaces in North America and Western Europe. Int. J. Urban Regional. 12 (2):171-186.
- SCOTT M. y BRUCE R. 1987. Five stages of growth in small business. Academy of Manage. Rev. 17: 758-781.

- SMITH, N. 1967. The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company. Bureau of Business and Economic Research. Michigan State University. East Lansing, Mich. s.p.
- SMITH, N y MINER, J. 1983. Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory. *Strategic Manage. J.* 4 (4): 325 – 340.
- STEINMETZ, L. 1969. Critical stages of Small Business Growth: When they Occur and How to Survive. *Bus. Horizons* 29p.
- STORPER, M. y HARRISON, B. 1991. Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. North – Holland. *Res. Policy* 20: 407 – 422.
- STRATEGOR. 1995. Estrategia, Estructura, Decisión, identidad. Política general de empresa. Biblio empresa. Barcelona. 555 p.
- STREET C. T. y CAMERON A. F. 2007. External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research. *J. Small Bus. Manage.* 45(2): 239–266.
- SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTOS. 1997. Alimentos Argentinos 5. <<http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/farina/galle/Galletitas.htm>> [Consulta: Junio 2006].
- SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTOS. 2002. Alimentos Argentinos 20. <<http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/farina/Galletitas03/Galletitas.htm>> [Consulta: Junio 2006].
- SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTOS 2003. Alimentos Argentinos 22. <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/03/farina/harina/harina_trigo_03/Harina_trigo.htm> [Consulta: Junio 2006].
- SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTOS. 2005. Alimentos Argentinos 28. <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_28/Harina_trigo.htm> [Consulta: Junio 2006].
- SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTOS. 2006. Dirección de Alimentos. <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/farina/Galletitas_indust_2006/galletitas_industriales.htm> [Consulta: Junio 2006].
- SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTOS. 2008. Alimentos Argentinos 41. <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/03/revistas/r_41/cadenas/Farinaceos_Galletitas_biscochos.htm> [Consulta: Julio 2008].
- SZARKA, J. 1998. Las redes y la pequeña empresa. En: Kantis, H ed. Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario. Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina. pp. 311 – 327.

- TABOADA IBARRA, E. L. 2004. ¿Que hay detrás de la decisión de cooperar tecnológicamente? Propuesta teórica para explicar la Cooperación tecnológica interfirma. Tesis doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana. México. 214 p.
- TODOAGRO.COM. Inscribieron una variedad de trigo blando, de origen australiano, que se comercializará bajo contrato. Fecha de publicación 4/10/2008. <<http://www.todoagro.com.ar/todoagro2/nota.asp?id=7834>> [Consulta: Octubre 2008].
- UNION INDUSTRIAL ARGENTINA. 2005. Cadena de trigo en la región pampeana. 5to. Foro Federal de la Industria. Presentación PPT de Jornada de Trabajo. 30 diapos. Mar del Plata. <<http://www.uia.org.ar>> [Consulta: Junio 2007].
- VEREHUL, I., WENNEKERS, S., AUDRETSCH, D., THURIK, R. 2001. An eclectic theory of entrepreneurship. Tinbergen Institute. Discussion Paper No. 030/3. <<http://www.tinbergen.nl>> [Consulta: Junio 2007].
- VIEYTES, R. 2004. Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y técnicas. Editorial de las Ciencias. Buenos Aires. 754 p.
- VILLAMIL BALESTRO, M. y MESQUITA, Z. 2002. Redes de pequeñas empresas en sistemas locales de producción. La experiencia de la red de tapiceros del polo de muebles de Río Grande del Sur. En Solari Vicente, A. ed. Desarrollo local, innovaciones y redes empresariales. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México. pp. 113 -128
- VISPO, A. 1993. Tecnologías de Organización y Estrategias Competitivas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. Buenos Aires. Documento de Trabajo no. 58. 71 p. <<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/22266/58%20tecnologias%20organizacion.pdf>> [Consulta: Noviembre 2006].
- WALTER, J. 2000. La organización transaccional. Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Versión preliminar para la Rev. Enoikos. 15 p. <<http://www.udesa.edu.ar/files/img/Administracion/DTN14.PDF>> [Consulta: Marzo 2007].
- WERNERFELT, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. Strategic. Manage. J. 5 (2): 171-180
- WHIPPLE, J. M. y FRANKEL, R. 1998. The Alliance Formation Process. Internat Food and Agribusiness Manage. Rev. 1 (3): 335 – 357.
- WILLIAMSON, O. 1975. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Free Press. New York. 286 p.
- WILLIAMSON, O. 1985. Las Instituciones Económicas del Capitalismo. Fondo de Cultura Económica. México. 435 p.
- YOGUEL, G. 1996. Reestructuración Económica, Integración y PyMEs: el caso de Brasil y Argentina. en Katz, Jorge ed. Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector

manufacturero latinoamericano en los años 90. CEPAL /IDRC – Alianza. Buenos Aires. pp 579-625.

YOGUEL, G. 2004. Las PyMEs y su importancia para la competitividad estratégica. En ABAPRA- IdePyME eds. Las PyMEs argentinas. Mitos y realidades. Buenos Aires. pp 85 – 126.

YOGUEL, G. 2005. Las PyMEs y su importancia para la competitividad estratégica. Los desafíos del nuevo escenario de cambio tecnológico. En Casalet, M., Cimoli, M. y Yoguel, G. eds. Redes, jerarquías y dinámicas productivas. Miño y Dávila SRL – FLACSO México – OIT. Buenos Aires. pp 93 – 116.

APENDICE : Modelo de Entrevistas

De acuerdo a lo señalado en la estrategia metodológica, para la confección de los formularios utilizados en las entrevistas se ha considerado la información secundaria relevada en cada caso de estudio (información de páginas web de cada firma, información de entrevistas 2002). Si bien estas consideraciones redundaron en distintos modelos de formularios, a continuación se presenta aquellos que ha sido utilizado como base en las entrevistas realizadas, en los dos momentos de relevamiento.

PRIMER ABORDAJE: Análisis competitivo, actividades primarias de la cadena de valor y detección y descripción de los acuerdos interempresariales

PARTE I: Información referida a la empresa

1. Denominación de la empresa e inicio de actividades
2. Dirección, Teléfono, E-mail de la empresa
3. Nombre y cargo actual del entrevistado. ¿Desde cuando trabaja para la empresa?
4. Breve historia de la firma:

Posibles preguntas para 4, en caso de ser el empresario:

- a. ¿Como surgió el proyecto de esta empresa? Porque Ud. eligió tener esta empresa de galletitas y no de otra actividad?
- b. ¿Cuando se fundó? Que perspectivas ideas (misión, visión, objetivos) tenían en ese momento?
- c. ¿Reconoce instancias críticas en la vida de su empresa?
 - i. Cambios intensos en los ciclos de actividad económica.
 - ii. Cambios en el entorno laboral y sindical
 - iii. Sucesión
 - iv. Separación y admisión de directivos influyentes
 - v. Nuevas situaciones en la estructuración del mercado. Ej: Gran distribución.
5. ¿Qué se hizo en cada uno de esos momentos? ¿Resultó?
6. Cómo está la empresa funcionalmente organizada, y las personas a cargo en cada una de ellas:

Áreas	Cantidad de empleados

Total	

7. Productos que su firma elabora

Productos que Elabora	Volumen (tn año)
Total	

PARTE II: Análisis competitivo (proveedores, clientes, competidores, sustitutos, posibles competidores)

► Proveedores

- ¿Quiénes son sus proveedores?

Proveedores (denominación)	PyMEs o grandes?	Locales, regionales	Volumen mensual comprado
Harina:			
Huevos:			
Azúcar			
Otros.			

- ¿Porqué y como los elige? (Precio, cercanía a la fábrica, facilidad de pago, calidad, confianza)
- ¿Son contratos o transacciones comerciales de mercado?
- ¿Son estables? ¿Le provoca alteraciones en el ciclo de producción cambiar de proveedor?
- ¿Sabe cuánto representa su compra en las ventas de su proveedor?
- ¿Hay algún caso de proveedor con quien realice algún acuerdo especial como: harina por galletitas?
- ¿Piensa que hay posibilidades de que algún proveedor se integre hacia delante, es decir se dedique a su negocio? ¿Por que?

► Competencia

- Quiénes son los competidores de su firma?

Denominación	En que productos

- ¿Estos competidores son iguales en tamaño y poder que su empresa, o por el contrario son grandes y existe una jerarquía bien definida?
- ¿Considera que sus competidores/rivales, poseen su misma estrategia, o por el contrario poseen diferente orientación?
- ¿Considera a su competencia como una variable relevante en el desarrollo de su empresa, o por el contrario ud. tiene su nicho y actúa con relativa estabilidad en él?
- ¿Considera que existe crecimiento en el sector? Es lento?
- ▶ *Compradores - clientes*
- Quiénes son sus compradores?

Comprador	Producto	Marca	Volumen mensual	Local, nacional, regional	¿Desde qué año?
Otras industrias:					
Mayoristas:					
Minoristas:					
Gran distribución:					

- ¿Que política tiene con sus compradores?
- ¿Considera que los compradores que Ud. tiene pueden llegar a integrarse para atrás, es decir realizar lo que Ud. hoy en día produce?
- ¿En caso positivo, quiénes? En caso negativo, cuáles causas dificultan la entrada al sector? (Economías de escala, Diferenciación del producto, Necesidad de capital, Costos relacionados con la curva de experiencia, Acceso a los canales de distribución)
- ▶ *Sustitutos*
- ¿Que sustitutos considera tienen los productos de su firma?

PARTE III: Actividades primarias de la cadena de valor.

▶ *Logística Interna:*

- ¿Cuáles son las principales actividades asociadas con recibo, almacenamiento y uso de los insumos del producto?
- ¿Planifica sus pedidos de insumos?
- ¿Le traen la mercadería a fábrica, o ud. se encarga del transporte hasta fábrica?
- ¿Que política de stock posee, es decir, para cuantos días de producción se abastece? Posee control de stocks?
- ¿Que política de pago con los proveedores?
- ¿Cual es la principal debilidad, problema en el abastecimiento?

▶ *Operaciones – Producción*

- ¿Cuáles son las principales actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto: empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, pruebas?
- La capacidad instalada y real de la planta, en el año 2002 era de XX. ¿Hoy como están estos valores?
- En caso de haber variado en los últimos años (tanto la instalada como la real), ¿Cuál fue la causa?
- ¿Cuál es la principal debilidad, problema en el proceso productivo?
- ▶ *Logística externa*
- ¿Podría describirme las principales actividades asociadas con la logística/distribución de sus productos?
- ¿Cual es la principal debilidad, problema la distribución?
- ▶ *Marketing y Ventas*
- ¿Porque y cuando utiliza sus segunda marca? Que diferencia productivas posee?
- ¿Desarrolla alguna actividad de marketing, tales como publicidad, promociones, mayor hincapié en su fuerza de ventas, selección de otros canales? ¿Cuáles?
- ▶ *Preguntas generales, en base a todo lo anterior*
- Que aspecto es el más crítico en su empresa: la logística interna, externa, la producción, las ventas?
- Que aspecto de esos críticos no tiene solucionado? Cual es su principal problema hoy día?

PARTE IV. Acuerdos Interempresariales

- ▶ *Situación Inicial: Causa*
- ¿Porqué produce para terceros? Cómo evolucionó, con cuantos productos/terceros empezó? Siempre fueron los mismos compradores? Cómo los selecciona?
- ¿Tuvo algún acuerdo y lo dejó?
- ▶ *Caracterización del acuerdo*
- En casos de ser un ACUERDO ESCRITO es decir formal, ¿Sobre qué se acuerda? (plazo de duración y obligaciones y derechos de cada parte) (Pedir uno)
- ¿Y en caso de ser informales?
- ▶ *Funcionamiento del Acuerdo*
- ¿Como maneja el circuito venta – pedido?
- ¿Hay planificación de pedidos?
- ¿Quien se encarga del transporte desde fábrica? A donde se lo tienen que entregar?
- ¿Con distribuidores propios o contratados? (específico para terceros)
- ¿Diría que con estos acuerdos su empresa es más flexible o por el contrario más dependiente?
- ▶ *Evolución del Acuerdo*
- Desde el establecimiento de los acuerdo hasta la actualidad, ¿ Cuáles han sido los principales cambios en los mismos: en los requerimientos de calidad, del envase, de

los plazos de entrega, de las cantidades. Por que parte han sido impulsado los cambios?

-Han surgido problemas en el funcionamiento? Cada una de las partes, ¿Han cumplido con los compromisos asumidos?

-¿Se presentaron cambios en la competencia que influyeron en el funcionamiento del acuerdo? ¿Cuáles? ¿Implicó la toma de medidas correctivas?

► *Resultados del acuerdo*

-¿Qué beneficios recibió usted con esta estrategia de acuerdos? (asegurar su mercado, alcanzar economías de escala, mejorar la gestión de su producción, sobrevivir, expandirse). ¿Cubrió sus expectativas?

SEGUNDO ABORDAJE: Perfil del empresario PyME y estructura organizacional de su firma.

Parte I: Background del empresario y visión de negocios.

► *Datos del Empresario - Aspectos biográficos*

1. Nombre
2. Edad:
3. Es la primera empresa que UD inicia?
4. Experiencia laboral previa a esta empresa
 - a. ¿Ud. trabajaba en alguna empresa vinculada al sector galletitero?
 - b. ¿Estuvo en alguna función vinculada al quehacer gerencial, directivo, empresario?
5. Nivel de educación
 - a. Secundario
 - b. Universitario - Postgrado Carrera?
 - c. Capacitación técnica industrial (cursos, seminarios)
 - d. Capacitación empresarial, en gestión
6. Ocupación de los padres, ocupación familiar (*cuando ud. era chico*)
 - a. Su familia estaba vinculada al sector galletitero?
 - b. ¿Eran empresarios/propietarios o empleados?

► *Motivación para ser Empresario*

- Ud. me dijo que las motivaciones que dan inicio a la empresa fueron de índole económica, ¿hubo algunas otras motivaciones? *Dejar la pregunta abierta e ir seleccionando con una cruz las que corresponden.*

Para ser su propio jefe	
Para lograr su realización personal	
Para contribuir a la sociedad	
Para obtener estatus social	
Para seguir la tradición familiar de estar en los negocios	

Porque Ud. estaba desempleado	
Porque Ud. no pudo estudiar	
Para ser adinerado	
Para mejorar su nivel de ingreso	
Para poner en práctica sus conocimientos	
Enfrentar continuos desafíos	
Ser como una persona que admira (padre, amigo, alguien de su ciudad)	

- Si tuviera que hacer una calificación de factores económicos vs. factores no económicos, ¿que % a cada uno le pondría?

Factores Económicos _____ %

Factores No económicos _____ %

Total 100%

► *Visión de oportunidad*

- Cúal de las siguientes opciones caracterizaba su propuesta comercial al momento de iniciar la empresa. ¿ y actualmente?:

	Inicio	Actual//
1. Producto/servicio innovador (a nivel nacional)		
Introdujo al mercado un producto/servicio que había conocido en el exterior		
Identificó en el país una necesidad específica y diferente a la oferta disponible y realizó la adaptación/desarrollo especial para satisfacerla		
2. Producto/servicio competitivo en base a diferenciación		
3. Producto/servicio competitivo en base a menor precio		
4. Producto/servicio estándar e igual a mis competidores		

- La visión de su empresa es: *esta información puede surgir del discurso del propietario.*

- La visión del acuerdo es: *esta información puede surgir del discurso del propietario.*

► *Información de Negocios*

- ¿Usted tenía información de los siguientes ítems antes de iniciar su empresa?

	No	Si	N.A
1. Tamaño de planta requerido para ser competitivo			
2. Tamaño de inversión requerido para ser competitivo			
3. Conocimiento técnico para ser competitivo y cómo de acceder al mismo			
4. Cantidad y características de los potenciales competidores			
5. Tamaño del mercado			
6. Características del mercado			
7. Canales de distribución y forma de acceso			

- Podría decirme si en este momento Ud. tiene otras ideas de productos, de negocios, esta pensando, tiene planificado? ¿Cuales?

- Por favor, marque con una cruz cuáles de las fuentes (como detecta oportunidades) que se detallan a continuación contribuyeron /contribuyen a identificar sus opciones de negocio

Fuentes	No	Sí
Interactuar /discutir con otras personas*		
Internet		
Televisión, radio		
Ferias comerciales		
Diarios		
Revistas		
Artículos académicos		
Experiencia en trabajos/actividades previos		
Cursos de capacitación		
Participación en cámaras		
Otros. Aclare: _____		

- ¿Con quien discute nuevas ideas de negocios? *Primero pregunta abierta, ir marcando con una cruz, si no dice opciones mencionarle algunas.*

	Info para nuevas ideas de negocios (de pregunta anterior)	Con quien discute nuevas ideas de negocio
Amigo		
Pariente		
Colega		
Relación Comercial:		
1: Proveedor		
2: Cliente		
3: Competidor		
4: Socio		
Ejecutivo de una gran empresa		
Otro Ejecutivo de una PyME		
Profesional (Asesor, contador, etc.)		
Miembro de una institución de apoyo		
Empleado		

Parte II: Toma de Decisión - Decisión estratégica

- Cual fue la decisión mas importante que tuvo que tomar respecto de la empresa en los últimos tiempos?

- Respecto de esa decisión tan importante,

a) Indique el año en que tuvo la idea: _____

- b) Cuánto tiempo, desde que tuvo la idea, le llevó tomar la decisión final de comenzar? _____ Meses
- c) Cuanto tiempo, desde que tomó la decisión de comenzar, le llevó lanzar el negocio? _____ Meses
- Cuales fueron las principales dificultades entre que tuvo la idea y lo pudo concretar?
- trámites/regulaciones existentes
 - Disponibilidad de financiamiento
 - problemas de infraestructura de servicios (ej: comunicaciones, electricidad, etc.)
 - dudas personales respecto del negocio
 - empeoramiento de la situación económica global
 - otros. Aclare:
- Cual fue la variable clave que lo llevo a tomar la decisión?
- Riesgo de quebrar/desmejorar su situación, si se quedaba como estaba
 - Lo considero una inversión rentable
 - Lo considero el único camino
 - Aprovechar disponibilidad de apoyo público
 - Cantidad y tamaño de competidores
 - Tamaño y dinamismo del mercado
 - Crecimiento esperado de la economía
- *Horizonte de Planeación*
- Con que horizonte de planeación se manejo, es decir a cuanto tiempo planifico?, aunque no sea formalmente.
- Menos de 6 meses
 - De 6 meses a 1 año
 - De 1 año a 3 años
 - De 3 a 5 años
 - Mas de 5 años
 - Sin Horizonte de planeación.....Porque?_____
- *Técnicas De Planeación*
- Para tomar la decisión final de iniciar el negocio, Ud. elaboró personalmente o a través de un profesional: No Si
- un plan de negocios
 - un cash flow (flujos de fondos) para los primeros años de operación
 - un cálculo de la tasa interna de retorno
 - un cálculo del período necesario para recuperar el capital
 - estimación aproximadas de las ventas y los costos

- a) f) un cálculo del ingreso personal que Usted esperaba para el futuro
 - Si la respuesta fue SI, ¿ha efectuado comparaciones con proyectos alternativos?

Parte III: Fortalezas y debilidades del empresario.

- Mencióneme 5 competencias, capacidades, habilidades considera que Ud. tiene en su rol de empresario como muy buenas y 5 debilidades? En ese orden? (de 1 a 5)
 - Mencióneme 5 debilidades considera que Ud. tiene en su rol de empresario como muy buenas y 5 debilidades? En ese orden? (de 1 a 5)

Competencia	Capacidades	Debilidades
Solucionar problemas		
Vocación por los negocios		
Capacidad para relacionarse con otros		
Tolerar el riesgo/ la incertidumbre		
Negociar		
Trabajar en equipo		
Creatividad		
Conocimiento técnico		
Marketing		
Administrar		
Trabajo duro		
Planificar		
Comunicar		
Habilidad para motivar a la gente		

Parte IV: Estructura Organizacional

► *Grado de Delegación – Tareas operativas vs. Estratégicas – Grado de Centralización*

- Puede describir un día suyo de trabajo?
 - Sus tareas a que actividades se circunscriben?
- Atiendo el teléfono
 - Atiendo a proveedores
 - Atiendo a clientes
 - Estoy en la planta
 - Despacho mercadería
 - Relevo información
 - Analizo información impositiva con el contador
 - Ideo nuevos productos
 - Realizo presupuestos

j) Otras.....Cuales?

- Que actividades considera Ud. que tiene delegadas?

- Considera que tiene una buena delegación de tareas, o Ud. sigue haciéndose cargo de casi todo? Que es lo que le parece que falta para que ud. pueda delegar mas? (mas profesionales en mi empresa, mas capacitación, etc)

- Con quien toma las decisiones más importantes?

a) Solo

b) Con el jefe de planta

c) Con otro subordinado que esta en el tema

d) Cada decisión la tomo con el experto en ese área : si es de venta con marketing, si es de

Parte V: Info general y de evolución de la firma.

► *Problemas de la firma - Resolución De Problemas*

- Cuáles fueron los principales problemas que enfrentó/enfrenta la empresa? (X)

- Cuáles de ellos han sido/están siendo resueltos? (X)

	Principales Problemas	Problemas resueltos
a) Obtener información del mercado		
b) Conseguir clientes		
c) Conseguir proveedores adecuados		
d) Contratar jefes		
e) Contratar empleados calificados		
f) Adquirir máquinas y equipos adecuados		
g) Gerenciar la empresa		
h) Tener un cash flow balanceado		
i) Gestionar la producción		
j) Certificar con estándares de calidad		
Adaptar los productos/servicios a las necesidades de los consumidores		
l) Manejar las relaciones con los clientes		
m) Manejar las relaciones con los socios		