

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**Universidad Nacional de Mar del Plata**

**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

**TESIS DE GRADO**

Licenciatura en Economía

**“LOS LÍMITES DE LA FIRMA Y LAS  
TRANSFORMACIONES EMPRESARIALES:**

**EL CASO DE MAURO SERGIO”**

**Rocío Agustina Raimondi**

Septiembre 2015  
Mar del Plata, Argentina

**“LOS LÍMITES DE LA FIRMA Y LAS  
TRANSFORMACIONES EMPRESARIALES:  
EL CASO DE MAURO SERGIO”**

**Autor:** Rocío Agustina Raimondi

**Director:** Dra. Fabiola Baltar

**Comité Evaluador:**

Lic. Ana Julia Atucha  
Dra. Fabiola Baltar  
Lic. Lucía Mercedes Mauro

Septiembre 2015  
Mar del Plata, Argentina

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es analizar los cambios evidenciados en las formas de organización de la producción de una empresa textil de Mar del Plata y su desempeño entre 2007-2013 a partir del surgimiento de la nueva economía. Para ello, se identifican los atributos de dichos cambios, relacionando las estrategias de la firma con su desempeño económico y financiero, y comprendiendo las decisiones que fueron tomadas para adaptarse a ellos a fin de caracterizar el modelo de organización de la producción en el contexto de la economía digital. Por esta razón, se lleva a cabo el estudio de Mauro Sergio S.A., una empresa textil tradicional, que fue atravesando diferentes etapas de los modelos de producción industrial y que frente a ello, fue ajustando sus decisiones y sus estrategias de organización a fin de mantener la lucratividad. A nivel metodológico se procede a la aplicación de métodos mixtos a partir del análisis de balances, inventarios y estados de situación patrimonial que son triangulados y validados con datos provenientes de entrevistas a miembros del directorio de la empresa así como también con fundamentos teóricos. Una de las principales conclusiones arribadas es que existe la posibilidad de que una empresa de un sector tradicional pueda ajustar su estructura interna y sus decisiones para seguir manteniéndose líder en el sector, tanto en costos como en ganancias, pudiendo responder a las solicitudes del momento. Asimismo, esto permite abrir nuevas líneas de investigación centradas en analizar si resulta posible la existencia de un nuevo paradigma de producción basado en las nuevas tecnologías de información y comunicación o si resulta una adaptación del modelo de producción postfordista vigente actualmente.

**PALABRAS CLAVES:** Teoría de la Firma – Modelos de Organización Industrial – Economía Digital – Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) - PYMES

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to analyze the changes in the ways of organization of a textile company's production from Mar del Plata and its performance. The analysis was done from 2007-2013 based on the emergence of the new economy. In order to do this, the attributes of these changes were identified, linking the strategies of the firm with its economic and financial performance and understanding the decisions that were taken in order to characterize the model of organization of production in the context of the digital economy. For this reason, the study of Mauro Sergio S.A. is carried out. It is a traditional textile company which went through different stages of industrial production models. This scenario forced the company to adjust their decisions and organization strategies to maintain its profitability. Methodologically, we proceed to the application of mixed methods based on the analysis of balances and inventories that are triangulated and validated with data from interviews to members of the company as well as with theoretical fundamentals. One of the main conclusions is that a company in a traditional sector can adjust its internal structure and decisions to keep being the leader in its sector, in costs and profits, responding to requests from the moment. This also allows to open new lines of research to analyze if it is possible the emergence of a new production paradigm based on the information and communication technology or if it is an adaptation of the current postfordist production model.

**KEYWORDS:** Theory of the Firm - Models of Industrial Organization - Digital Economy - Information and Communication Technology (ICT) - SMEs

## **AGRADECIMIENTOS**

Me gustaría expresar un profundo agradecimiento a mi directora de tesis, la Dra. Fabiola Baltar, que por su orientación, paciencia, buena predisposición, seguimiento y supervisión ha hecho posible la realización del presente trabajo. A la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata que me ha podido brindar la bibliografía necesaria para emprender dicha investigación.

Por otro lado, un agradecimiento especial está dedicado a todos aquellos que siempre estuvieron conmigo y a las cuales tengo un profundo aprecio. A mi familia, especialmente, a mi mamá, a mi papá y a mi hermano por su paciencia, por sus apoyos y por sus ánimos inagotables. A mis abuelos, por su motivación incesante y, a mi abuelo, que por más que ya no esté, siempre será mi referente de vida. A mi novio, quien me acompañó incansablemente en todo el proceso, y a mis amigos que siempre me han apoyado en el desarrollo de este proyecto.

A todos ellos, muchas gracias.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>1.- MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
1.1.- INTRODUCCIÓN.....	15
1.2.- LA TEORIA DE LA FIRMA Y LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: EL ABORDAJE TEÓRICO.....	15
1.2.1.- El análisis neoclásico y las estrategias de escala y diferenciación.....	15
1.2.2. El análisis institucionalista: la empresa, el mercado y las estrategias de integración.....	20
1.2.3.- Teoría de la firma bajo el enfoque de los costos de transacción.....	22
1.2.4.- Teoría de las firmas bajo el enfoque de los derechos de propiedad.....	28
1.2.5.- El rol activo del empresario y las estrategias de innovación.....	29
1.2.6. La teoría evolucionista: el aprendizaje y la información tácita como estrategias de diferenciación.....	31
1.3.- LAS TEORÍAS Y LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL: FASES DE TRANSICIÓN DE MODELOS DE PRODUCCIÓN.....	33
1.3.1.- El Modelo Taylorista.....	34
1.3.2.- El Modelo Fordista.....	35
1.3.3.- El Modelo Toyotista.....	41
1.3.4.- El Modelo Neofordista.....	43
1.4.- NUEVA ECONOMÍA DIGITAL.....	47
1.4.1.- Surgimiento del E-commerce.....	51
1.4.2.- Nuevos modelos de organización de las empresas.....	53
1.4.3.- Estrategias Empresariales.....	63
1.4.4.- Innovaciones Empresariales.....	65
1.5.- PLANTEAMIENTO DE LA PROPOSICIÓN.....	66
<b>2.- METODOLOGÍA.....</b>	<b>68</b>
2.1.- Selección de la Unidad de Análisis.....	70
2.2.- Dimensiones a analizar en las entrevistas.....	70
<b>3.- HISTORIA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>72</b>
3.1.- Caracterización de la Empresa.....	72

---

3.2.- Características del Entorno.....	80
3.2.1.- Características macroeconómicas.....	81
3.2.2.- Características microeconómicas.....	87
3.3.- Momentos Claves en la Historia de la Firma.....	88
3.4.- Estado de la Empresa en la última década.....	91
<b>4.- RESULTADOS.....</b>	<b>94</b>
4.1.- Análisis de la Rentabilidad.....	96
4.2.- Análisis de los Costos de Producción.....	102
4.3.- Respecto a los Costos de Transacción.....	106
4.4.- Análisis de las dimensiones abordadas y su relación con la proposición planteada.....	111
<b>5.- CONCLUSIONES.....</b>	<b>114</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXO I: RATIOS DE RENDIMIENTO.....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO II: GUIONES DE ENTREVISTA.....</b>	<b>125</b>

## **INDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro Nro.1:</b> Supuestos de la Competencia Perfecta y el Monopolio.....	<b>16</b>
<b>Cuadro Nro.2:</b> Implicaciones de los supuestos conductistas para la organización.....	<b>24</b>
<b>Cuadro Nro.3:</b> Principales aportes de la teoría austríaca.....	<b>30</b>
<b>Cuadro Nro.4:</b> Principales aportes de la teoría evolucionista.....	<b>33</b>
<b>Cuadro Nro.5:</b> Modelos de Organización Industrial.....	<b>46</b>
<b>Cuadro Nro.6:</b> Era Industrial vs. Era informacional.....	<b>50</b>
<b>Cuadro Nro.7:</b> Beneficios del e-commerce para las empresas.....	<b>52</b>
<b>Cuadro Nro.8:</b> Beneficios del e-commerce para los clientes.....	<b>53</b>
<b>Cuadro Nro.9:</b> Diferencias entre las Empresas Tradicionales y Empresas Virtuales.....	<b>58</b>
<b>Cuadro Nro.10:</b> Modelos de negocios en red.....	<b>61</b>
<b>Cuadro Nro.11:</b> Principales temas abordados en el guión de entrevista.....	<b>71</b>
<b>Cuadro Nro.12:</b> Datos de la empresa.....	<b>73</b>
<b>Cuadro Nro.13:</b> Localización a nivel nacional.....	<b>78</b>
<b>Cuadro Nro.14:</b> Momentos claves de la empresa.....	<b>90</b>
<b>Cuadro Nro.15:</b> Comparación entre los últimos años del desenvolvimiento de la firma.....	<b>96</b>
<b>Cuadro Nro.16:</b> Ratios de Rendimiento.....	<b>99</b>
<b>Cuadro Nro.17:</b> Evolución de los Costos de Producción.....	<b>103</b>
<b>Cuadro Nro.18:</b> Inversión de Capital en la Firma.....	<b>104</b>
<b>Cuadro Nro.19:</b> Relación entre dimensiones de la proposición y la firma.....	<b>111</b>

## **INDICE DE DIAGRAMAS**

<b>Diagrama Nro.1:</b> Paradigma de Estructura-Conducta-Desempeño.....	<b>18</b>
<b>Diagrama Nro.2:</b> Economías de escala.....	<b>19</b>
<b>Diagrama Nro.3:</b> Esquema de la Teoría de los Costos de Transacción.....	<b>25</b>
<b>Diagrama Nro.4:</b> Costos de transacción vs. Especificidad de los activos.....	<b>27</b>
<b>Diagrama Nro.5:</b> Etapas del proceso de destrucción creadora.....	<b>31</b>
<b>Diagrama Nro.6:</b> Economía Digital.....	<b>48</b>
<b>Diagrama Nro.7:</b> Componentes de una Empresa Virtual.....	<b>56</b>
<b>Diagrama Nro.8:</b> Fuentes creadoras de valor.....	<b>60</b>
<b>Diagrama Nro.9:</b> Impacto de la Economía Digital sobre las estrategias empresariales.....	<b>64</b>
<b>Diagrama Nro.10:</b> Línea de tiempo de la Empresa.....	<b>80</b>
<b>Diagrama Nro.11:</b> Composición de las importaciones de textiles manufacturados en 2011 por origen y por rubro -En toneladas-.....	<b>83</b>
<b>Diagrama Nro.12:</b> Crecimiento del PBI a precios constantes en el período (2004-2013).....	<b>84</b>
<b>Diagrama Nro.13:</b> Evolución de la balanza comercial de la cadena de valor y confección textil incluidas las materias primas.....	<b>85</b>
<b>Diagrama Nro.14:</b> Valor Agregado de la Industria Manufacturera por ramas de actividad. Año base 2004. Participación porcentual.....	<b>86</b>
<b>Diagrama Nro.15:</b> Participación porcentual por ramas de actividad en la Industria Manufacturera. Año 2004.....	<b>87</b>
<b>Diagrama Nro.16:</b> Relación Ventas vs Costos de la firma en el período 2004-2013 .....	<b>92</b>
<b>Diagrama Nro.17:</b> Total de ventas efectuadas por la empresa a nivel convencional y online.....	<b>93</b>
<b>Diagrama Nro.18:</b> Línea de tiempo de la Empresa respecto a los modelos de organización industrial.....	<b>95</b>
<b>Diagrama Nro.19:</b> Comportamiento de los Costos de la firma según Modelo de Org. Seguido.....	<b>95</b>
<b>Diagrama Nro.20:</b> Ratios de Rendimiento según análisis efectuado.....	<b>97</b>
<b>Diagrama Nro.21:</b> Repercusión del Departamento de Ventas Online dentro de la cadena de valor de la firma.....	<b>106</b>

## INTRODUCCIÓN

Es posible identificar la existencia de una amplia literatura que aborda la evolución de la teoría económica desde el surgimiento de la empresa en el mundo moderno hasta los distintos modelos de organización industrial donde éstas se desenvuelven. Esto es así, debido a que los cambios acontecidos en el contexto permitieron a las empresas evolucionar, dando diversas respuestas para adaptarse a los mismos.

Es interesante observar cómo y porqué fueron sucediendo dichos modelos a través del tiempo, partiendo de una empresa basada en una intensa dotación de capital como forma esencial de competitividad hasta la conocida “empresa virtual” de nuestros días, en la cual, se deja de lado la noción de empresa tradicional privilegiando las tecnologías de la información.

Desde la revolución industrial, se han caracterizado varios procesos de organización de la producción. En primer lugar, el taylorismo en el cual se fomentaba la división de tareas, y el fordismo en donde la estandarización de producto y el proceso de reducción de costos y elevación de la productividad marginal a través de la división del trabajo eran aspectos que lo caracterizaban. Este último modelo ha podido desarrollarse con éxito debido a que ha sido dominado por la lógica económica, la lógica de la ventaja comparativa y el funcionamiento de los mercados (Hirst y Zeitlin, 1991).

Debido a la existencia de cambios en el entorno tales como el incremento en los niveles de incertidumbre, inestabilidad de los mercados, diversificación y competencia dinámica, que conllevó a la crisis del sistema fordista, surgió un nuevo modelo de organización conocido como toyotismo u ohnismo. Éste tenía como objetivo el aprovechamiento de las ventajas del *just in time* en relación a lo que significaban los costos de inventario del fordismo. Es relevante destacar que dejaba de lado la producción estándar del modelo anterior fomentando la diferenciación y pequeñas escalas de producción (Safón, 1997; Coriat, 1991; Rifkin, 2004).

Finalmente es importante agregar el último gran avance de la organización industrial. Éste es conocido en la literatura como el posfordismo explicado a partir de una mayor flexibilidad dentro de la rigidez fordista en donde se caracterizaba la diferenciación de producto, la flexibilidad en la organización de la producción y una red de producción basada fundamentalmente en la integración. A partir de dicho modelo surge un nuevo sistema de comercialización conocido como “sistema de franquicias” como un nuevo mecanismo de elaboración de contratos. Dicho sistema se

hizo vigente en un contexto totalmente diferente al acontecido por la producción fordista; basado en la existencia de un mercado maduro, con límites bien definidos (Safón, 1997).

Sin embargo, cabe mencionar que ninguno de los modelos de organización industrial mencionados anteriormente responde a lo que hoy en día se observa en muchas de las empresas que han buscado una escala de producción al estilo fordista, que han hecho inversiones para tener una planta de organización productiva con esas características y que, finalmente han decidido cambiar de rumbo debido a lo acaecido en el contexto en donde la globalización, la aparición de las TICs, internet como mecanismo de conexión y nuevos usos de la información como canal de comercialización se hacen presentes (Palacios, Tarazona y Forero, 2012).

Frente a estos cambios ocurridos y al surgimiento de la nueva era informacional cabe preguntarse si una empresa puede reconvertir sus estrategias organizativas en función de los cambios en las condiciones de contexto, es decir, de pasar de una estrategia basada principalmente en producir y vender; a una estrategia que permita adaptarse y aprovechar las ventajas que esta nueva era brinda.

Según Palacios *et al.* (2012) la nueva era informacional a diferencia de la era industrial propone un diseño modular en los productos, con alcance en los mercados a nivel global y con una tecnología compleja en contraposición a los modelos anteriores que utilizaban una tecnología básica. Se caracteriza también por un espacio laboral electrónico, a diferencia del físico en los modelos anteriores, y cadenas de valor, en donde prevalece lo virtual y lo global.

Se puede interpretar entonces, que cada modelo de producción a lo largo de la historia se ha establecido como consecuencia de la adaptación de las empresas al contexto vigente. Esto resultó así debido a que cada empresa fue ajustando su conjunto de decisiones estratégicas, permitiendo adaptar su objetivo de maximización de sus niveles de beneficios en cada momento en particular.

Debido a lo mencionado anteriormente, el estudio a realizar tratará de indagar y dar respuesta a los siguientes preguntas de investigación: **¿Cómo responden las empresas a los cambios acontecidos en el contexto de la era informacional desde sus estrategias de organización empresarial? A partir de ello, ¿Cómo inciden los cambios en su desempeño? y ¿Qué aspectos describen el modelo de organización industrial en el contexto de la nueva economía digital?**

Para responder al problema de estudio, se introducirá el caso de una empresa de la industria textil que se caracteriza por ser una empresa tradicional, que fue atravesando diferentes etapas de los modelos de producción industrial y que frente a ello, fue ajustando sus decisiones y sus estrategias de organización a fin de mantener la lucratividad.

Desde sus comienzos en la década de los 80, Mauro Sergio S.A. comienza la fabricación de prendas con un método de producción fordista, utilizando principalmente como estrategia la ventaja en costos que le permitió lograr una posición de privilegio dentro de la industria textil de nuestro país. En este contexto, se produce una constante expansión y desarrollo de una importante infraestructura que le permitió reforzar su integración vertical, aspecto propio de la era “postfordista”. Es decir, la empresa cuenta con un nivel de integración vertical que incorpora al interior de la firma todos los procesos tanto previos como posteriores a la elaboración del producto.

Sin embargo, en los últimos años, la empresa ha mostrado un profundo cambio en cuanto a las decisiones tomadas, el cual se basa en la modificación de la cadena de comercialización existente hasta entonces. La empresa, desde el año 2007 desarrolló una estrategia basada en el cierre de numerosos locales propios. El motivo de la reducción de los distintos puntos de venta se asocia a los altos costos de transacción que estos acarreaban y su repercusión sobre los precios de venta finales a los cuales se enfrentaban los consumidores potenciales.

Como contrapartida a lo mencionado precedentemente, se impulsó un sistema de ventas al por mayor vía online, lo que permitió una importante disminución de costos y un incremento significativo de la rentabilidad. Este último conjunto de decisiones estratégicas por parte de dicha empresa, se debe al ajuste de la misma a la nueva economía caracterizada por las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

La empresa decide abandonar una estrategia basada en un conjunto de contratos que tenían como fin dirigirse explícitamente al consumidor para adoptar una estrategia de descentralización de la comercialización fundada en un modelo conocido en la literatura como *Business to Business (B2B)* dirigida a la venta a niveles mayoristas vía online (Sánchez y Nieto, 2008).

En función a las preguntas de investigación explicitadas anteriormente, el objetivo general de la investigación será:

*Analizar los cambios evidenciados en las formas de organización de la producción de una empresa textil de Mar del Plata y su desempeño entre 2007-2013 a partir del surgimiento de la nueva economía<sup>1</sup>.*

Del mismo se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los atributos que definen los cambios en el contexto y en la forma de organización de la producción.
- Relacionar las estrategias adoptadas por la empresa con su desempeño económico-financiero.
- Comprender las decisiones estratégicas tomadas para adaptarse a los cambios a fin de caracterizar el modelo de organización de la producción en el contexto de economía digital.

Por tal motivo, la justificación de la investigación será realizar una contribución desde un punto de vista teórico en la comprensión acerca de los cambios que afrontan las empresas frente a nuevos y cambiantes contextos. Es relevante destacar que es un tema recientemente abordado por la literatura y que no es frecuente en contextos como el presentado. Por ello, se considera que los resultados obtenidos pueden contribuir a la discusión teórica en torno a qué transformaciones pueden iniciar las empresas, aún en sectores tradicionales, que les permita adaptar sus estrategias a las oportunidades tecnológicas que la nueva era ofrece y bajo qué restricciones.

A nivel metodológico, se procederá a la aplicación de métodos mixtos, integrados en el estudio de caso presentado, que permite estudiar en profundidad dicho tema poco desarrollado y que a nivel teórico se encuentra en etapa exploratoria por ser un fenómeno de reciente aparición. Finalmente, a nivel empírico, se espera elaborar, a partir de nueva evidencia, un modelo comprensivo que permita contribuir a la literatura existente y se adapte a su vez a las características del contexto local. Esto puede aportar soluciones para otras empresas y para el fomento de políticas de promoción y capacitación empresarial.

La estructura del trabajo constará de cuatro partes. En primer lugar, se expone el marco teórico el cual analiza la evolución de la teoría económica respecto al surgimiento y al rol que

---

<sup>1</sup> La nueva economía integra cambios en la oferta a partir de nuevas formas de producir, de trabajar, de interactuar de las empresas, de ofrecer productos y de innovar en los diseños organizativos, etc. así como también cambios en la demanda, en donde se destacan nuevas formas de distribuir y de consumir, de realizar inversiones y financiación, de cambiar las relaciones internacionales, etc. generados por el uso intensivo de las TIC y los contenidos digitales (Riquena, Cabañero y Sellens, 2002).

cumplen las empresas dentro de la economía. A su vez, se desarrollarán los cambios en la forma de organización de la producción acontecidos desde los años 70 y la caracterización de la nueva economía digital incluyendo con ella las estrategias, desempeño e innovaciones que en la misma se destacan. Dicho marco, permitirá el desarrollo de la proposición del presente trabajo.

En la segunda parte, se analizará la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación, describiendo el caso de estudio en su contexto y las principales dimensiones y consideraciones de validez analizadas para la obtención de resultados.

Seguidamente, se exponen los resultados obtenidos a partir de la recolección de información cuantitativa y cualitativa de la empresa en cuestión. Finalmente, se presentarán las conclusiones a las cuales se pudieron arribar mediante el presente trabajo.

## **1.- MARCO TEÓRICO**

### **1.1.- INTRODUCCIÓN**

Dentro del presente capítulo, se analizarán diversas corrientes teóricas que permitieron indagar y dar respuesta al surgimiento de las firmas en el mundo moderno, desde la perspectiva neoclásica hasta los enfoques complementarios que dan origen a un conjunto de teorías que integran el campo de teoría de la firma.

El objetivo del análisis del estado del arte es poder repensar la elección de un conjunto de estrategias por parte de la empresa analizada teniendo en cuenta distintos aspectos que permiten comprender la evolución de la organización, sus estrategias y el fundamento de las decisiones adoptadas en el contexto evolutivo de la empresa. Resulta imprescindible observar dentro de ellas, el papel del empresario y cómo su actividad es determinante para que una empresa sea rentable o no.

Por último, se profundizará en la nueva y actual era de las tecnologías más conocida como la Economía Digital (Carley, 1999; Margherio, 1998; Kling y Lamb, 1999). El foco de atención estará puesto en poder analizar los beneficios de esta nueva era para las empresas tradicionales y el cambio que ello implica tanto a nivel de estrategias como de organización, para lo cual es necesario ver si se encuentran preparadas.

### **1.2.- LA TEORIA DE LA FIRMA Y LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: EL ABORDAJE TEÓRICO**

#### **1.2.1.- El análisis neoclásico y las estrategias de escala y diferenciación**

La teoría microeconómica clásica apunta a cuestiones fundamentales tales como la asignación de recursos escasos y a su utilización mediante formas alternativas, dejando de lado la noción de distribución de los mismos. A partir de ello, la economía es definida como la mejor asignación de dichos recursos para satisfacer las necesidades humanas que son infinitas y jerárquicas para lo cual, es necesario poder lograr un equilibrio parcial.

Centra su análisis en la determinación de la cantidad, calidad y precio que adquiere un bien en el mercado. A partir de ello, Barney (2001), define los principales supuestos de la misma: (1) todos los agentes son racionales e interactúan en los mercados a partir de la asignación de recursos, (2) los agentes maximizan su nivel de utilidad, (3) los agentes tienen información perfecta y se comunican a través de los precios y, (4) la competencia perfecta es la forma de mercado prevaleciente y más eficiente.

Las formas de mercado que esta corriente literaria propone son, como se dijo anteriormente la competencia perfecta y por el lado opuesto, el monopolio. A continuación, el Cuadro Nro.1 enunciará los principales supuestos de cada uno de ellos.

**Cuadro Nro.1:** Supuestos de la Competencia Perfecta y el Monopolio

Tipo de Mercado	Estructura			Conducta		Resultados	
	Número de Empresas	Condiciones de Entrada	Tipo de Producto	Estrategias de Precios	Estrategias de Producción	Beneficios	Eficiencia
<b>Competencia Perfecta</b>	Muy grande	Fácil	Homogéneo	Ninguna	Independientes	Normales	Buena
<b>Monopolio</b>	Una	Barreras	Diferenciado	Independiente	Independientes	Excesivos	Ineficiencia

Fuente: Escribano, 2001, p.15

Es relevante destacar que los mercados de competencia perfecta también se caracterizan por la ausencia de economías de escala y de costos de transacción, ya que existe información perfecta sobre precios y calidades y ausencia de efectos externos, es decir, plena certidumbre. A su vez, el precio está fijado por el mismo mercado por lo que las empresas son precio-aceptantes, y en contraposición a ellas, los consumidores son precio-demandantes (Escribano, 2001).

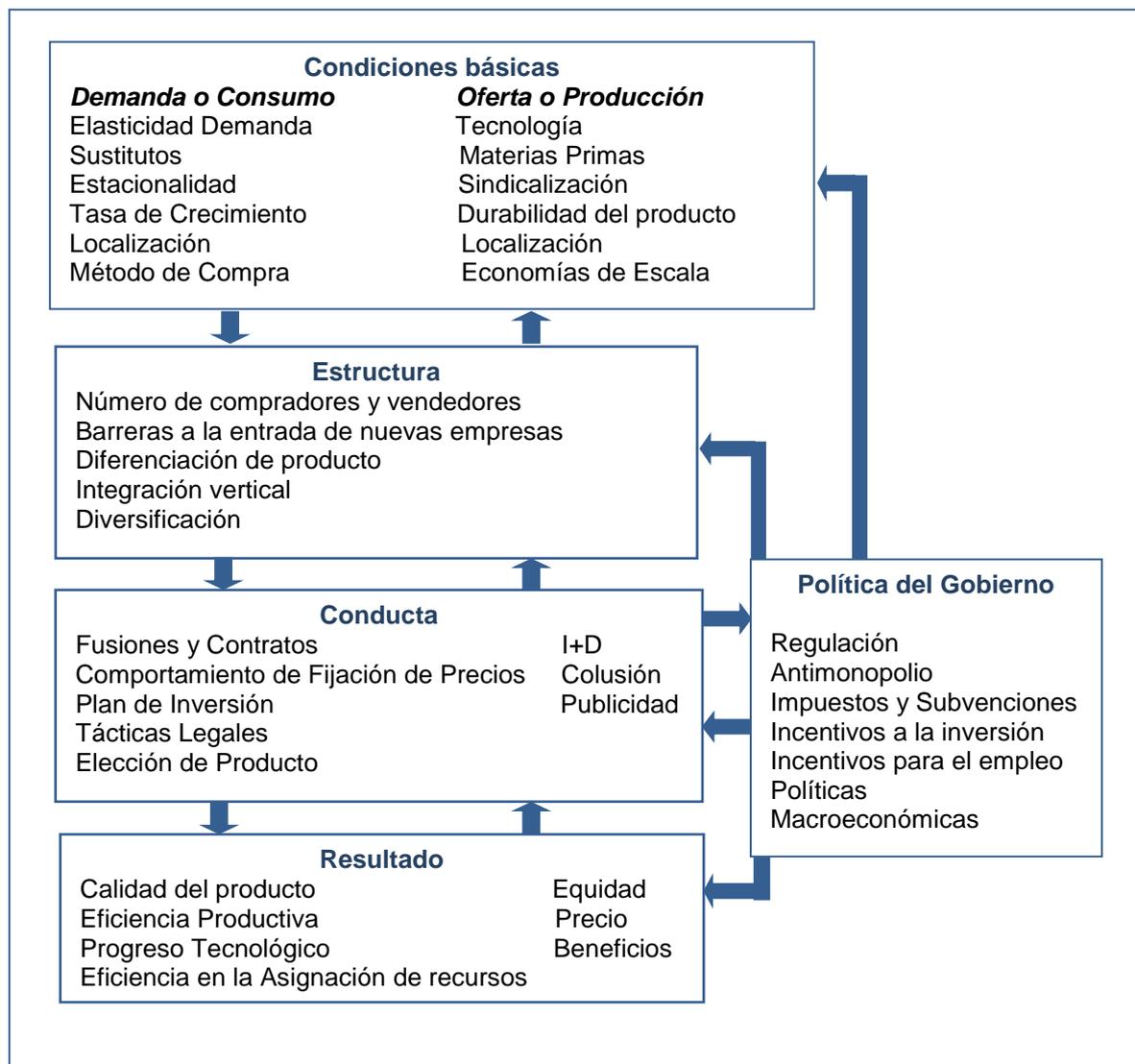
Dentro de dichos mercados de competencia perfecta, se encuentran las empresas definidas a partir del concepto de “caja negra” y concebidas como unidades de producción maximizadoras de beneficios. Las firmas no cumplían ningún rol primordial dentro de la economía, ya que sólo se dedicaban a adquirir recursos al menor costo posible y a procesarlos con una tecnología dada en forma exógena. De dicha manera, sólo se encargaban de recibir factores productivos para poder procesarlos y venderlos en forma de bienes y servicios. Dichas empresas, no tienen ningún comportamiento estratégico al desenvolver sus actividades así como tampoco ninguna capacidad de afectar el precio, ni la tecnología ni la demanda de bienes o servicios (Rodríguez y Germán, 2011; Escribano, 2001).

Sin embargo, resulta evidente mencionar que no existe ningún mercado que pueda cumplir con las características y supuestos antes mencionados. Esto es debido a que, por el lado de la producción, la mayoría de los productos tienen cierto grado de diferenciación respecto a los competidores, las industrias se caracterizan por tener barreras a la entrada, las empresas ya no toman el precio fijado por el mercado y resulta casi imposible la presencia de un solo oferente dentro de los mismos. Por el lado de los consumidores, ellos no poseen plena información de los productos que desean adquirir.

A partir de lo expresado anteriormente, es posible evidenciar la existencia de un cierto poder de mercado por parte de las firmas. Es a partir de ello, que surge la teoría de las firmas y organización industrial para dar respuesta a la estructuración de los mercados a partir de la definición de los límites de las firmas, las condiciones de entrada a los mismos, sus estrategias y el comportamiento de los productores.

Ello resulta explicado a partir del paradigma de “Conducta-Estructura-Desempeño” el cual refleja que la estructura de una industria en particular, determina su conducta y que a su vez, define el desempeño. La Estructura de una industria se refiere principalmente a las barreras a la entrada de nuevas empresas, diferenciación de los productos, los rendimientos a escala (integración) y diversificación. La conducta abarca la fijación de precios, nivel de investigación y desarrollo, etc. Por último, el desempeño o resultados hace referencia a la calidad, eficiencia, progreso, entre otras. El Diagrama Nro. 1 presentado a continuación expresará lo antes mencionado (González y Rosero, 2011).

Diagrama Nro. 1: Paradigma de Estructura-Conducta-Desempeño



Fuente: Ordóñez, 2009, p.26

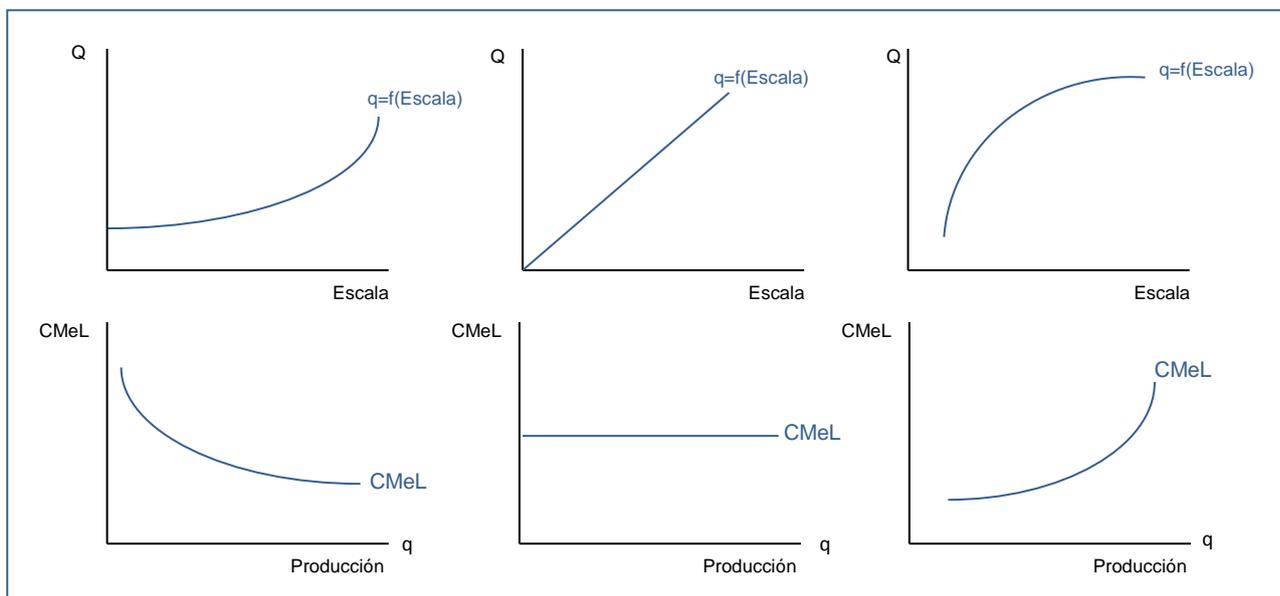
Dos variables determinantes de la estructura de una industria que son pertinentes destacar son las economías de escala y el grado de diferenciación (Coloma y Valdés, 1995).

De acuerdo a lo planteado, existirá economía con rendimientos crecientes a escala cuando al variar el uso de los factores en una determinada proporción, la cantidad de producto varía en una mayor proporción. Por lo tanto, la relación que posee con los costos medios a largo plazo resulta decreciente, lo que produce una reducción de los costos unitarios. Los rendimientos constantes a escala estarán presentes cuando la variación en la proporción de la utilización de factores sea igual que la variación de la cantidad de producto obtenida. En este caso, los costos se comportan de manera invariante respecto a la cantidad producida. Finalmente, los rendimientos

decrecientes a escala reflejarán el uso de una cantidad determinada de factores tenga un impacto de menor proporción en la cantidad obtenida de producto. Los costos medios a largo plazo aumentan con el nivel de producción, es decir, el costo unitario de producto resulta ascendente.

Los gráficos presentados a continuación harán visibles la relación de cada tipo de economías de escala especificado respecto del nivel de producto producido, así como también de los costos medios de largo plazo (CMeL). Se muestran los rendimientos crecientes, constantes y decrecientes respectivamente.

**Diagrama Nro.2:** Economías de escala



Fuente: Mochón y Beker, 2008, p.100.

Por otro lado, la diferenciación de productos “puede relacionarse con la existencia de distintos niveles de calidad en la provisión de un cierto bien, con distancias en un espacio geográfico o de preferencias de los consumidores, o simplemente con la presencia de componentes idiosincráticos que cada variedad posee y que la hacen diferente del resto de las marcas” (Coloma, 1997:2).

Pueden distinguirse dos tipos de diferenciación: horizontal y vertical. En el primero de ellos, la diferenciación horizontal se basa en la variedad de los productos. Está dada por la preferencia de los consumidores con respecto a determinadas características que posea un artículo. Por ejemplo, la localización de los mismos, es decir, preferirá la variedad del producto que

se encuentre más cerca de su localización y considerará “menos preferible” a aquel que se sitúe más lejos. Esto podría ser revertido en el caso que la preferencia del precio de la variedad por parte del consumidor se sitúe por encima de la localización. En este tipo de diferenciación, los consumidores pueden tener diferentes puntos de vista sobre la variedad que prefieren.

La diferenciación vertical se basa en la calidad de los productos. En este caso, los consumidores coinciden en la preferencia por los mismos, es decir, el producto de mejor calidad es el más preferible y en caso contrario, el último lugar estaría dado por el producto que menor calidad tenga. Es importante destacar, que los productos de mejor calidad son los más costosos y por lo tanto, los consumidores diferirán en el precio que pagarán por los mismos (Vela, 2012).

### **1.2.2. El análisis institucionalista: la empresa, el mercado y las estrategias de integración**

Distintas teorías han intentado explicar cuáles son los determinantes de la existencia de la firma y los límites de su actividad. Todas ellas, provienen de los lineamientos planteados por Coase (1937) en su obra magistral “*The Nature of the Firm*”, que plantea que los costos de transacción son los que definen el surgimiento de las firmas y que son ellos, los que más tarde, determinarán su respectivo grado de integración.

Es relevante destacar que los distintos enfoques surgen a partir de la existencia de costos de transacción de utilizar el mercado así como también de los costos de producir internamente de las firmas. Por otro lado, se centran en que la complementariedad entre los activos de la empresa es lo que define sus límites. Es decir, conviene extender más los límites de la firma en la medida que dichos activos hacia las que se integraría sean complementarios con las actividades actuales de la empresa.

Coase (1937) se plantea por qué existen las firmas y cuáles son los límites de las mismas. Para este autor, el sistema de precios no es el único determinante de la interacción económica entre las partes y agrega dos nuevas unidades conocidas como empresa<sup>2</sup> y mercado<sup>3</sup> que

---

<sup>2</sup> Se deja de lado la definición neoclásica de empresa como una caja negra y se la concibe “como una realidad concreta” (Rodríguez y Germán, 2011:121). Toda empresa es todo lo que no pasa por el mercado. Las firmas existen gracias a sus acciones individuales derivadas de la planificación deliberada sin responder a los mecanismos de equilibrio neoclásico (Rodríguez y Germán, 2011).

<sup>3</sup> Se puede definir a los mercados como instituciones que existen para reducir los costos de las transacciones para poder facilitar el intercambio (Coase, 1937; Solís, 2011).

resultan claves en el proceso de coordinación dentro de la economía y que a su vez, son alternativas y opuestas en el desarrollo de las actividades por parte de las firmas.

Coase (1937) se refería a la empresa a partir de la definición de decisiones internas de asignación de recursos jerárquicamente, es decir, es ella misma quien determinaba qué recursos iban a solicitar a través del mercado y que otros podría llevar a cabo internamente, siempre y cuando los costos de utilizar el mercado sean mayores que los de llevar a cabo su actividad de manera interna.

En una ubicación opuesta a ella, se encontraba el mercado, dentro del cual las decisiones ya no se toman internamente sino es él quien define dicha asignación teniendo en cuenta las necesidades y oportunidades de manera descentralizada. En este caso, se mantendrá siempre y cuando los costos de utilizar ese medio sean menores que los de producir internamente.

A partir de ello, se puede concluir que ambas formas de coordinación económica generan costos en la asignación de recursos, por lo que resulta necesario analizarlos para determinar cuándo es más eficiente el desarrollo de las actividades dentro de la empresa y cuándo es más conveniente el uso de los mercados (Williamson y Winter, 1996).

“La empresa y el mercado son modos alternativos de organización de las mismas transacciones” (Williamson y Winter, 1996:10), aunque es la empresa quien determina qué actividades realizar internamente (de manera jerárquica) y cuáles delegar a otras empresas (mediante el uso de los mercados) (Solís, 2011).

En su obra, Coase (1937) establece la existencia de dos tipos de costos a los cuales la firma se enfrenta, por un lado se encuentran los costos de coordinación de los recursos a través de las transacciones realizadas en el mercado, también llamados costos de transacción<sup>4</sup> (que tienen incidencia en los resultados y que pueden conducir a generar una ventaja sustentable) y por otra parte, los costos de coordinación interna de los recursos. Los primeros contienen todos aquellos costos de negociar y firmar contratos, de negociar, buscar precios y calidades de productos, mientras que los segundos abarcan el costo de organizar la producción, encontrar y negociar con proveedores (Tarziján,2003; Rodríguez y Germán, 2011).

---

<sup>4</sup> Los costos de transacción son el tiempo y el dinero dedicado a buscar vendedores y compradores, negociar los términos de intercambio, redactar contratos, revisar los resultados, hacer cumplir las ofertas (Rodríguez y Germán, 2011).

Partiendo de dicho razonamiento, se puede decir entonces que la firma existe por su habilidad de economizar costos de transacción en el mercado. Esto significa que la organización de determinada actividad económica se realizará dentro de una firma, si los costos de coordinar la producción dentro de ella son menores que los costos en que se tendría que incurrir si se compra el insumo a través del mercado. Una empresa desempeñará un papel de importancia dentro de un sistema económico si aquella puede organizar sus transacciones dentro de la firma a un costo menor que si se desarrollarían en el mercado. Así, cuando un empresario decide establecer una firma lo hace porque estima que la producción interna de un bien o servicio puede ser más eficiente que la obtención de éstos a través del mercado (Williamson y Winter, 1996; Coase, 1937).

Es relevante destacar que en general, los costos de transacción de usar el mercado disminuyen a medida que aumenta la integración de procesos dentro de la misma empresa, los costos de coordinación interna aumentan con la integración de procesos dentro de la organización. Por lo tanto, “la justificación de la existencia de la empresa sería una reducción de los costos de transacción, pero los costos que se reducirían no serían los ocasionados por las transacciones realizadas entre los factores de producción, sino por las transacciones entre los organizadores de la empresa y los factores de producción que utiliza” (Williamson y Winter, 1996:95).

En respuesta al segundo interrogante respecto de los límites de las firmas, Coase (1937) establece que las empresas se expandirán y desarrollarán internamente siempre y cuando los costos a los cuales se tiene que enfrentar sean bajos respecto de la organización. Por lo tanto, los límites de la firma estarían fijados cuando sus operaciones se expandieron hasta tal punto en el cual los costos de organización de realizar transacciones adicionales dentro de la empresa superen los costos en las que se tendrían que incurrir si se llevaran cabo utilizando el mercado (Williamson y Winter, 1996).

### **1.2.3.- Teoría de la firma bajo el enfoque de los costos de transacción**

Williamson (1975) fue uno de los principales autores que llevó a cabo el desarrollo de la teoría de los costos de transacción como respuesta al interrogante planteado por Coase (1937) de ¿Por qué existen las firmas? incluyendo nuevos elementos. Esto resultó de tal manera ya que mientras Coase se ocupaba del desarrollo de los costos de producción y transacción que surgen *ex ante* como por ejemplo, los costos de negociación de contratos o la búsqueda de una contraparte; los autores posteriores a dicha literatura plantearon la necesidad de considerar también los costos *ex post*. Éstos abarcan principalmente la dificultad del cumplimiento de contratos y de firmar contratos completos. Los costos mencionados son primordiales para definir

si la empresa se integra o no de manera vertical, como así también resultan determinantes sobre los límites de la misma (Tarziján, 2003).

En base a lo dicho, Williamson (1975) considera la existencia de cuatro tipos de costos de transacción: los costos de búsqueda principalmente de información, los costos de contratación que incluyen la negociación y escritura del contrato, los costos de monitoreo para el cumplimiento de la relación contractual y por último, los costos de cumplimiento asociados a las sanciones por incumplimiento de lo expresado anteriormente. Los dos primeros son considerados costos de transacción *ex ante* mientras que los dos siguientes costos, *ex post*.

“Si existen costos de transacción, la empresa<sup>5</sup> decidirá incrementar su grado de integración vertical en la medida en que el aumento en los costos de producir internamente por incrementos en los gastos de coordinación, en la utilización de factores e incidencia de costos fijos por ampliación de tamaño de planta, sean inferiores a los costos de realizar las transacciones en el mercado” (Baltar, 2006:48). Además la existencia de un ambiente de incertidumbre, oportunismo y racionalidad limitada que conllevan a comportamientos estratégicos de los agentes económicos intervinientes, puede inducir a la empresa a internalizar actividades que antes realizaba por medio del mercado (Solís, 2011).

Williamson (1975) centró su atención en tratar de explicar los motivos por los cuales ocurría el aumento de los costos de transacción. Para ello, tuvo en cuenta el comportamiento de los agentes económicos que intervienen en cada transacción realizada mediante el cual pudo plantear dos supuestos conductistas, por un lado, la racionalidad limitada y por otro, el oportunismo (Williamson, 2005).

El primero hace referencia a los agentes humanos que son “intencionalmente racionales, pero sólo en forma limitada. Este supuesto relega todas las formas de la contratación amplia (con información privada y sin ella) al conjunto inviable” (Williamson y Winter, 1996:129). Seguidamente, el oportunismo constituye el comportamiento estratégico de dichos agentes en la búsqueda de sus intereses propios contemplando la traición. Debido a estos dos motivos, el cumplimiento de los contratos resulta dificultoso.

---

<sup>5</sup> Las firmas son definidas por el autor como “un tipo particular de organización – es una jerarquía gerencial – que permite administrar los intercambios o transacciones, y de esta manera, minimizar sus costos a diferencia de otros tipos de organización, especialmente los mercados” (Salgado, 2003:63).

**Cuadro Nro.2:** Implicaciones de los supuestos conductistas para la organización

Supuestos Conductistas	Racionalidad Limitada	Oportunismo
<i>Implicaciones</i>		
<i>Para la teoría Contractual</i>	La contratación amplia es inviable.	El contrato como promesa es algo ingenuo.
<i>Para la organización Económica</i>	El intercambio se verá facilitado por los modos que apoyen la toma de decisiones adaptables, secuenciales.	El intercambio requiere el apoyo de salvaguardias espontáneas o hábiles.

Fuente: Williamson y Winter, 1996, p.131

El Cuadro Nro.2 permite establecer una relación entre los supuestos conductistas expresados anteriormente y las implicaciones que éstos acarrearán dentro de la organización. Es posible observar que para la teoría contractual, los dos supuestos conductistas no resultan influyentes, ya que en primer lugar, en el supuesto de racionalidad limitada por más que el objetivo de los agentes sea maximizar su utilidad no podrán hacerlo debido a su capacidad cognitiva limitada. Por otro lado, el oportunismo y el comportamiento estratégico prevalecerán en las relaciones contractuales, ya que cada uno de los agentes tenderá a ocultar y/o engañar lo que convertirá en complejo el cumplimiento de dicho contrato. Debido a ello, los contratos nunca pueden ser lo suficientemente completos porque resulta imposible que ellos cubran todas las futuras consecuencias que se puedan llegar a presentar.

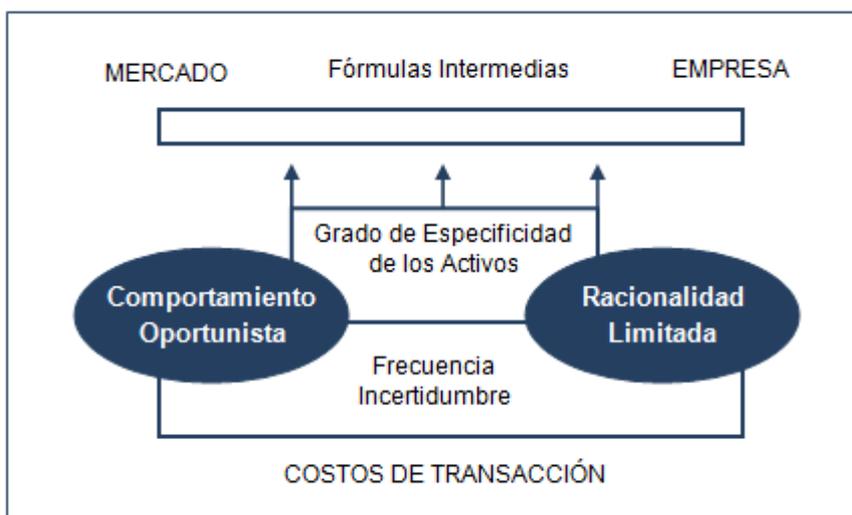
Para la organización económica, el intercambio entre las partes intervinientes se verá favorecido respecto de la teoría anterior. Para ello, Ferro (2001:12) agrega que “las consecuencias para la organización económica son que el intercambio se verá facilitado cuando las transacciones se planteen en secuencia y con decisiones adaptables, y se generen salvaguardias espontáneas o contingentes con habilidad”.

Esto también sucede en relación al segundo supuesto conductista (Simon, 1957), ya que dicho intercambio requiere del otorgamiento de incentivos que promuevan a los agentes económicos que participan en el mismo a actuar debidamente.

A partir del concepto de transacciones planteado por el autor (Williamson, 1975), se definen tres formas de gobierno: el mercado, la jerarquía y un híbrido. El primero se caracteriza por ser un intercambio entre agentes en el cual el precio se define a partir del equilibrio entre oferta y demanda en donde cada parte que interviene en la negociación resulta autónoma. La jerarquía es un intercambio regido por controles administrativos ya que no existe una definida ley contractual, se destaca por ser un sistema de coordinación en el cual existen costos burocráticos.

Por otro lado, un híbrido está dado por una combinación de ambas gobernaciones anteriores descriptas, en donde habrá incentivos tanto para mantener la autonomía entre las partes como así también la cooperación. “Para la teoría de Williamson, los contratos<sup>6</sup> y la gobernación se presentan como las alternativas que las partes de una transacción tienen para afrontar la incertidumbre, tratar de disminuir el oportunismo y economizar la racionalidad limitada” (Solís, 2011:15; Salgado, 2003).

**Diagrama Nro.3:** Esquema de la Teoría de los Costos de Transacción



Fuente: López y Rosell, 2007, p.12

El Diagrama Nro. 3 muestra los tipos de transacciones tenidos en cuenta por Williamson (1991). Ellas se pueden describir de acuerdo varias dimensiones: la frecuencia de su aparición, que hace referencia a la recurrencia de las transacciones; el grado y el tipo de incertidumbre a la que están sujetas, que derivan de los principios conductistas explicados anteriormente y la condición de especificidad de activos. Ésta última constituye una de las dimensiones más importantes y puede ser definida como “el grado en que un activo puede destinarse a usos alternativos y por usuarios alternativos, sin sacrificar el valor productivo” (Williamson y Winter, 1996:130; Tarziján, 2003).

Williamson (1991) explica que ante bajos niveles de incertidumbre, así como también baja la frecuencia de aparición de las transacciones y la especificidad de activos, será más eficiente

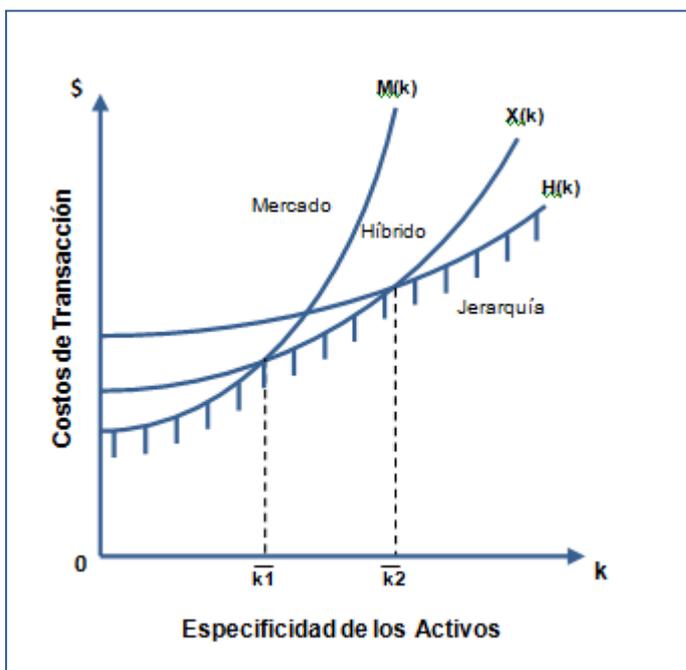
<sup>6</sup> El contrato es considerado por el autor como un acuerdo entre agentes económicos en el cual, el intercambio es definido a partir del precio y la especificidad de los activos, lo que permite reducir la incertidumbre y facilitar la obtención y procesamiento de la información (Solís, 2011).

que las firmas utilicen como medio de coordinación económica al mercado guiándose por los precios de equilibrio entre oferta y demanda del mismo. En contraposición a ello, si dichas dimensiones resultan altas ocasionando un entorno incierto las firmas elegirán la estrategia de organización jerárquica. Esto resulta de tal manera ya que la jerarquía permite llevar a cabo cierta observación entre los agentes económicos que intervienen en el intercambio permitiendo aumentar los límites de la racionalidad (ya que existe una mayor especialización) y controlando el oportunismo. Esta última forma de gobierno, a diferencia del mercado, permite equilibrar la información existente.

Es relevante destacar, que debido a que es imposible prever cada futura contingencia, los activos específicos constituyen elementos de continua renegociación, en donde cada una de las partes intervinientes querrán apoderarse de las cuasi rentas generadas en dicha relación. Para evitar el comportamiento oportunista generado a partir de la especificidad de algún activo, el control de los mismos por un único propietario resulta un método eficiente. “Esta probabilidad de ser “cazado” (*holded up*) por la contraparte desincentiva el uso de contratos y la utilización del mercado para la adquisición de ciertos insumos, incentivando la integración vertical” (Tarziján, 2003:6).

El grado de integración vertical dependerá de los costos de gobernar al interior de una firma y los costos de transacción asociados al uso del mercado que pueden ser ahorrados mediante la integración. Ésta última llegará hasta tal punto en el cual los primeros superen a los segundos (Tarziján, 2003).

**Diagrama Nro.4:** Costos de transacción vs. Especificidad de los activos



Fuente: Williamson, 1991, p.284

El Diagrama Nro. 4 muestra la relación existente planteada por Williamson (1991) entre los costos de transacción a los cuales se tiene que enfrentar una empresa y la especificidad de activos que ella misma posee.

Éste está compuesto por tres curvas: la curva  $M(k)$  la cual hace referencia a los costos de transacción libres (Mercado) , la curva  $X(k)$  que refleja los costos a los cuales la empresa se enfrenta mediante el establecimiento de contratos (Híbrido) y la curva  $H(k)$  que representa los costos de llevar a cabo una integración vertical (Jerarquía), siendo  $k^*$  el grado de especificidad de activos óptimo dentro de la misma.

Cuando el nivel de dicha especificidad es bajo, es decir, cuando  $k^* < k_1$ , el camino más eficiente que puede tomar una firma es realizar sus transacciones a través del mercado. Para valores entre  $k_1 < k^* < k_2$ , lo que resulta más conveniente es usar híbridos. Por último, para valores  $k^* > k_2$ , el método recomendado será desarrollar las actividades de la firma internamente, es decir, una jerarquía.

En base a la revisión de la literatura desde la perspectiva institucionalista, se puede decir entonces que la empresa en cada momento se define a partir de una elección entre sus costos de producción de desarrollar sus actividades internamente y sus costos de transacción de utilizar el mercado.

#### **1.2.4.- Teoría de las firmas bajo el enfoque de los derechos de propiedad**

La literatura sobre derechos de propiedad (Grossman y Hart, 1986; Hart y Moore, 1990) continúa con los lineamientos planteados por la teoría de las firmas explicada anteriormente, pero traza nuevos enfoques acerca de cómo establecer los límites de las empresas. Se puede decir que se asemeja al enfoque de los costos de transacción ya que mediante los derechos de propiedad, los agentes tienen cierto poder de negociación para determinar los excedentes de cada una de las partes que intervienen y así establecer los incentivos de ellos para invertir en nuevos activos.

La teoría de la firma bajo el enfoque de los derechos de propiedad se basa en el supuesto de “que la propiedad de un activo otorga el control sobre los flujos residuales que éste genere, lo que incentiva a su dueño a esforzarse para destinar el activo hacia aquellas actividades que maximicen su valor” (Tarziján; 2003:7).

Los autores de esta corriente identifican una firma a partir de los activos que ella posee y dicha propiedad es la que le permite obtener derechos residuales de control sobre esos activos. Por lo tanto, aquellos que sean dueños de los mismos tendrán fuertes incentivos a conservarlos y a usarlos de la mejor manera, ya que esto le brinda la posibilidad de poder obtener mayores excedentes a las firmas de los cuales ellos formen parte. Por otro lado, esto resulta importante ya que ejercer la propiedad y control de dichos activos permite obtener cierta ventaja cuando ocurran contingencias que no se han podido incluir en el contrato *ex ante* y que deben ser renegociados (Hart y Moore, 1990; Tarziján, 2003; Salas, 1995).

El enfoque de los derechos de propiedad establece que cuanto más alta sea la complementariedad de los activos de una firma es conveniente que ellos estén bajo una propiedad común. Esto es debido a que si se encuentran separados surgirían elevados costos de transacción. Por otro lado, indica que el crecimiento de la empresa más allá de cierto punto, ocasionará problemas de monitoreo de las actividades por lo que, provocará la creación de una nueva empresa para evitar el comportamiento oportunista de los agentes (Hart y Moore, 1990; Tarziján, 2003).

“De acuerdo a lo discutido, activos que sean altamente complementarios deben estar bajo una propiedad común, mientras que activos independientes deben ser de propiedad de distintas firmas. Así, y extremando las enseñanzas de esta línea de pensamiento, una firma se definiría como un conjunto de activos complementarios y su límite vendría dado por el conjunto de activos que bajo una propiedad común entrega un valor mayor que bajo propiedad separada” (Tarziján; 2003:8).

### **1.2.5.- El rol activo del empresario y las estrategias de innovación**

La teoría austríaca se basa principalmente en la acción humana y empresarial para la puesta en marcha y desarrollo de una empresa dentro de la economía. Para ello, se centra en el empresario creativo como principal agente que interactúa en un mundo donde la competencia está dada por la rivalidad empresarial, dejando de lado el concepto de competencia perfecta. Por lo tanto, el empresario debe ser capaz de aprovechar las oportunidades de negocio y ser innovador al respecto (Huerta de Soto, 1997; Valencia de Lara y Patlán, 2011).

El rol del empresario dentro de la teoría “consiste en crear y descubrir nueva información que antes no existía y, mientras tal proceso de creación de información no se lleve a cabo, la misma no existe ni puede ser sabida, por lo que no hay forma humana de efectuar con carácter previo ninguna decisión asignativa de tipo neoclásico en base a los beneficios y costes esperados” (Huerta de Soto, 1997:116).

El empresario basa su comportamiento en información subjetiva que le permite tomar acciones concretas que, junto con el conocimiento, posibilita la creación de grandes oportunidades de ganancias empresariales en los mercados imperfectos. Es decir, dicho beneficio se genera al cambiar de una situación de desconocimiento por una situación de conocimiento en la que se descubre una oportunidad que estaba presente y que no había sido captada hasta el momento. Sin embargo, es relevante destacar que existe la posibilidad de que dicho descubrimiento ya sea conocido por los otros, por lo tanto conlleve a un desaprovechamiento de una oportunidad. Debido a ello, los bienes son resultado de la mente humana (Huerta de Soto, 1997; Valencia de Lara y Patlán, 2011).

En este contexto, “el proceso de mercado es el resultado de un conjunto complejo de descubrimientos realizados por los empresarios, los propietarios de los medios de producción y los

consumidores, quienes se mueven y actúan en medio de la incertidumbre que supone el entorno, y permanecen en continuo estado de vigilancia” (Valencia de Lara y Patlán, 2011:33).

El Cuadro Nro.3 presentado a continuación refleja los principales aportes de la presente teoría y las respectivas características para cada uno de ellos.

**Cuadro Nro. 3:** Principales aportes de la teoría austríaca

Aporte	Características
<i>Papel de la función empresarial</i>	El elemento empresarial hace que las acciones sean humanas, activas y creativas. Las decisiones del empresario se basan en la especulación y en la subjetividad en un contexto donde prevalece la incertidumbre, y en el cual, lo presente y lo futuro resulta fundamental para la toma de dichas decisiones.
<i>Papel del descubrimiento y creatividad</i>	El descubrimiento, la creatividad y la información resultan esenciales en el proceso de equilibrio de mercado.
<i>La competencia en sentido dinámico como proceso de rivalidad y emulación</i>	Los beneficios de los empresarios están determinados por el descubrimiento de nuevas oportunidades, la iniciativa, la imaginación y el atrevimiento por parte de ellos.
<i>Mercado</i>	El mercado se explica como un sistema social basado en la división del trabajo y en la propiedad privada de los medios de producción. Las reglas de dichos mercados están determinadas por el conocimiento y el descubrimiento de los empresarios.

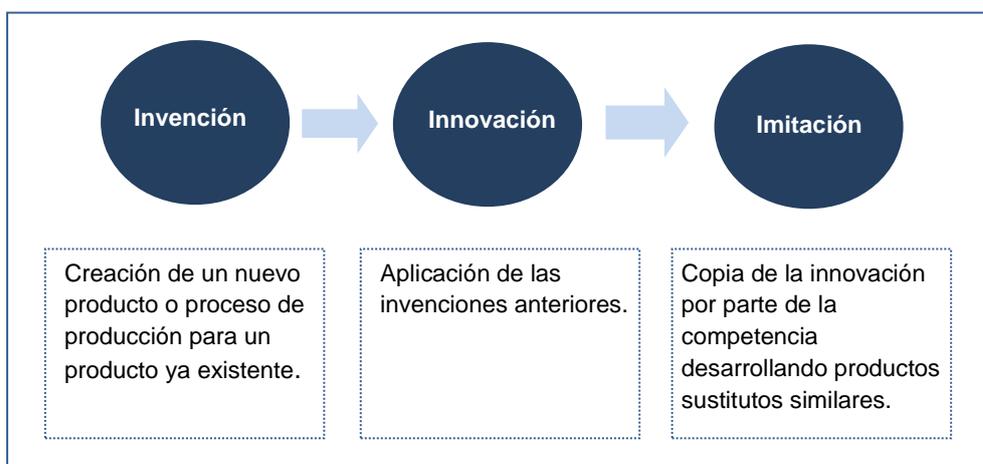
Fuente: Elaboración propia en base a Kirzner (1995) y Hoyos (2006).

A diferencia del concepto de “empresario” descrito precedentemente, Schumpeter (1934), en su teoría del desenvolvimiento económico, agrega que es la innovación y no el descubrimiento lo que lo identifica. En él incluye cinco posibles casos de innovación: (1) la introducción de nuevos productos, (2) la introducción de nuevos métodos de producción, (3) la apertura de nuevos mercados, (4) la conquista de una nueva fuente proveedora de materias primas o productos semifabricados y, (5) el desarrollo de una nueva organización que él asocia con la creación de un monopolio o la destrucción de uno que ya existe (Segura, 2006; Cuervo, 2012).

Schumpeter (1934) considera al empresario como un agente de cambio y es a partir de dichas innovaciones que lleva a cabo una destrucción creativa en el mercado. El empresario es quien desarrolla una serie de actividades que conllevan a la prosperidad económica que altera la situación de equilibrio en un mercado (Segura, 2006; Andino, 2000; Cuervo, 2012).

El Diagrama Nro. 5 presentado seguidamente refleja las fases del proceso de destrucción creativa que conlleva la creación, aplicación y propagación de la innovación.

**Diagrama Nro.5:** Etapas del proceso de destrucción creadora



Fuente: Elaboración propia en base a Arteaga (2013)

A partir de dicho diagrama, es posible observar que para el cumplimiento del proceso de destrucción creativa, es el empresario quien cumple una función fundamental en el origen y evolución de las empresas, ya que estarán ligados a la visión y desenvolvimiento del mismo dentro de ellas. A su vez, busca oportunidades para tener algún beneficio a partir de la generación de dichas nuevas acciones que incitan al cambio, pudiendo así obtener un poder de monopolio temporal. Para ello, ejerce una función de liderazgo de dicho proceso, toma decisiones y se hace responsable por las mismas (Segura, 2006).

Cuando el empresario se encuentre bajo la situación de monopolio obtendrá de él beneficios extraordinarios. Pero esto resulta temporal, ya que fomenta la entrada de nuevos imitadores lo que genera un nuevo equilibrio de mercado que hace desaparecer dichos beneficios. Cuando esta fase se hace presente, las empresas que llevaron a cabo invenciones buscarán nuevas ideas para aplicar a sus empresas, dándose con ello el ciclo de destrucción creativa (Cuervo, 2012; Arteaga, 2013).

### **1.2.6. La teoría evolucionista: el aprendizaje y la información tácita como estrategias de diferenciación**

La teoría evolucionista se caracterizó por incluir nuevas ideas acerca del concepto de empresa y la existencia de una relación bidireccional con el mercado. Los evolucionistas, a

diferencia de Schumpeter, proponen una teoría de transformación de las firmas a partir de una explicación interna a ellas; la innovación a partir del cambio en sus actividades.

Nelson y Winter (1982) centran su atención en tres conceptos fundamentales: (1) la variación que está ligada a los comportamientos de búsqueda, (2) la selección que hace referencia al ambiente donde se desenvuelven y (3) la retención o herencia que incluye las rutinas que son claves para el conocimiento organizacional. Teniendo en cuenta dichos conceptos e incluyendo ideas de la biología, la firma es concebida como un ser vivo en evolución.

Dichos autores afirman que las firmas son organizaciones que aprenden y evolucionan sus rutinas a partir de llevar a cabo determinadas conductas para la resolución de problemas. Una empresa puede haber desarrollado una cierta conducta que le ha permitido resolver retos del entorno, sin embargo, el verdadero desafío está dado por la capacidad de la misma de cambiar esas conductas para seguir teniendo éxito frente a los inciertos problemas del entorno (Gómez y Rodríguez, 2008; Martínez, 2000).

Por lo tanto, la firma tiene la capacidad<sup>7</sup> de poder cambiar de conductas y estructuras las veces que considere necesario y oportuna para poder sobrevivir a los cambios del entorno en el cual desarrolla su actividad. Debido a ello, las empresas acumulan experiencia, la cual variará según el entorno, la formación de la empresa, de la historia y los problemas enfrentados, lo que pueden aprovechar para generar nuevas estrategias. Con ello, puede decirse que la empresa se considera un sistema abierto unido por la capacidad de aprender (Gómez y Rodríguez, 2008; Martínez, 2000).

Por lo tanto, las empresas se diferenciarán una de la otra por su capacidad de aprendizaje, de hacer frente a nuevos problemas y por saber aprovechar al máximo sus competencias organizacionales así como también su tecnología. Las innovaciones que ellas realicen dependerán de su conocimiento. Dicho conocimiento se caracteriza por ser tácito o explícito. En el primer caso, está basado en la experiencia previa y de las acciones individuales, mientras que en el segundo caso, es el resultado de un proceso de aprendizaje determinado (Martínez y Ruiz, 2002).

El Cuadro Nro.4 ubicado a continuación, representará los principales aportes de la teoría evolucionista y sus respectivas características.

---

<sup>7</sup> “Las capacidades de la firma pueden entenderse entonces como la habilidad que ésta posee para utilizar sus propios recursos que le permiten generar cierto tipo de ventajas competitivas y beneficios económicos” (Gómez y Rodríguez, 2008:201).

**Cuadro Nro.4:** Principales aportes de la teoría evolucionista

Aportes	Características
<i>Firmas</i>	Las firmas se caracterizan por ser poseedoras de capacidades y rutinas así como también de historia. Se modifican con el paso del tiempo ya que aplican dichas capacidades para resolver problemas ligados principalmente a la información. Los recursos son heterogéneos y dependen del conocimiento que la empresa tenga. Debido a ello, participará en mercados dependiendo de sus capacidades organizacionales.
<i>Rutinas</i>	Las rutinas determinan el comportamiento de cada empresa, que se mejoran y perfeccionan con la práctica y repetición. Son el resultado de los procesos de aprendizaje que son acumulativos.
<i>Proceso de Búsqueda y Selección</i>	Las empresas emprenden un proceso de búsqueda y selección cuando es posible obtener mayores beneficios desarrollando un cambio de rutina.
<i>Competitividad</i>	La competitividad de las empresas está definida como un proceso de innovación, experimentación y mejoras. Su objetivo es sobrevivir en el mercado.

Fuente: Elaboración propia en base a López (1996), Martínez (2000), Rodríguez, Arias y Minguela (2002)

### **1.3.- LAS TEORÍAS Y LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL: FASES DE TRANSICIÓN DE MODELOS DE PRODUCCIÓN**

En este apartado haremos una breve caracterización de los cambios institucionales observados a lo largo del tiempo y que han dado lugar a lo que los autores (Safón, 1997; Neffa, 1989; Coriat, 1991) denominan modelos de organización de la producción. Este resumido recorrido que finaliza con la incorporación de la era informacional permitirá entender el sendero evolutivo que ha transitado la empresa de análisis y cómo pensar un modelo teórico basado en los mismos elementos de consideración. Esto nos permitirá incluir este nuevo modelo en la línea cronológica que permite observar la evolución de las estrategias industriales.

Todo proceso de producción industrial puede definirse como la transformación de bienes y servicios conocidos que desea la sociedad, mediante la aplicación de métodos de fabricación. En las plantas de producción se reciben materiales, que se someten a procesos tecnológicos que permiten transformarlos dándoles formas y calidades diversas; después se envían al exterior, ya sea para usarse como tales o para someterse a más operaciones en otras fábricas, o para que los usen los consumidores finales (Bethel, Atwater, Smith y Stackman, 1957).

A principios del siglo XX, surge el Taylorismo como el primer paradigma de industrialización con fuertes supuestos en la producción y en las estructuras de las firmas. Posteriormente, como respuesta a los cambios en el contexto, aparece el Toyotismo modificando el modelo de organización precedente. Por último, surge el neofordismo como un nuevo avance que permite dar una mayor flexibilidad a la rigidez fordista.

Es importante destacar que cada modelo de organización industrial se establece a partir del comportamiento de las empresas en cada uno de dichos momentos. Para caracterizar cada uno de los modelos enumerados anteriormente se tendrán en cuenta los principios institucionalistas lo que define la escala de la firma y el grado de integración vertical presente en ella.

### **1.3.1.- El Modelo Taylorista**

Este primer modelo de organización industrial surgió de un contexto caracterizado por un fuerte crecimiento económico y expansión de la demanda, pero no teniendo como contraparte un avance en el nivel tecnológico que pudiera sustituir la fuerza de trabajo. Estaba centrado en desarrollar una economía cuyo objetivo fuera reducir los costos de producción y simplificar e intensificar el trabajo (Neffa, 1989; Lipietz, 1984).

Debido a ello, este paradigma se basó en una nueva organización del trabajo con el objetivo de reducir costos unitarios de producción y así con ello, aumentar la productividad. Postulaba la uniformidad de las tareas de trabajo las cuales deberían ser simples, requiriendo así un gran número de trabajadores en las empresas. El objetivo de su impulsor, Taylor, se basaba en la eliminación de los tiempos muertos en la producción, y eso se podría lograr a partir de un sistema de remuneraciones y a partir de un nuevo concepto conocido como la dirección científica de las empresas (Neffa, 1999; Añez, 2007).

Según Neffa (1989), las principales características de este modelo de organización industrial que aún algunas de ellas se encuentran actualmente presentes en algunas empresas, son la prevalencia del estudio de tiempos y movimientos con el fin de eliminar los tiempos muertos e improductivos, la estandarización de las materias primas, insumos y herramientas de trabajo, así como también de tareas realizadas por cada empresa.

Respecto a la organización interna de las firmas, plantea la división de su estructura en partes que aparentan ser aisladas basadas en la división social y técnica del trabajo. Para ello, cada uno de los trabajadores dentro de la misma debería tener cierto perfil que permitiera

adaptarse a los requerimientos que el puesto a ocupar necesitaba. Esto se logra a partir de la selección científica de los trabajadores.

Una vez que el trabajador formara parte de la firma, se le asignaba un conjunto limitado de tareas por anticipado. Para ello, según el enfoque de Taylor, se debía llevar a cabo la capacitación de los mismos ya que se caracterizaban por ser una mano de obra poco calificada. Para garantizar que todas las tareas se llevaran a cabo por parte de los mismos, proponía un sistema de control por parte de los supervisores.

Respecto de las remuneraciones de los trabajadores, el modelo taylorista plantea que dependerán de los resultados cuantitativos que ellos obtengan en la tarea realizada. Asimismo, dicha remuneración estará determinada por el rendimiento que tenga cada uno de los trabajadores en particular y su desenvolvimiento respecto al “trabajador promedio”. Dicho sistema se realizaba con el objetivo de promover e incentivar la productividad individual.

Desde el punto de vista de las firmas, la organización científica del trabajo (OCT) permitió: “reducir sensiblemente el tiempo requerido por cada operación; la simplificación de las tareas; la reducción del tiempo requerido para la formación y la facilidad del aprendizaje; aumentar la rapidez de los gastos operatorios; la posibilidad de evaluar rápida y objetivamente su desempeño productivo; el incremento de la productividad y la reducción de los costos unitarios de producción. A esto se agregaba su potencialidad para asegurar la supervisión y el disciplinamiento de los trabajadores, posibilitando el establecimiento de premios y castigos.” (Neffa, 1999:43)

### **1.3.2.- El Modelo Fordista**

La aparición de este nuevo modelo de organización industrial se debe principalmente al contexto que lo acontecía, en donde, en primer lugar se caracterizaba por un gran crecimiento económico y con él, un elevado aumento de la demanda de bienes durables. Si bien persistía la escasez de mano de obra poco calificada, que ya caracterizaba al contexto desde el modelo de organización anterior, era posible constatar que el mercado de trabajo operaba en condiciones casi de pleno empleo. A su vez, estos cambios se vieron beneficiados ya que prevalecía la distribución del ingreso (Neffa, 1999).

A principios del siglo pasado, el modelo fordista surge como reemplazo al modelo taylorista descrito anteriormente, por razones de competitividad y por aspectos sociales y culturales. Esto sucedió de tal manera, ya que en las grandes empresas con una gran producción en serie, el enfoque provisto por Taylor fue acompañado por ciertas innovaciones introducidas por Ford a su empresa, pudiéndose extender a todo el sector industrial de la época. Es decir, el fordismo surge a consecuencia del Taylorismo con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en el proceso productivo y corregir las falencias que el modelo anterior planteaba.

En las primeras décadas del siglo XX, Ford (1863-1947) implementó, en su fábrica de automóviles, cambios en la industria así como también cambios en el modo de consumo de la sociedad en general. Para definir el primer paradigma de organización industrial se puede recurrir a Hirst y Zeitlin (1991), quienes describen que es el mismo nombre de Ford quien resume una serie de innovaciones en los niveles de fabricación conocidos hasta entonces. Dichas innovaciones consisten en un elevado grado de mecanización que permitió llevar a cabo una producción en serie con el modelo de la cadena de montaje.

Para ello, fue necesaria la incorporación de maquinaria específica que cumpliera con dichos fines así como también de personal que no necesitaba ser calificado a partir de una división de trabajo en una fragmentación de tareas cada vez mayor. Ford compartía el mismo fin con Taylor que se basaba en economizar tiempo, la diferencia es que el primero se basó en métodos distintos respecto del primer enfoque (Hirst y Zeitlin, 1991; Neffa, 1989).

Se puede definir que “la era fordista se caracteriza por la dominación de los mercados de masas y por bienes estandarizados que se mantienen durante largo tiempo. El fordismo surge de la eficiencia tecnológica de la producción planificada, que se basa en la separación entre concepción y ejecución, y de la eficiencia económica de fábricas de gran escala. El fordismo viene dominado por la lógica económica, la lógica de la ventaja comparativa y del funcionamiento del mercado” (Hirst y Zeitlin; 1991:13-14).

Este enfoque de organización industrial se basa principalmente en el gigantismo creciente de las instalaciones, el tipo de maquinarias y equipos utilizados donde prevalecía la tecnología simple, en donde el proceso productivo era rígido sin innovación de productos (debido a los altos costos y al largo tiempo para diseñar nuevos).

Según Neffa (1989) los principales rasgos que caracterizan al modelo en cuestión se basan en la búsqueda del incremento de la productividad a través de los rendimientos crecientes de escala en la producción. Este nuevo método de producción es logrado a partir de series largas,

en el cual los productos se caracterizan por ser homogéneos que están destinados a un mercado en constante crecimiento.

Respecto del sistema de remuneraciones, Ford se basaba en las remuneraciones tayloristas, las cuales estaban ligadas al rendimiento de los trabajadores con el objetivo de aumentar la productividad individual pero agrega una nueva condición en la cual la remuneración dependerá también del tiempo trabajado. Es relevante destacar que promueve contratos estables y por tiempo indeterminado.

Por otro lado, el modelo fordista plantea un nuevo concepto de integración vertical<sup>8</sup> de las actividades de producción dentro de una misma empresa, con el objetivo de hacer frente a la incertidumbre que prevalecía en los mercados en ese momento y con ello, tratar de reducir los costos de transacción de utilizar el mercado.

Esta nueva organización de la producción, lleva a cabo un elevado volumen de producción cuyo fin es lograr economías de escala, aumentar la productividad de la firma, reducir los costos unitarios de producción para así poder aumentar la tasa de rentabilidad de la firma en el corto plazo. Es importante decir que dicho aumento en el nivel de producción, lleva a la constitución de grandes stocks que representa un elevado costo de capital (inmovilizado) y demanda mucho espacio físico dentro de las plantas.

El modelo de organización industrial fordista promueve el aumento en la integración vertical de las empresas y con ello, un incremento en su escala de producción. Se puede decir entonces, que este paradigma resulta ser una relación inversa entre costos de producción y costos de transacción, ya que provoca un aumento en los primeros con el objetivo de reducir los segundos. Cuando una firma decide tomar tal camino es porque existen elevados costos de transacción de utilizar el mercado conviniéndole para ello, aumentar la inmovilización del capital.

La prolongación de la vigencia de este modelo de producción en serie se puede fundamentar a partir de la consideración del contexto. En los años cincuenta y sesenta, los mercados internacionales se caracterizaron por una demanda en constante crecimiento, ya sea

<sup>8</sup> “Podemos definir un modelo organizativo de la producción integrado verticalmente como aquél en que la empresa participa en más de una etapa sucesiva de la cadena de producción de bienes y servicios e implica la decisión de la empresa individual de organizar intercambios dentro de su propia organización” (Villar y Camisón, 2009:88).

tanto en términos de volúmenes de producción así como también en términos de calidad y características de los productos. Para poder satisfacer dichas necesidades y teniendo en cuenta el conocimiento de una única tecnología eficiente, la mayoría de las empresas industriales se destacaron por estar verticalmente integradas y por poseer el mencionado modelo de organización industrial. Esto trajo aparejado una fuerte repercusión sobre las pequeñas empresas que trataban de participar en este mercado, ya que no encontraban el espacio necesario para desarrollarse (Safón, 1997).

“Puede afirmarse que la articulación del taylorismo y el fordismo en su versión tradicional, constituyen un modo de organizar las empresas, la producción, la relación salarial y los procesos de trabajo que, por su rigidez e incapacidad para adaptarse rápidamente a los cambios cuantitativos y cualitativos de la demanda, tiene serias dificultades para, al mismo tiempo, incrementar la productividad, mejorar la calidad y producir con variedad” (Neffa, 1999:44). Esto junto con la caída en las tasas de crecimiento de la productividad, trajo aparejado la crisis del modelo fordista teniendo como resultado el agotamiento del paradigma industrial.

Las causas del fin del modelo pueden definirse en dos grandes grupos de factores económicos y sociales: la mundialización y la crisis del proceso (Neffa, 1999).

### ➤ La Mundialización

Este concepto abarca principalmente los cambios a nivel social, económico, tecnológico y cultural que incentivaron a la caída del paradigma fordista a nivel mundial. Esto se debió en gran manera al importante desarrollo del comercio internacional a partir del avance respecto del transporte a nivel ferroviario y marítimo y al gran adelanto en materia tecnológica. Por otro lado, el papel de los países desarrollados y subdesarrollados fue fundamental para definir dicho agotamiento.

El modelo de organización industrial fordista se hizo presente especialmente en los períodos que abarcan tanto la primera como la segunda guerra mundial y posteriormente, la época de *post guerra*. Es relevante destacar que entre los tiempos bélicos, los países desarrollados, en donde prevalecían políticas proteccionistas para proteger la industria interna, se centraban en la importación de alimentos, materias primas e insumos estratégico, y la exportación de su producción industrial, con mayor valor agregado.

Luego, una vez finalizada la segunda guerra, uno de ellos, Estados Unidos se caracterizó por la aplicación de un rol librecambista permitiendo el crecimiento del comercio entre los dos tipos

de países. Esto produjo que el comercio de productos manufacturados se concentrara en los países con mayor poder a nivel mundial, lo que trajo como consecuencia la crisis de la deuda, el estancamiento y la inestabilidad. Esto provocó más tarde la paralización de su participación en el comercio internacional.

Por otro lado, con un papel no menos importante se encontraban los países en vía de desarrollo, quienes se dedicaron a destinar sus economías a la exportación llevando a cabo su plan de sustitución de exportaciones. Es importante agregar, que la mundialización impide a los países desarrollarse en forma interna, es decir, utilizando sólo sus propios mercados y de forma independiente. Esto conlleva a un proceso de concentración de capital en los países con más poderosos dejando de lado el desarrollo de los países menos avanzados, el incremento del comercio internacional y cambios científicos y tecnológicos con sus efectos sobre la productividad, la organización de las firmas y su localización de la producción reduciendo costos de transacción y de coordinación de las empresas transnacionales (Chesnais, 1994).

#### ➤ **Crisis del Proceso**

Desde los años setenta, se ha producido una serie de cambios que no ha permitido la perduración del modelo fordista. Por un lado, se encuentran las causas económicas que incluyó principalmente el descenso pronunciado de las tasas de crecimiento y de productividad. Por otro lado, las implicancias sociales que se centran en las repercusiones que este modelo tuvieron sobre la masa trabajadora. El agotamiento de la relación salarial y del compromiso laboral fordista y el decaimiento de las condiciones de trabajo hicieron que este modelo necesitara un cambio fuerte en su estructura (Lipietz, 1984; Neffa, 1999).

La necesidad de un cambio se iba haciendo cada vez más importante, ya que eran los nuevos trabajadores más jóvenes quienes promovían la disconformidad frente a tal modelo de organización. Rechazaban la rigidez del sistema tanto a la relación que tenían dentro del modelo productivo como a las tareas específicas asignadas que debían desarrollar. Esto conlleva a la creación de “costos ocultos (ausentismo, sabotaje de la producción, mal uso de maquinarias y equipos, pérdida o sustracción de herramientas, materias primas e insumos), que no incitan al compromiso que es necesario para aumentar la productividad y mejorar la calidad, y están en el origen de conflictos laborales prolongados” (Neffa, 1999:50).

También resultan importantes las causas técnicas, debido a que la rigidez de la línea de montaje y las grandes instalaciones dificultaron la eficiencia del funcionamiento del sistema de producción, principalmente por problemas de coordinación. Es importante decir, que la crisis del

sistema de producción fordista, se debe principalmente a las incompatibilidades de sus supuestos respecto de los nuevos métodos de producción que estaban surgiendo y con las nuevas formas de competencia.

Desde el punto de vista de la organización, existieron aspectos indicativos de su agotamiento. Los mercados y las variaciones en el comportamiento de la demanda cumplieron un rol primordial ya que hicieron que las firmas con una gran producción en serie, tengan problemas a la hora de incorporar un nuevo producto, así como también problemas en el acumulación de stocks invendibles.

Debido a lo mencionado anteriormente, se puede observar que las empresas con menor dimensión o menos sujetas a la producción en serie, fueron las más beneficiadas con el agotamiento del modelo de producción fordista. Esto es así, ya que estuvieron preparadas para llevar a cabo innovaciones tecnológicas y organizacionales para flexibilizar la producción lo que les permitió adaptarse a la demanda cambiante del momento.

“La integración vertical de la producción propia de las grandes empresas fordianas pasó a constituir un “*handicap*” frente a la intensificación de la competencia, y a los requerimientos en materia de inversiones para incorporar las nuevas tecnologías y poner en marcha procesos de investigación y desarrollo destinados a generar nuevos productos” (Neffa, 1999:51).

Las consecuencias directas de la crisis del fordismo por lo tanto fueron: un gran estancamiento económico que trajo aparejado aumentos en el nivel inflacionario, desprestigio de la industria nacional dentro del sistema productivo, cambios en la competencia, tercerización de la producción y del empleo, y cambios en la localización regional de las empresas.

Por otra parte, los asalariados fueron los más perjudicados respecto del nivel de ingreso, lo que provocó una caída en la demanda haciéndola variar de manera incierta conllevando a un aumento del desempleo y subempleo. Las firmas deben enfrentarse ahora a una sociedad que no absorbe todo lo que producen, que no permite la maniobra tradicional de disminuir costes aumentando el volumen de la producción. Esto condujo a la aparición de nuevas “redes de empresas articuladas entre sí por relaciones de subcontratación y la prestación de servicios mutuos” (Neffa, 1999:53; Revelli, 1996).

Este agotamiento da lugar a un verdadero cambio en la organización de las firmas, caracterizadas por reducir año tras año la escala de producción, por ser ahora pequeñas o medianas, descentralizadas, por la externalización de la producción, por ser firmas con estructura

horizontal e interrelacionadas con otras empresas de similar o mayor tamaño. A su vez, poseen otro sistema de producción donde prevalece la gama de variedades lograda a través de grandes innovaciones tecnológicas y organizacionales (Safón, 1997; Neffa, 1999).

### **1.3.3.- El Modelo Toyotista**

Desde la mitad de los años ochenta en adelante, se produjeron grandes cambios en el escenario competitivo a nivel local e internacional caracterizado por gran incertidumbre, inestabilidad de los mercados, diversificación, globalización de la demanda y competencia sumamente dinámica lo que impulsó a las firmas a una masiva desintegración, que como se dijo anteriormente, conllevó a la caída del modelo de organización industrial fordista.

En este nuevo período, el objetivo de las grandes fábricas ha sido llevar a cabo una respuesta eficiente a la variedad y a la variabilidad de los mercados, a través de un control estratégico de la demanda. Sin embargo, muchas de ellas han preferido un cambio en la organización de sus actividades productivas, sin perder su dominancia en oportunidades como por ejemplo tecnológicas y del mercado, externalizando ciertas actividades, generalmente trabajo intensivas en pequeñas y medianas empresas. Es importante agregar que dichas empresas tratan al mismo tiempo de ajustarse a las tendencias que la demanda presente. Una innovación para la época fue el surgimiento de cadenas de negocios a través de sistemas de franquicias<sup>9</sup> (Safón, 1997).

Esto dio lugar a la aparición de un nuevo modelo de producción conocido como toyotismo u ohnismo, el cual se caracteriza por tener dos pilares principales, el primero basado en la producción en el momento justo y preciso (método Kan Ban) y en segundo lugar, la auto activación de la producción.

El primer pilar se puede definir como “el suministro de las cantidades de productos requerido siempre debe estar en el momento adecuado y en el lugar exigido (*just in time*)” (Casanova, 2007:199). Es el concepto de producción inverso al conocido por el fordismo. Éste último se basa en la idea de producir, almacenar y vender, mientras que el toyotismo, se centra en vender, producir y pedir los elementos para el ensamblaje. Lo que permitía ello, era disminuir considerablemente los costos de stock y desperdicios.

---

<sup>9</sup> En las franquicias, “cada punto de venta opera como una réplica o clon de la empresa original; en efecto recrea la imagen y el formato operativo de la empresa matriz en todos los mercados con independencia de su emplazamiento geográfico” (Rifkin, 2004:88).

Éste método también se aplicaba a las relaciones de las firmas con sus respectivos proveedores y subcontratistas. El segundo pilar consiste en dotar de cierta autonomía a las máquinas, con el objetivo de introducir un mecanismo de autodetención en caso de que éstas funcionaran mal (Gounet, 1998; Coriat, 1991).

La formación de este sistema de producción según Coriat (1991) se define como un proceso de lenta maduración que depende de tres fases. En primer lugar, se basa en la importación de las innovaciones del sector textil al sector automotriz principalmente a partir de la autonomización. Por otro lado, el impacto de los años 50 caracterizado por la crisis financiera y la guerra de Corea que implicó aumentar la producción sin incorporar efectivos. Por último, el nacimiento del método Kan-Ban y su extensión de este modelo a los subcontratistas. Asimismo, existieron determinantes de la formación de este modelo, que se basan en los pedidos pequeños y diferenciados del mercado automotriz japonés y el surgimiento de los sindicatos de la industria que permitía regular las relaciones industriales.

El toyotismo rompía con todos los supuestos que paradigmas anteriores habían establecido. Dejaba de lado la producción estándar y uniforme así como también las grandes economías en serie fomentando la producción simultánea de productos diferenciados y variados y las pequeñas escalas de producción. Es decir, se rompe con las “economías a escala” para centrarse en las “economías de variedad”.

Esto permitió evitar la rigidez de la producción masiva en serie de productos iguales que dificultaban la adaptación al contexto cambiante, por lo que se puede indicar que la misma reemplazó progresivamente toda producción de productos no diferenciados. Es importante destacar que la misma fue lograda gracias los trabajadores dentro de las empresas, principalmente a su capacidad técnica que permitieron desarrollar distintas tareas y ocupar distintos puestos al que normalmente le corresponde (Piore y Sabel, 1984; Coriat, 1991; Neffa, 1999).

Esto provocó nuevos cambios en la organización de la producción de las firmas y una amplia reducción de costos de producción, ya que la producción en pequeñas series es más rentable que la producción estandarizada con grandes instalaciones. Conllevó a que las firmas se dediquen al ensamblaje de productos, a la fabricación de ciertas partes y a la subcontratación de la mayor parte de la producción.

Es importante destacar que el principal objetivo de ello fue lograr la diversificación de productos, que junto con la incorporación de innovaciones tecnológicas permitieron lograr

importantes rendimientos de escala, disminuir costos de producción y ser más competitivos. Sin embargo, aumentaba los costos de transacción debido a la atomización de contratos (Neffa, 1989; Gounet, 1998).

Nace la llamada “empresa red” como respuesta a dicha “mutación, al externalizar y contractualizar importantes dimensiones de su actividad, combina el beneficio de una fuerte centralización de las presiones del cambio con una capacidad de adaptación más rápida, al descentralizar la iniciativa de las respuestas” (Coriat, 1991:119).

Como se explicó anteriormente, el ohnismo se basaba en la búsqueda de reducción de costos y ello se lograba a partir de la reducción del personal, argumentando para ello la implementación de una fábrica flexible, transparente y delgada, concepto totalmente opuesto a la definición de fábrica adoptada por el modelo de producción industrial fordista.

Proponía un cambio en la organización interna de la empresa, reduciendo al mínimo la burocracia y el trabajo indirecto. Las escalas jerárquicas desaparecen y los puestos se hacen más simples y su número disminuye y desaparecen las divisiones rígidas entre los puestos de trabajo (Coriat, 1991; Neffa, 1989).

El Modelo Toyotista de organización industrial busca reducir los costos unitarios de producción con el objetivo de aumentar el volumen, ampliar la gama de variedades, mejorar la calidad y flexibilizar la producción. Esto implicó una mayor desintegración de las firmas con mayor o menor escala dependiendo de la industria, produciendo atomización de los contratos, aumentando con ello, los costos de transacción de utilizar el mercado.

#### **1.3.4.- El Modelo Neofordista**

Finalmente, surge un nuevo paradigma conocido como el neofordismo, como respuesta a todas aquellas fallas que se presentaban en el modelo de producción anterior. Este nuevo modelo plantea fuertes avances sobre el sistema fordista explicado anteriormente desarrollando una corrección de las falencias que éste había tenido.

Este nuevo modelo de organización proponía aumentar la tipología de la oferta, es decir, ya no ofrecer un producto homogéneo sino fomentar la incorporación de la diferenciación del producto al mercado y mejorar la calidad. Vale destacar que la competencia adoptó un papel predominante que obligaba a las empresas a estar bien definidas, con productos bien diferenciados y en continua renovación. Es a partir del contexto mencionado que las pequeñas empresas pudieron afirmar su competitividad (Safón, 1997).

Dicho modelo de producción, debe enfrentarse a un contexto totalmente distinto del explicitado durante la producción fordista. Se caracteriza por ser un mercado “maduro”, de límites bien definidos y saturados en sus segmentos fuertes, y donde la oferta debe medirse con la variabilidad de la demanda cada vez más selectiva e imprevisible. Las firmas dentro de este contexto pierden rigidez y se centran en la producción variada y variable tanto en términos de tipos y duración de series, sino también en calidades, tipos y volúmenes, es decir, este nuevo enfoque surge a partir de la reestructuración de las grandes empresas (Revelli, 1996; Safón, 1997).

El neofordismo se destaca por la implementación de nuevas prácticas tecnológicas en donde prevalece la información y avances en la gestión de las firmas. Otorga una gran importancia a las habilidades, responsabilidades y conocimientos de los trabajadores en sus puestos de trabajo, por lo que los sistemas de calificación y formación del personal juegan un papel primordial, tanto en el inicio de la contratación como posterior a ella. Se puede decir que “la movilidad ocupacional ascendente, se alcanza, idealmente, a través de la multicalificación o polivalencia (dominio de conocimientos, técnicas e incluso áreas específicas dentro de disciplinas) y la rotación entre tareas (destreza en múltiples habilidades). Este sistema ha sido denominado, por lo general, como pago por conocimientos” (Carrillo, 1996:64). A diferencia del fordismo se requiere de trabajo en equipo, de jerarquías menos verticales, una participación activa y de la práctica entre profesionales.

Otro aspecto importante de este nuevo modelo de organización se basa en el desarrollo de la producción en serie de productos bien diferenciados debido a la incorporación de la automatización flexible. Asume la especialización flexible con un aumento en la escala de producción, lo que permite el nacimiento de distritos industriales, lo que conlleva a una clara relación y cooperación entre las empresas de pequeña o mediano dimensión que, a diferencia del sistema fordista permite superar sus supuestos de tamaño, la estandarización, la especialización y las series largas (Safón, 1997).

Por lo tanto, se puede definir a este enfoque por un lado, a partir de la economía de servicios que incluye principalmente la calidad de los productos y servicios al cliente, con profesionalidad de los trabajadores y por otro, el fordismo flexible al estilo toyotista donde

prevalece las pequeñas firmas, la flexibilidad, una fuerte descentralización de las responsabilidades y competencias y la formación de red de empresas.

Dichas redes fueron logradas a partir de la desverticalización de las grandes firmas, que permitió crear redes de unidades internas, redes de subcontratistas y redes de acuerdos con competidores, quienes ahora no deciden competir mediante precios sino a partir de la innovación y accesos a mercados (concepción oligopolística), lo que genera un incremento en los costos de transacción al invertir en I+D y en exploración de mercados (Safón, 1997).

Es importante destacar entonces que el modelo de organización industrial neofordista resulta ser una combinación entre el modelo fordista y el modelo toyotista de producción ajustado a la economía global del momento. Se basa en una mayor desintegración de las firmas, en donde prevalece un aumento en sus escalas de producción con productos bien diferenciados. Esto implica mayores o menores costos de producción dependiendo del grado de diferenciación de dichos productos y un aumento en los costos de transacción de utilizar el mercado.

A continuación, en el Cuadro Nro.5 es posible observar las principales similitudes y diferencias entre los modelos de organización industrial descritos previamente. En él se muestra el período histórico y el contexto en el que cada uno de ellos surgió así como también el motivo de tal aparición.

Por otro lado, indica los aspectos más relevantes de cada enfoque sobre las firmas. En primer lugar, la organización externa de las empresas y seguidamente, la organización interna de las mismas. Ésta última incluye el modo de llevar a cabo la producción, la integración o desintegración vertical, los trabajadores contratados y finalmente, los costos incurridos tanto de desarrollar internamente actividades como así también de utilizar el mercado. Por último, se aclarará qué modelos pudieron subsistir al cambio del contexto y cuáles siguen aún vigentes.

**Cuadro Nro.5:** Modelos de Organización Industrial

Modelo de Organización	Taylorismo	Fordismo	Toyotismo	Neofordismo o Postfordismo
<i>Surgimiento</i>	Principios del s. XX.	Primera década del s. XX.	A partir de los años 80.	Mediados de los años 80.
<i>Contexto Económico</i>	Expansión de la demanda interna sin avance tecnológico.	Crecimiento económico con aumento de demanda de bienes durables y exceso de mano de obra poco calificada.	Gran incertidumbre, inestabilidad de los mercados, diversificación, globalización de la demanda y competencia dinámica.	Mercado “maduro”, de límites bien definidos en sus segmentos fuertes. La oferta debe medirse con la variabilidad de la demanda cada vez más selectiva e imprevisible.
<i>Objetivo</i>	Nueva organización del trabajo con el objetivo de reducir costos unitarios de producción y aumentar la productividad.	Búsqueda del incremento de la productividad a través de los rendimientos crecientes de escala con series largas y productos homogéneos.	Busca reducir los costos unitarios de producción con el objetivo de aumentar el volumen, ampliar la gama de variedades, mejorar la calidad y flexibilizar la producción.	Busca aumentar la tipología de la oferta, mejorar la calidad y fomentar el incremento de nuevos productos al mercado
<i>Producción</i>	Sistema de producción en serie de productos homogéneos.	Su sistema de producción es en serie rígido y centralizado con productos homogéneos.	Producción Just in time y simultánea de productos diferenciados y pequeñas escalas de producción.	Producción en serie hacia la diferenciación de productos.
<i>Trabajadores</i>	División social y técnica del trabajo, al trabajador se les asignaba por anticipado un conjunto de tareas específicas.	Contratos estables y de tiempo indeterminado, con asignación de tareas específicas.	Trabajadores polivalentes que ocupaban temporalmente distintos puestos de trabajo con distintas tareas.	Prevalece la capacitación antes de su contratación y luego de ese momento. Ocupación de distintos puestos de trabajo.
<i>Empresa “Modelo”</i>	Grandes fábricas con grandes instalaciones y maquinarias.	Grandes fábricas con grandes instalaciones y maquinarias.	Empresas de pequeñas y medianas dimensiones. Red de empresas.	Empresas de pequeñas y medianas dimensiones. Red de empresas.
<i>Organización interna de las firmas</i>	Integración vertical.	Integración vertical con aumento en la escala de producción.	Mayor grado de desintegración. Ensamblaje y subcontratación de la producción.	Mayor grado de desintegración con aumento en la escala de producción.
<i>Costos de producción</i>	Aumentan	Aumentan	Disminuyen	Aumentan o disminuyen dependiendo del grado de diferenciación de producto.
<i>Costos de Transacción</i>	Disminuyen	Disminuyen	Aumentan por la atomización de contratos	Aumentan
<i>Agotamiento del modelo</i>	Si, por su dificultad en la adaptabilidad al contexto.	Si, por su dificultad en la adaptabilidad al contexto.	Aún persiste en varias empresas.	Aún persiste en varias empresas.

Fuente: Elaboración Propia

## **1.4.- NUEVA ECONOMÍA DIGITAL**

La economía digital, también conocida como nueva economía, define un nuevo sistema socio-político y económico, caracterizado por el surgimiento de nuevos mecanismos de obtención de la información, nuevos instrumentos de acceso, procesamientos y formas de comunicación (Carley, 1999). Según Margherio (1998) y Kling y Lamb (1999), la economía digital consta de los siguientes principales componentes: la industria de las TIC, el comercio electrónico entre empresas y el desarrollo, producción, venta y distribución digital de bienes y/o servicios.

El desarrollo de las tecnologías de información (TIC)<sup>10</sup>, desde el surgimiento de la computadora hasta la generación de programas y sistemas operativos que implementaron nuevas formas de almacenamiento de datos, lograron mejoras en la comunicación, acortando la distancia geográfica entre las personas. Por otro lado, la aparición de Internet permitió nuevas formas de conexión e intercambio de información entre agentes. Frente a dichos avances, surgió la necesidad de revisar los paradigmas vigentes hasta el momento con todos sus supuestos y modelos de organización (Palacios *et al.*, 2012).

Esto resulta de tal manera ya que dichos avances no sólo modificaron el contexto y las formas de relación entre las personas, sino también incidió en las formas y modos de producción, organización e intercambio de las firmas y en su toma de decisiones. El Ministerio de TIC de Colombia (2008:165) menciona que “en las empresas, la implementación de estas tecnologías ha llevado a una nueva configuración de los procesos y a aumentar la movilidad y la rapidez con que se realizan”, lo que se puede traducir en una amplia reducción de costos de transacción, mejora de eficiencia en las empresas, reducción de las imperfecciones de mercado contribuyendo al crecimiento económico (Palacios *et al.*, 2012; Sánchez y Nieto, 2008).

Según Palacios *et al.* (2012:226) la economía digital está “caracterizada por ser global, ya sea en forma directa o bien porque hace parte de una red de vínculos que están fuera de los límites regionales o nacionales donde existe la negociación.”

Una de las principales causas de su aparición es la globalización, generando nuevas formas de competencia y avances de la tecnología que desarrollaron una nueva forma de llevar a

---

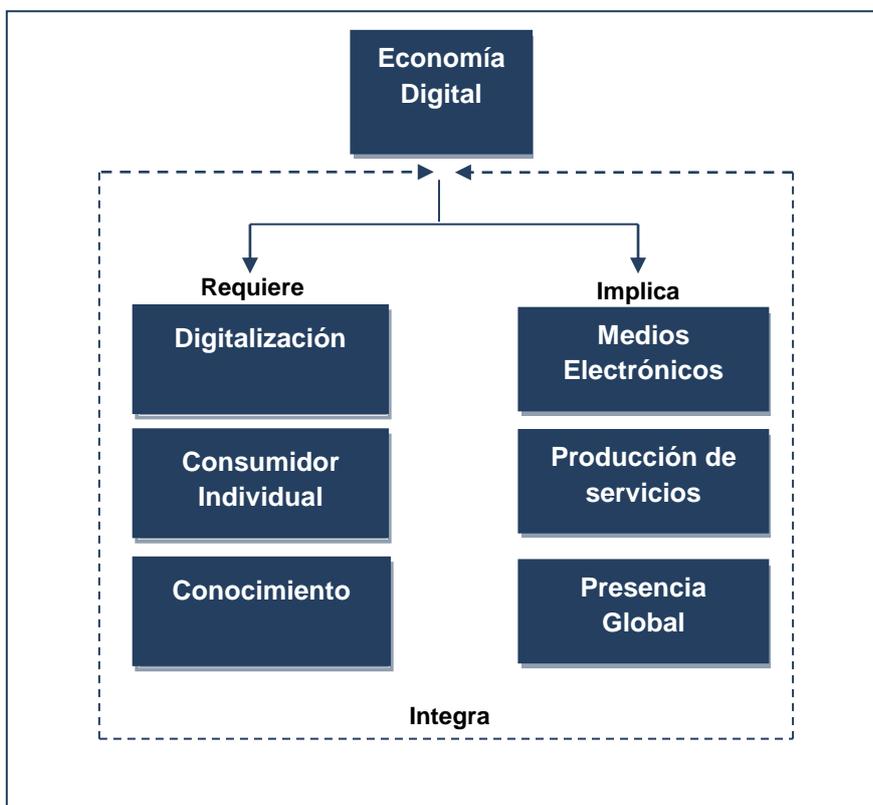
<sup>10</sup> “Las TIC engloban todas aquellas técnicas que tienen relación con la generación, transmisión, recepción, almacenaje y procesado de información, tanto para la comunicación humana como entre máquinas.” Abarcan: las tecnologías de soporte, las aplicaciones empleadas en la industria para registrar y controlar fenómenos físicos y las aplicaciones en los servicios para permitir la comunicación de la información por medios electrónicos (Sánchez y Nieto, 2008:370).

cabo la producción empresarial. Esto exige a las empresas adaptarse a su contexto implementando nuevas formas de colaboración y coordinación para maximizar beneficios y para poder sobrevivir (Palacios *et al.*, 2012; Sánchez y Nieto, 2008).

El Diagrama Nro. 6 presentado a continuación muestra los requerimientos que las firmas de esta nueva era deberían tener en cuenta para poder aprovechar las ventajas de la nueva economía así como también sus respectivas implicancias. Dentro de los requerimientos se encuentra la digitalización de los procesos, el conocimiento del consumidor individual, sus necesidades y comportamientos y por último, el conocimiento también del manejo de la nueva información y de los nuevos sistemas.

Por otro lado, la economía digital conlleva a que las firmas tengan presencia global, ya que con el uso de Internet y los medios electrónicos le permitieron acortar las distancias geográficas y tiempo entre clientes potenciales, pudiendo extender los límites del negocio. Por último, conllevó a una gran producción de dichos servicios.

**Diagrama Nro.6:** Economía Digital



Fuente: Palacios *et al.*, 2012, p.227

Dentro de este contexto, las redes establecidas entre las PYMES juegan un rol fundamental, ya que resultan indispensables para que ellas puedan afrontar los retos de la nueva economía del conocimiento. Por lo tanto, estas relaciones interorganizacionales es lo que define que las empresas se organicen en red o virtual, vertical u horizontal. Se puede decir que de ellas se desprenden tres fuentes de valor, en primer lugar, la estructura social, que incide en los comportamientos de la red, el aprendizaje y por último, la generación de economías externas (Capó, Miquel y Expósito, 2009).

A partir de dichos cambios y avances, surge un nuevo modelo empresarial, conocido como “Empresa Virtual” que no implica la sustitución de los modelos tradicionales sino que plantea la existencia de colaboración y coordinación entre firmas principalmente a través de la utilización de las nuevas tecnologías de información y las comunicaciones así como también las nuevas formas de negocios. Por lo tanto, el surgimiento de la organización virtual y las redes interorganizacionales se establecieron como formas imprescindibles de construir relaciones comerciales. Allí, las redes colaborativas, la descentralización y los procesos de coordinación son los atributos principales y sobre los cuales se fundamentan este tipo de empresas (Cassiman y Siebber, 2001).

La nueva economía digital de nuestros días brinda diversas formas de relación y tipos de negocios ya sea entre empresas así como también entre ellas y los clientes. El auge de dichas tecnologías transformaron severamente las formas de competencia de las empresas, exigiendo por parte de ellas una continua renovación.

Es destacable que en este contexto y en la última década, la sociedad ha avanzado a partir de la influencia generada por el desarrollo de las TIC cambiando drásticamente la vida de las personas. Debido a ello, actualmente, el poder y las ventajas competitivas que una empresa pueda tener no sólo se basa en la presencia de bienes tangibles sino también bienes intangibles tales como el conocimiento, experiencia e información. A medida de que las empresas u organizaciones van destinando esfuerzos a lograr mayor eficiencia en sus sistemas de información, se podría estar hablando del surgimiento y formación de una nueva economía, a escala mundial e identificada como global e informacional (Palacios *et al.*, 2012).

Se puede afirmar que el uso de las nuevas tecnologías, en especial de Internet, incide en las estrategias competitivas convencionales de las empresas al menos de tres maneras diferentes. En primer lugar, se genera una mayor eficiencia debido a la existencia de costos más bajos de transacción a la hora de dirigirse al mercado. En segundo lugar, afecta a la disponibilidad de pago de los consumidores, con una reducción de los costos de búsqueda por parte de los mismos y la aparición de nuevas oportunidades de diferenciación de los productos. Finalmente, varían las

políticas de precios, posibilitando nuevos mecanismos de fijación de precios (Cassiman y Siebber, 2001).

Asimismo, otras características pertinentes de este nuevo tipo de economía es que permiten a las empresas una mejor inserción a nuevos mercados, presencia de menores barreras a la inversión y mayor internacionalización; fenómenos que en los modelos de organización industrial descriptos anteriormente no se hacían visibles.

El Cuadro Nro.6 reflejará la comparación entre los diferentes modelos de producción industrial respecto a la nueva economía. Es relevante destacar que la era industrial engloba los distintos enfoques de organización desde principios del siglo XX mientras que la era informacional está dada por el surgimiento de la nueva economía adaptada al nuevo contexto vigente y respondiendo al mismo.

La comparación establecida incluye aspectos relevantes como los productos, los mercados a los cuales están destinados, la tecnología implementada y el tiempo de las series de producción. Por otro lado, también se incluyen el espacio de trabajo y lo que prevalece dentro de las cadenas de valor.

**Cuadro Nro.6:** Era Industrial vs. Era informacional

Variable	Era industrial	Era informacional
<i>Cantidad producto</i>	Muchos iguales	Diseño modular
<i>Mercados</i>	Nacional	Global
<i>Tecnología</i>	Básica	Compleja
<i>Tiempo de ciclo</i>	Largo/Corto	Inmediato
<i>Espacio laboral</i>	Físico	Electrónico
<i>Cadenas de valor</i>	Físico	Virtual y Global

Fuente: Palacios *et al.*, 2012, p.228

Las empresas, utilizando las herramientas que brindan las nuevas tecnologías, les permiten interactuar con otros actores que operan en la web, independientemente de donde se encuentren localizados. Esto les facilita compartir recursos e información, posibilitando una amplia reducción de los costos de transacción y por consiguiente el aumento de la productividad del negocio. Ellas tratan de esforzarse para aprovechar al máximo nivel las oportunidades que esta nueva economía brinda (Pirchio y Salinas, 2003).

A continuación se explicarán los principales aspectos que caracterizan a la nueva economía digital. Estos incluyen el surgimiento del *e-commerce* como nuevo mecanismo de comercialización de esta nueva era, los nuevos modelos de organización de las empresas que incluyen las tipologías de organización en red con nuevos modelos de negocios online, los cambios observados en las estrategias tradicionales mediante el uso de estas tecnologías y las innovaciones que se hacen presentes en esta era.

#### **1.4.1.- Surgimiento del E-commerce**

Dentro del surgimiento del *e-commerce*, Internet cumple un rol fundamental ya que permite derribar las barreras físicas del comercio, otorgando la posibilidad a las empresas más pequeñas de acceder a los mercados internacionales. A su vez, posibilita a los consumidores llevar a cabo todo tipo de transacciones con todo tipo de empresas situadas geográficamente en cualquier parte del mundo. En este mercado global de hoy en día, la información resulta ser rápida y fiable, lo que atrae a las empresas llevar a cabo una ventaja competitiva que les permita adaptarse a ese nuevo medio (Zwass, 1996).

El *e-commerce* se puede definir como “la compra y venta de productos, servicios o información a través de redes informáticas, fundamentalmente Internet” (Wen *et al.*, 2001:5). A medida que internet y otras tecnologías de información se van desarrollando, ofrecen nuevas formas de hacer negocios entre empresas, y entre ellas y los nuevos agentes comerciales. Esto resulta de tal manera, ya que el comercio electrónico permite llevar a cabo bienes y servicios de manera más eficiente y buscar nuevos clientes a nivel mundial (Wen *et al.*, 2001).

Este nuevo sistema de comercialización, trae consigo un conjunto de beneficios para las empresas que se mencionan en el Cuadro Nro.7. Dentro de los más importantes se destacan la promoción de productos, el ahorro de costos, la disminución del tiempo a la hora de realizar transacciones, un mejor servicio al cliente, la personalización de los productos y la posibilidad de establecer ventajas competitivas.

**Cuadro Nro.7:** Beneficios del e-commerce para las empresas

Beneficios	Descripción
<i>Presencia Global</i>	El comercio electrónico no se caracteriza por las fronteras geográficas o de países, sino por las redes. La red más importante tiene un ámbito global. El comercio electrónico permite a proveedores más pequeños un negocio con proyección mundial.
<i>Promoción de Productos</i>	A través de un contacto directo con la información con los clientes, el e-commerce aumenta la promoción de los productos. Permite la interactividad y personalización de la publicidad, basado en el perfil del cliente. Por lo que, ofrece una oportunidad para nuevas estrategias de promoción y la mejora de la imagen de marca de los productos.
<i>Ahorro de Costos</i>	Mediante el uso de internet, el e-commerce reduce el costo de la entrega de información a los clientes, incluyendo el personal, teléfono, franqueo, y los costos de impresión. Evita la necesidad de los costos fijos.
<i>Reducción de tiempos</i>	Debido a su naturaleza instantánea, permite una reducción del tiempo de ciclo requerido para producir y entregar información y servicios.
<i>Mejor servicios al cliente</i>	La capacidad de proporcionar respuestas <i>online</i> a los problemas las 24 horas del día, los 365 días del año, aumenta la confianza del cliente.
<i>Personalización de los productos</i>	Permite que los nuevos productos se creen o que los productos existentes puedan ser personalizados con base en las necesidades exactas de los clientes.
<i>Ventajas Competitivas</i>	Permite a una empresa lograr ventajas competitivas de: ahorro de costos basados en los costos de publicidad y/o promoción; diferenciación de los productos mediante la personalización de los mismos y la respuesta oportuna a los mercados; enfoque en el cliente a través del establecimiento de mejores relaciones y mejores servicios a los mismos.

Fuente: Elaboración propia en base a Wen *et al.* (2001) y Pequeño (1998).

Sin embargo, es relevante destacar que esta nueva era de la información también posee diversas desventajas. En primer lugar, lo referido a la propiedad y su posibilidad de que su naturaleza electrónica sea copiada resulta riesgoso para una firma cuyo destinatario no ve ni conoce. Por otro lado, la expansión del comercio electrónico también resulta un factor de alto peligro para las empresas que no puedan adaptarse al mismo y que así puedan quedar afuera de esta era. La competencia también resulta fundamental, ya que ella puede ser mayor en el espacio virtual que en el físico.

Por otra parte, se puede agregar que el comercio electrónico también provee de beneficios a aquellos clientes que participen de esta nueva era de información (Pequeño, 1998).

**Cuadro Nro.8:** Beneficios del e-commerce para los clientes

<b>Beneficios</b>	<b>Descripción</b>
<i>Elección del Producto</i>	La elección de los productos dependerá únicamente de las necesidades del cliente ya que no existen barreras geográficas que le impida poder obtenerlo. Evita desplazamientos y horarios.
<i>Diversidad</i>	El acceso a la información permite comparar productos y seleccionar en base a la necesidad.
<i>Calidad del servicio</i>	El cliente se ve favorecido ya que el e-commerce permite un acercamiento de las firmas hacia ellos. Esto resulta así ya que le permite al cliente responder todas las dudas en cualquier tiempo y lugar y a su vez, contar con servicios pre y post venta.
<i>Acortamiento de las cadenas</i>	Esto permite la reducción de los tiempos de entrega para el cliente así como también ahorro y reducciones de precios.
<i>Productos</i>	Las empresas al estar al servicio de las necesidades del cliente, impulsan nuevos productos y servicios que ellos desean.
<i>Precios</i>	Al ser un mercado tan competitivo, los precios resultan ser más baratos que en el mercado convencional.

Fuente: Elaboración propia en base a Pequeño (1998).

Así como las empresas tienen variadas desventajas de este nuevo proceso, los clientes también las poseen. Éstas incluyen las formas de pago que resultan todavía inseguras ya que los clientes deben introducir sus datos personales junto con los de las tarjetas de crédito. Por otra parte, la intangibilidad resulta ser una barrera frente a la compra de los clientes ya que indica la imposibilidad de tocar los productos así como también quien es el que realmente vende. El idioma es importante, ya que, páginas en otro idioma resultan una limitación a la hora de comprar frente a un cliente que no lo domina (Cohen y Kallirroi, 2006).

#### **1.4.2.- Nuevos modelos de organización de las empresas**

El surgimiento de las TICs ha repercutido fuertemente sobre las empresas produciendo grandes cambios tanto en su modelo de organización externa, principalmente por el surgimiento de la empresa virtual, como así también su organización interna, pasando a una empresa de tipo horizontal (Rastrollo y Castillo, 2002).

Los cambios en la organización empresarial se basan fundamentalmente en el avance de la economía del conocimiento, debido a que las empresas más innovadoras en conocimiento son las que están en constante evolución. En esta nueva era, la empresa debe centrarse en la obtención y aprovechamiento de información lo que permitirá mejorar el desempeño así como también mejorar la eficiencia y reducir costos (Rastrollo y Castillo, 2002; Sánchez y Nieto, 2008).

Los cambios en los tipos de organizaciones surgen principalmente por su capacidad para mantenerse competitivas respondiendo así a los nuevos entornos tanto económico, político, social, comercial, tecnológico y humano. Por lo tanto, para poder sobrevivir a dicho contexto, es necesario que las firmas estén envueltas en un clima de flexibilidad, oportunidad, especialización y optimización de los recursos (Cuesta, 1998).

Debido a ello, dichas empresas se centran en elaborar estrategias (también conocidas con el nombre de *outsourcing*, *jointventure* o alianzas estratégicas) con el fin de mantenerse competitivas y prevaleciendo en ellas el uso de las TIC, cuyo fin principal es el establecimiento de redes empresariales.

Estos nuevos modelos de organización en donde “su estructuración interna exige flexibilidad y el abandono de las restricciones que impone la organización burocrática, dando lugar a estructuras orgánicas, cuya cualidad más notable es la capacidad de estar cambiando y adaptándose de forma permanente” (Rastrollo y Castillo, 2002:138), establecen que una mayor flexibilidad y una mayor capacidad para procesar información, son elementos necesarios con los que deberían contar la estructura empresarial, medio necesario para poner en práctica nuevas estrategias.

## **i. Tipologías de Organizaciones en red**

Según Capó *et al.* (2001) los tipos de organizaciones en la red surgen a partir de las relaciones que se pueden establecer entre las distintas empresas, y estas relaciones se hacen presente principalmente en las PYMES. Éstas pueden existir a nivel vertical, donde las relaciones se establecen con proveedores y con clientes dentro del cual se incluyen las empresas extendidas y, por otro lado, a nivel horizontal en donde la relación surge con las firmas dentro del mismo entorno. Las empresas virtuales incluyen ambas relaciones.

### **a. Empresas Extendidas**

Las empresas extendidas pueden definirse a partir de una relación de interdependencia que existe entre las distintas partes que intervienen en una negociación. Este tipo de empresas centran su atención en la existencia de una empresa dominante que se caracteriza por estar fuertemente integrada en materia operativa pero con una importante falencia en la rama estratégica.

También se destaca el establecimiento de alianzas o compromisos a largo plazo principalmente con proveedores o intermediarios que resultan claves para permitir beneficiarse y compartir ganancias así como también riesgos. Estos compromisos dan lugar a que cada una de las partes se especialice en los aspectos para los cuales tiene una ventaja competitiva. Es relevante destacar que también se busca entregar los productos o servicios con el mayor valor añadido posible, que es logrado mediante el buen desempeño de las competencias mencionadas anteriormente.

Por otra parte, según Ortiz *et al.* (2001) este tipo de empresas se logra a partir de la colaboración con diferentes grados de complejidad entre empresas para elaborar un producto o servicio. “Una Empresa Extendida se caracteriza por una empresa dominante, que extiende el ámbito de sus operaciones. Esta empresa toma el liderazgo y marca las características de las relaciones. Estas relaciones están bien estructuradas y se desarrollan en el marco de acuerdos formales” (Ortiz *et al.*, 2001:1).

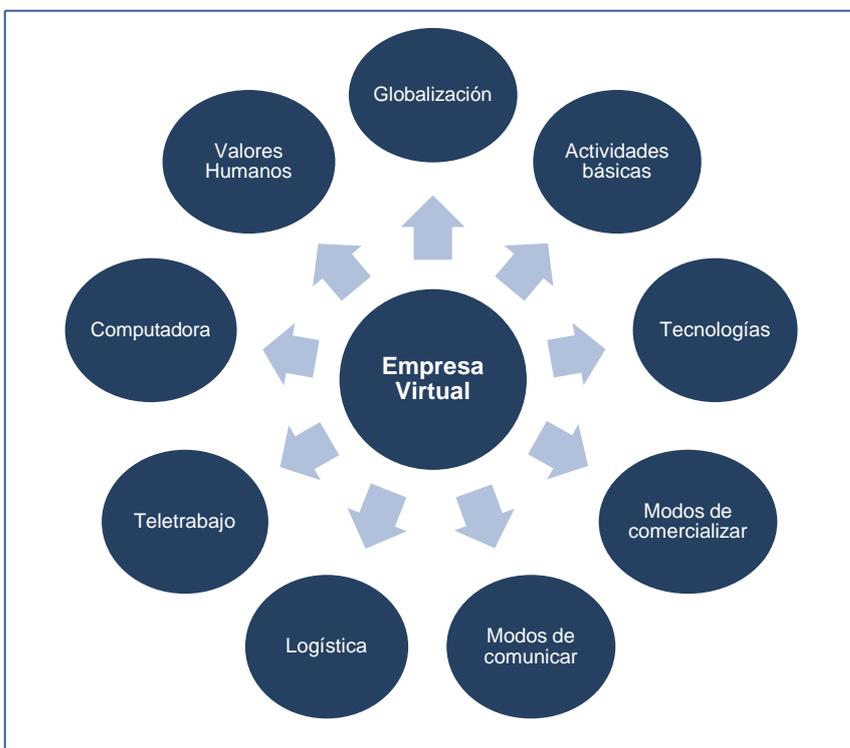
#### **b. Empresas Virtuales**

Dentro de este nuevo contexto, surge la empresa virtual como nueva forma de organización que se basa en la utilización de internet para realizar transacciones y operaciones en el mercado virtual. Ésta transforma la empresa tradicional, reduciendo ampliamente sus costos de transacción y mejorando su coordinación interna. Esto permite también aumentar “la velocidad de procesamiento, la satisfacción del cliente y la seguridad efectiva de las transacciones virtuales”, conllevando así a lograr la internacionalización de los mercados (Sotres, 2010:3).

Capó *et al.* (2001) las define a partir del análisis de la evolución de las organizaciones en la red, en donde los participantes llevan a cabo de manera más democrática la organización y la distribución de información, decisiones y control. Este tipo de empresa surge como consecuencia del avance de las tecnologías, los avances en los mercados mundiales y la formación de nuevas alianzas estratégicas.

Ante la dinámica del contexto, las empresas virtuales tienden a modificar sus formas de comercialización, diseño, producción y capacitación de recursos humanos. Esto se logra mediante los “tele trabajadores” que prestan sus servicios a las empresas desde sus propias unidades de trabajo, lo que genera una amplia reducción en costos de infraestructura, diferencia notable respecto de las empresas tradicionales. Así como las empresas tradicionales pueden ser muy diferentes entre sí, las empresas virtuales también pueden llegar a serlo (Cuesta, 2008; Sotres, 2010).

**Diagrama Nro.7:** Componentes de una Empresa Virtual



Fuente: Sotres, 2010, p.6

El Diagrama Nro. 7 muestra los diferentes componentes que permiten describir a una empresa virtual. El primero de ellos, es el uso intensivo de una red de computadoras que es la base del surgimiento de esta nueva empresa, por otro lado, la tecnología mediante la utilización de internet y las nuevas telecomunicaciones que posibilitan la negociación de dichas firmas sin importar su localización. Los valores humanos se refieren a la imagen de dicha empresa, quienes siempre deben tratar de mantenerla dejando de lado cualquier acto engañoso, lo que servirá para crear confianza entre los clientes con la firma, y con el ciberespacio en su totalidad.

La comunicación entre las personas mediante internet resulta esencial en este tipo de organizaciones, ya que ello puede ser aprovechado para crear oportunidades de negocios. Respecto de la comercialización, se puede decir que existen nuevas formas de ofrecer y demandar productos o servicios que se encuentren en la web, con nuevas estrategias e innovaciones en materia de marketing. Es necesario que toda empresa que destine sus productos a la venta *online* tenga en cuenta los aspectos ligados a la logística, debe estar preparada para enviarlos a distintas partes del mundo con el menor costo y problema posible. Por otra parte, el teletrabajo es un nuevo concepto que abarca todos aquellos trabajadores que pueden estar

situados en diferentes lugares, brindando la posibilidad de trabajar desde los hogares, para una o más empresas.

Respecto de la globalización, se pueden evidenciar varios cambios como la integración de zonas de comercio internacional, los avances en materia de información, producción, tecnologías, comunicación y transporte. Por otro lado, también se incluyen las nuevas formas de organización y gestión de desarrollo, con nuevas formas de competencia.

A partir de lo mencionado precedentemente, se pueden derivar un conjunto de ventajas y desventajas de la empresa virtual. Respecto de las primeras podemos encontrar: nuevas formas de relaciones laborales, nuevas formas de asociación virtual, ampliación de los mercados, producción de ventajas competitivas, aumento de la satisfacción al cliente debido a que su procesamiento es más rápido y eficiente, reducción de costos funcionales y de operación, competitividad, entre otras. Respecto de las desventajas se pueden mencionar las siguientes: existencia de una baja seguridad informática o de un marco regulatorio que lo avale, por lo que implica que muchos consumidores sean reacios a tomar esta nueva forma de comercialización, y que el recurso humano no genera derechos en la empresa por lo que puede acarrear que se les ofrezcan bajos salarios (Sotres, 2010).

Los autores Dávila y Rojas (2000:101) mencionan dos tipos de organizaciones virtuales, las organizaciones virtuales fijas y las organizaciones virtuales dinámicas. “Ambas se caracterizan por su flexibilidad, uso de TIC, contar con teletrabajadores, operar con tele mercadeo, etc. La diferencia entre ambas es que la fija es una única organización y las dinámicas son las conformadas por redes de empresas que se unen de acuerdo a una demanda del mercado”.

En el Cuadro Nro.9 es posible observar las principales diferencias entre la empresa tradicional vigente desde el siglo pasado respecto de la empresa virtual de esta nueva era. Se incluyen principalmente aspectos ligados al personal, a los costos incurridos tanto fijos como de transacción, la forma de organización, los modos de pago y entrega, entre otras.

**Cuadro Nro.9:** Diferencias entre las Empresas Tradicionales y Empresas Virtuales

Aspectos	Empresas Tradicionales	Empresas Virtuales
<i>Inversión Inicial</i>	Resulta alta debido a los altos costos de capital.	Resulta baja ya que no existe necesidad de montar una empresa física.
<i>Personal</i>	Es necesario contar con personal para desarrollar la empresa.	No es necesario contar con personal para desarrollar la misma.
<i>Empleados</i>	Se caracterizan por asistir a los sitios de trabajo diariamente, regidas por un horario común. Generalmente viven en la misma localidad de establecimiento de la firma. Comparten la misma cultura, costumbres, conocen la empresa y a sus compañeros y jefes de trabajo.	Los empleados de este tipo de empresas pueden trabajar desde su casa, vivir en otra localidad y compartir otras costumbres con la empresa. Es posible que no conozcan físicamente a la firma ni tampoco con quienes comparte el ámbito laboral.
<i>Jerarquía</i>	A nivel vertical.	A nivel horizontal, surge la organización en red.
<i>Stocks</i>	Grandes cantidades de stocks.	Just-in-time, no hay acumulación de stocks.
<i>Comportamiento</i>	Se ajustan a reglas y en ciertos casos resulta burocrático.	No tienen en cuenta reglas.
<i>Clientes</i>	El contacto con los clientes se realiza en forma física y de manera esporádica.	El contacto con los clientes no es de forma física pero sí de manera tecnológica, lo que puede hacerse las 24 horas los 365 años al día.
<i>Costos Fijos</i>	Resultan altos en el caso de que las empresas tengan grandes instalaciones.	Pueden ser inexistentes.
<i>Costos de Transacción</i>	Altos lo que se ve reflejado en el precio final del producto.	Bajos, lo que permite una reducción en el precio final de los productos.
<i>Cadena de valor</i>	Física.	Virtual.
<i>Posibilidad de compra y modos de entrega</i>	A nivel local, con entrega inmediata.	A nivel internacional con una amplia capacidad de logística, en donde la entrega puede durar días.
<i>Presencia de la firma</i>	Nacional.	Internacional.
<i>Formas de pago</i>	Son seguras. Pueden ser en efectivo, tarjeta de debito o crédito.	No son 100% seguras debido a que se deben ingresar datos personales. Sólo se realizan compras con tarjetas de crédito.

Fuente: Elaboración Propia

## ii. Modelos de Negocios Virtual

Resulta pertinente indagar qué se entiende por un modelo de negocios. Para ello, Ethiraj (2000:2) definen un modelo de negocio como: “una configuración única de elementos que abarcan las metas, estrategias, procesos, tecnologías y estructura de la organización, concebidas para crear valor para los clientes y, por ende, competir exitosamente en un mercado en particular”. Por lo tanto, se puede decir que dicho modelo dependerá de las fuentes de valor y rentabilidad, los costos involucrados para llevar a cabo dicha rentabilidad y del modelo de crecimiento de la firma.

Según Chesborough y Rosenbloom (2002) un modelo de negocios debe cumplir funciones fundamentales tales como: determinar cuál es el valor que otorgan los productos que adquieren los usuarios de la web, se debe identificar los segmentos del mercado así como también determinar la cadena de valor y la estructura de costos y beneficios. Para que esto último resulte redituable, también es necesaria la formulación de estrategias competitivas.

El uso de internet altera las relaciones comerciales que existen entre las empresas, posibilitando el desarrollo de numerosos modelos de relación-transacción basados en la red. Teniendo en cuenta, por lo tanto, a los agentes que intervienen en las transacciones es pertinente destacar dos principales modelos de negocio virtual: sistemas de comercio electrónico entre empresas (B2B) y sistemas de comercio electrónico entre empresas y consumidores finales (B2C).

La ventaja de estos nuevos modelos de negocios virtuales es que permite reducir los costos de búsqueda y la asimetría de información entre los partes intervinientes lo que se ve reflejado en una disminución de los costos de transacción. Frente a dichos beneficios, es posible que se incrementen la cantidad de empresas virtuales en la red ya que las barreras a la entrada resultan bajas y esto conlleva a un aumento de la competencia y reducción de precios (Sánchez y Nieto, 2008).

Los modelos planteados permiten a las empresas reforzar sus capacidades innovadoras y mejorar los resultados teniendo un impacto positivo sobre el desempeño empresarial. Es importante resaltar, que aquéllos permiten detectar nuevas necesidades, requerimientos y preferencias que los consumidores presentan, por lo que resulta indispensable para el desarrollo de nuevos productos y procesos.

Los modelos de negocios conllevan a la creación de valor. Las cadenas de valor de estos nuevos productos vendidos a través de las redes resultan principalmente virtuales a diferencia de las empresas tradicionales, basadas únicamente en lo físico.

Amit y Zott (2001) determinan cuatro fuentes básicas de creación de valor. En el Diagrama Nro. 8 es posible indicar dichas fuentes y los principales aspectos que las componen. Ellas resultan indispensables a la hora de identificar y determinar un modelo de negocio a desarrollar por las empresas.

Diagrama Nro.8: Fuentes creadoras de valor



Fuente: Amit y Zott, 2001, p.504

Asimismo, es posible observar en el Cuadro Nro.10 la estructura del modelo de negocio así como también su contenido y el modo de gobierno, llevando a cabo una distinción entre ellos según su eficiencia, complementariedades, *lock-in* (cerramiento) y las novedades del surgimiento de los mismos.

**Cuadro Nro.10:** Modelos de negocios en red

<i>Eficiencia</i>	<i>Complementariedades</i>	<i>Lock-in</i>	<i>Novedad</i>
<b>Estructura del modelo de negocio</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismo de cambio</li> <li>• Velocidad de transacción</li> <li>• Costes de Negociación</li> <li>• Costes de marketing, ventas, procesamiento de las transacciones, comunicación</li> <li>• Acceso a gran cantidad de bienes, servicios, e información</li> <li>• Coste de inventario de las empresas participantes</li> <li>• Integración de demanda</li> <li>• Integración de suministros</li> <li>• Escalabilidad de las transacciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre bienes y servicios ofrecidos</li> <li>• Actividades de los participantes (integración de la cadena de suministro)</li> <li>• Combinación de las transacciones online y offline</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilidad de las transacciones</li> <li>• Externalidades directas de red</li> <li>• Externalidades indirectas de red</li> <li>• Seguridad en las transacciones</li> <li>• Inversión de los participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos participantes</li> <li>• Importante crecimiento del número de participantes y/o bienes</li> <li>• Nuevos enlaces entre participantes</li> <li>• Mejora de la calidad y alcance de los enlaces</li> <li>• Patentes sobre métodos de negocio</li> <li>• Confianza sobre las transacción comerciales y derechos de propiedad</li> <li>• Primero en introducir el negocio</li> </ul>
<b>Contenido del modelo de negocio</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información disponible como base para la toma de decisiones</li> <li>• Reducción de las asimetrías de información, tanto en productos como en participantes</li> <li>• Transparencia de las transacciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación online y offline de recursos y capacidades</li> <li>• Acceso a bienes, servicios, e información complementarios; desde la empresa, los socios y los clientes</li> <li>• Bienes y servicios verticales</li> <li>• Bienes y servicios horizontales</li> <li>• Tecnologías de los participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la confianza a través de terceros</li> <li>• Uso de activos especializados (software)</li> <li>• Diseño dominante</li> <li>• Customización y/o personalización de los productos ofrecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas combinaciones de bienes, servicios e información</li> </ul>
<b>Gobierno del modelo de negocio</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos para desarrollar recursos especializados</li> <li>• Alianzas entre socios para mantener las capacidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de fidelización</li> <li>• Seguridad en el flujo de información y control de procesos</li> <li>• Control a los clientes por el uso de información personal</li> <li>• Importancia del concepto de comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos incentivos (los clientes pueden crear contenido, etc.)</li> </ul>

Fuente: Amit y Zott, 2001, p.512

A partir de lo explicado anteriormente resulta pertinente definir a cada uno de los tipos de modelos de negociación en la red. En primer lugar, “los sistemas B2B (Business to Business) son redes de comunicaciones dedicadas a la comercialización de productos industriales y a la transmisión de la documentación (órdenes de pedidos, especificaciones, cargos, pagos, etc.) necesaria para las transacciones entre empresas” (Sánchez y Nieto, 2008:88).

Este nuevo modelo de comercialización, según Fruhling y Digman (2000) se basa principalmente en los siguientes aspectos:

- Valor agregado: este proceso permite agregar valor a los productos mediante las relaciones estratégicas que las firmas puedan establecer con los proveedores, empleados y clientes.
- Diferenciación: las firmas diferencian sus productos o servicios a través de la formulación de estrategias integradas. Dicha diferenciación se puede basar en la calidad de los productos, formas de packaging, publicidad, etc.
- Liderazgo en Costos: la información y las tecnologías, junto a las fuertes alianzas entre empresas pueden llevar a cabo estrategias de liderazgo en costos.
- Barreras: el comercio electrónico plantea varias barreras tales como tecnológicas, sociales, estructurales y comerciales que si las empresas no son capaces de sobrepasar quedarán fuera de este nuevo modelo de negocios. Aquellas que sí puedan, lograrán una ventaja competitiva sobre las otras firmas.

Por otro lado es importante mencionar a los sistemas B2C (Business to Consumers) los cuales son definidos como “redes dedicadas a comercializar los productos y los servicios de la empresa hacia el cliente individual (venta a través de Internet). Estos sistemas ofrecen a las empresas la posibilidad de afianzar las relaciones con sus clientes habituales y la de acceder a nuevos mercados” (Sánchez y Nieto, 2008:370).

Siguiendo a los autores Fruhling y Digman (2000), es importante agregar que también mencionan los principales aspectos de este modelo de negocios virtuales:

- Valor agregado: éste se logra principalmente a partir de la construcción de una relación de confianza entre la empresa y los consumidores o clientes.

- Diferenciación: para lograr este aspecto es necesario que las empresas desarrollen productos según las necesidades o perfiles de los clientes. A su vez, se basa en ofrecer servicios pre y post venta así como también buenas promociones y descuentos.
- Foco: las empresas deben prestar atención en el cliente a través de "electrónica al por menor". La empresa debe orientarse a crear una ventaja competitiva a través de la reducción del ámbito competitivo de la empresa a segmentos específicos.

### **1.4.3.- Estrategias Empresariales**

Teniendo en cuenta el complejo entorno descrito anteriormente, se puede afirmar que las empresas centran su atención en la búsqueda de estrategias y formas de organización y de producción más flexibles e innovadoras, tratándose de adaptar al mismo. Para cumplir con dicho objetivo, no sólo alcanza con incorporar nuevas tecnologías sino que, es necesario que aquellas adopten nuevas formas de organización, diseño, gestión, producción y comercialización. Es posible mencionar, que dichas reestructuraciones en la mayoría de los casos están acompañadas de “estrategias que incrementan las transacciones y los lazos con otras firmas, en orden a reducir costos, incrementar la especialización, ganar economías de escala y scope y repartir riesgos” (OECD, 1996:4).

Según Fernández (2008) existen factores fundamentales a tener en cuenta a la hora de la elaboración de estrategias. Por un lado, la visión global resulta indispensable ya que se debe tener en cuenta la complejidad de los mercados tratando de lograr una organización flexible. Las innovaciones también son importantes debido a que logran un mejoramiento de productos y procesos. Asimismo, las TICs permiten el desarrollo de conocimientos que son las principales fuentes de riqueza de las empresas. Por último, la responsabilidad ética juega un papel importante.

**Diagrama Nro.9:** Impacto de la Economía Digital sobre las estrategias empresariales



Fuente: Elaboración Propia en base a Yannopoulos (2011)

El Diagrama Nro. 9 muestra las principales estrategias de una firma, según Yannopoulos (2011) que se ven afectadas con el surgimiento de esta nueva economía. Entre ellas se destacan las referidas a los productos, distribución, promoción y precios. A continuación se explican cada una de ellas:

- Impacto sobre Productos y estrategias de marcas: El surgimiento de las nuevas tecnologías de comunicación y de información ha generado una amplia reducción de los costos tanto de producción como de distribución de los productos. Esto también ha servido para impulsar el desarrollo de nuevos productos, tales como los digitales y los no digitales, y la personalización de los mismos.  
Además, este nuevo contexto también ha permitido el desarrollo del *e-commerce* por lo que las empresas han tenido que desenvolver nuevas estrategias de marca ya que los clientes o consumidores prefieren comprar *online* a empresas conocidas y de buena reputación así como también de buena imagen en la página web, ya que esto significa confianza, privacidad y seguridad a la hora de realizar la transacción. Esto también puede generar un fuerte impacto sobre las negociaciones *offline*.

- Impacto sobre las estrategias de precios: las TICs han influido principalmente sobre los consumidores (quienes ahora necesitan de más información), las formas de competir, el número de proveedores y la investigación de precios tanto por parte de las firmas como de los clientes. Es relevante destacar que el incremento de información en el ambiente ha provocado nuevas formas de competir y una amplia reducción en el nivel de precios de los productos ofrecidos por las empresas. Esto es debido a que se reducen los costos de búsqueda y a que aumentan el número de proveedores online por la reducción de barreras de las distancias, lo que elimina intermediarios tradicionales que afectan sobre los precios.
- Impacto sobre las estrategias de distribución: el uso de internet se basa no sólo como medio de compra sino también como medio de entrega de productos. Las nuevas estrategias de distribución brindan a los clientes mayores comodidades ya que los productos les llegan a los mismos a sus hogares en cualquier sitio del mundo minimizando el impacto de la distancia, sin embargo, una de las principales desventajas es el tiempo de espera.

Por otro lado, el impacto se ve reflejado principalmente sobre la estructura de costos, ya que aumentan debido a los aspectos relacionados con la devolución de los productos y las preocupaciones sobre la entrega de los mismos.

- Impacto sobre las estrategias de promoción: este tipo de estrategias resultan fundamentales para lograr llegar a la gente y crear una buena imagen de la firma. También ellas se centran en crear y mantener una relación de comunicación permanente con los clientes lo que incluye por ejemplo, correos electrónicos o teléfonos sin costo para que ellos puedan llamar y formular preguntas, salas de chat en línea, etc.

#### **1.4.4.- Innovaciones Empresariales**

El autor Afcha (2011) afirma que las innovaciones que las empresas realizan se centran en responder a los cambios que ocurren tanto en el ámbito de competencias, conocimientos, expectativas, etc. que tienen amplia repercusión sobre el desempeño de ellas. Aquellas innovaciones se refieren a todos los cambios que realiza la empresa con el objetivo de lograr una mejora de los procesos existentes en su estructura e implican la adopción de una nueva idea o conducta que le permita a la empresa modificar de manera positiva su rentabilidad y desempeño.

Es relevante destacar que las innovaciones organizacionales varían entre las firmas y por lo tanto, dichos patrones pueden no ser necesariamente homogéneos. Están positivamente relacionadas con el tamaño de la organización, su maquinaria, su introducción con las TICs, la

cualificación de los recursos y los acuerdos que la empresa en cuestión pueda llegar a tener con otras empresas o instituciones.

Es posible distinguir dos tipos de innovaciones: las innovaciones localizadas y las innovaciones estructurales. Las primeras incluyen un cambio significativo en alguna tecnología, bien o servicio, mientras que, las innovaciones estructurales comprenden transformaciones del modo de operar de una empresa con el objetivo de mejorar los servicios a los clientes, incentivar el desarrollo de actividades a término, organizar la empresa respecto de dichas actividades y crear valor durante el proceso (Margalef, 2001).

Según Afcha (2011), los principales factores que afectan la adopción de innovaciones organizacionales son los factores tecnológicos, los recursos humanos, el financiamiento y los obstáculos que tienen las empresas a dichas innovaciones, como por ejemplo, la falta de personal cualificado o la falta de fondos de la misma.

### **1.5.- PLANTEAMIENTO DE LA PROPOSICIÓN**

En la investigación a realizar, se pueden establecer proposiciones preliminares a partir de la consideración de una guía de aspectos teóricos que se indagarán en el caso. Cabe mencionar que debido a que no existen antecedentes en la literatura que analicen un caso semejante, se explorarán categorías y por lo tanto, la proposición preliminar que se plantea no permite identificar indicadores por el método deductivo. Por lo tanto, esta proposición no es una hipótesis que formule relaciones causales ni correlacionales.

Teniendo en cuenta las preguntas que hemos planteado en la introducción de esta tesis sobre cómo responden las empresas a los cambios acontecidos en el contexto de la era informacional desde sus estrategias de organización empresarial, cómo inciden los cambios en su desempeño y qué aspectos describen el modelo de organización industrial en el contexto de la nueva economía digital, formulamos la siguiente proposición:

La proposición general que se puede establecer es que **frente a los cambios acontecidos en el contexto socio-productivo actual, conocido como la era informacional, la empresa adopta la venta mayorista en red porque con ella minimiza los costos de transacción así como también los costos de producción, generando innovaciones organizacionales y logrando con ello, una mejora en su desempeño competitivo.**

Teniendo en cuenta estos lineamientos, a continuación se describe la metodología a utilizar, el caso de estudio y se desarrollan los resultados obtenidos que permiten analizar estas relaciones.

## 2.- METODOLOGÍA

El desarrollo de un estudio de caso permitirá establecer el análisis desde los aspectos teóricos que fundamenten las causas que motivaron a la unidad bajo análisis a llevar a cabo un cambio en sus decisiones de comercialización. “Si bien esta metodología no permite obtener resultados generalizables, permite abordar a modo descriptivo un fenómeno en profundidad pudiendo evaluar los presupuestos de las teorías que respaldan dicho análisis” (Baltar, 2006:70)

En los estudios de casos, cada proposición dirige la atención hacia algo que debe ser examinado dentro del ámbito o contexto de estudio. Si se pueden indicar algunas proposiciones se estará en la dirección correcta, debido a que “además de reflejar un problema teórico importante, también da indicios sobre dónde buscar pruebas pertinentes” (Yin, 2003:22).

La recolección de datos resulta fundamental, debido a que lo que se busca con ella es obtener datos acerca de personas, contexto o determinadas situaciones, en sus formas propias y naturales de expresión. “Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006:583). Es importante destacar, que es necesario que dicha recolección se lleve a cabo en los ambientes naturales y cotidianos de los agentes involucrados. Mediante la misma, se puede triangular la información mediante los datos cualitativos, cuantitativos y propios de la teoría.

El método seleccionado para el desarrollo de la investigación cuenta de una fase cualitativa en donde a través de entrevistas en profundidad se realiza el análisis de contenido de las mismas de acuerdo al procedimiento elaborado por Strauss y Corbin (2002). En primer lugar, se realizará una codificación abierta a partir de la cual se identificarán conceptos y se descubrirán en los datos propiedades y dimensiones. Luego, se establecerán categorías y subcategorías en base de la información obtenida y se construyen en términos de sus propiedades y dimensiones.

Seguidamente, se llevará a cabo una codificación axial, en la cual se procederá a relacionar cada una de las categorías determinadas precedentemente con sus subcategorías. “Dicho proceso ocurre alrededor del eje de una categoría y enlaza las categorías en cuanto a sus

propiedades y dimensiones” (Strauss y Corbin, 2002:134). Ésta última se define como aquella etapa en donde se clasifica la información.

Finalmente, se realizará una codificación selectiva que consiste en un “proceso de integrar y refinar la teoría” (Strauss y Corbin, 2002:157). En este proceso, se definirán las categorías centrales, se seleccionarán aquellas saturadas y se analizarán las relaciones entre las mismas y las propiedades que definen el modelo propuesto. A partir de ello, se definirán las proposiciones del estudio y sus respectivas verificaciones.

Para la interpretación de éstas categorías, se triangularán a las mismas con información secundaria cuantitativa extraída de la documentación de la empresa. Es relevante destacar que para construir la validez y confiabilidad de la evidencia de un estudio de caso, Yin (2003) plantea tres principios. En primer lugar, la multiplicidad de fuentes de información en donde la triangulación constituye el criterio de validez de interpretación de los resultados. En segundo lugar, la creación de una base de datos del estudio de caso que integrarán documentos, notas, cuadros, etc. y por último, mantener una cadena de evidencia.

Por lo tanto, la validez interna de esta investigación estará dada por la multiplicidad de fuentes analizadas, a partir de datos primarios como secundarios, y de fundamentos teóricos que permitan su triangulación. Dentro de los primeros pueden incluirse entrevistas a agentes claves que intervienen en la empresa, que conocen el desarrollo del negocio y que hayan tomado decisiones claves dentro de este nuevo proceso dentro de la misma. Las entrevistas en cuestión se harán a miembros de la comisión directiva de la firma que representan informantes claves en el diseño del conjunto de estrategias de la misma. Para ello se incluirán opiniones del dueño de la empresa, de otro integrante del directorio y del contador de la firma.

Es relevante mencionar que las entrevistas tienen como principal ventaja permitir obtener información personal detallada, pero tienen como contrapartida, proporcionar información influenciada por los puntos de vista del entrevistado (Hernández *et al.*, 2006).

Asimismo, dentro de la información cuantitativa, se incluirán balances, inventarios y estados de situación patrimonial de manera evolutiva. Se centrará la atención principalmente en los balances de la última década y en el impacto que tuvo el comercio online sobre la empresa analizada. Según el autor mencionado anteriormente, dicho tipo de datos ayudarán a entender el fenómeno central de estudio, para conocer sus antecedentes, vivencias, experiencias y su funcionamiento cotidiano.

## **2.1.- Selección de la Unidad de Análisis**

Los criterios para la selección de la unidad de observación de esta investigación se basan en:

- Tener en cuenta para el análisis una empresa de estilo tradicional cuyo nivel de integración es alto y que ha descentralizado parte de su comercialización a través de un modelo de negocio online a partir del surgimiento de la era informacional. Esto conlleva a considerar, en primer lugar, una firma que desarrolle la producción de materias primas, productos intermedios y finales. Y, por otro lado, el carácter evolutivo de la misma, que en un comienzo se caracterizó por estar desintegrada, luego se integró verticalmente y más tarde, desintegró los canales de venta.
- Tener en cuenta el sector donde la firma se desarrolla, considerando una firma que sea paradigma dentro de la rama productiva y que resulte del tamaño necesario para emprender una investigación. A partir de ello, se eligió una empresa textil de gran trayectoria, por ser una de las principales actividades de nuestra ciudad y por su creciente expansión a nivel nacional e internacional.
- Tener en cuenta que la estrategia de implementación de un modelo online de *B2B* con precios ampliamente bajos y no competitivos, cerrando una cadena de locales propios no resulta una estrategia común en los miembros que componen dicho sector.
- Tener en cuenta la accesibilidad a la información por parte de los miembros de dicha firma.
- Tener en cuenta una firma de gran envergadura respecto a su volumen de ventas, a su presencia a nivel nacional e internacional y al reconocimiento de su marca.

## **2.2.- Dimensiones a analizar en las entrevistas**

El guión de entrevistas a realizar a miembros de la empresa bajo análisis estará centrado en dar respuesta al problema de investigación y a la proposición planteada en este trabajo. Dicho guión abarcará cuatro partes esenciales.

La primera de ella, indaga sobre los datos generales de la firma desde sus inicios hasta la actualidad y las tres posteriores se centran en poner en claro las etapas claves que evidencian cambios en las formas de organización industrial de la firma y su adaptación al contexto vigente en cada una de ellas. El objetivo del mismo es poder obtener los motivos y opiniones de dichos cambios así como también sus causas y consecuencias de emprender los distintos tipos de decisiones.

Para ello, se plantean a continuación las principales dimensiones y temas abordados en el mismo<sup>11</sup> (Cuadro Nro. 11).

**Cuadro Nro.11: Principales temas abordados en el guión de entrevista**

Dimensiones	Temas
<i>Características de la Firma</i>	Origen Objetivos Actividades desarrolladas dentro y fuera de la empresa Cantidad de empleados Nivel de producción mensual Fortalezas y Debilidades
<i>Surgimiento de la Firma</i>	Origen de la decisión Etapas del Proceso Productivo Subcontratación Organización de las actividades
<i>Integración Vertical de la Firma</i>	Origen de la decisión Secuencia de Integración Causas y consecuencias de integrar procesos productivos Ventajas y desventajas de este proceso Impacto sobre costos Repercusión sobre los estados contables Integración de la cadena de comercialización
<i>Descentralización de la Cadena de Comercialización de la Firma</i>	Origen de la decisión Secuencia de Descentralización Causas y consecuencias de dicha descentralización Ventajas y desventajas de este proceso Impacto sobre costos Modelo <i>B2B</i> Repercusión sobre los estados contables Repercusión sobre la organización de la firma Expansión de la Firma

Fuente: Elaboración Propia

<sup>11</sup> El guión de entrevista realizado a los informantes claves de la empresa analizada se encuentra detallado en el “Anexo II: Guiones de Entrevista”.

### **3.- HISTORIA DE LA EMPRESA**

#### **3.1.- Caracterización de la Empresa**

La empresa bajo análisis, el grupo Textilana S.A., más conocida como Mauro Sergio constituye una de las firmas más importantes dentro de la industria textil de nuestro país como así también de la industria sudamericana. La misma comenzó sus actividades en la década de los 70 bajo el nombre “Todisco” siendo en sus orígenes una empresa unipersonal compuesta por una sola máquina de tejer manual. Dicha pequeña firma se encargaba de hacer trabajos a “fazón”, es decir, de la manufacturación del hilado para terceros. Con el paso del tiempo y con el incremento de las ventas debido a su puntualidad y calidad en los trabajos, fue incorporando personal así como también nuevas maquinarias que le permitieron ir expandiéndose y perfeccionándose tanto en el proceso productivo como a nivel estructural.

Dicho crecimiento le permitió lograr la apertura de dos talleres productivos a nivel local así como también la apertura del primer local de venta directa al público en un punto estratégico de la ciudad de Mar del Plata. Esto conllevó a un crecimiento progresivo dentro de la firma que incentivó a su dueño la creación de dos naves productivas. La primera nave incorporó tecnologías de punta europeas dedicadas a la producción de hilado y la segunda, destinada especialmente a la producción del sweater.

Es en ese momento en que la empresa deja de ser unipersonal para reconvertirse en una Sociedad Anónima más conocida como “Mauro Sergio”. Se funda en nuestra ciudad en Octubre del año 1980, y se ha caracterizado desde entonces por mantener una posición de liderazgo en el sector siendo actualmente una de las más importantes a nivel sudamericano. Para poder llevar a cabo una descripción exhaustiva de la firma, es necesario conocer los siguientes datos que se presentan a continuación.

**Cuadro Nro.12:** Datos de la empresa

Datos	Firma
<i>Nombre de la Empresa</i>	Mauro Sergio
<i>Forma Legal</i>	Sociedad Anónima
<i>Denominación de la Sociedad</i>	Textilana S.A.
<i>Fecha de Inicio de Actividades</i>	28 de Octubre de 1980
<i>Actividad Principal</i>	Fabricación de tejidos de punto
<i>Objetivo</i>	Lograr un producto de excelente calidad al menor precio posible.
<i>Resultado Neto del último año (2013)</i>	\$ 8.333.430,20 pesos
<i>Situación actual</i>	Empresa líder en el sector textil de tejidos de punto.
<i>Alcance de sus ventas</i>	Nivel Nacional e Internacional.
<i>Tipo de Ventas</i>	Minoristas en locales propios y Mayoristas en red.
<i>Canales de Comercialización Actuales</i>	Locales propios y Franquicias a través del Comercio <i>online</i> .
<i>Página Web</i>	<a href="http://www.maurosergiotejidos.com.ar">www.maurosergiotejidos.com.ar</a>
<i>Red Social Facebook</i>	Mauro Sergio Sweaters (Compañía)

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la firma

Textilana S.A. constituye junto a Hilamar S.A. una PYME textil encargada de la producción de tejidos de punto más conocida como “Mauro Sergio”. La oficina central se encuentra ubicada a las afueras de la ciudad de Mar del Plata.

La firma con su objetivo de llevar a cabo un producto con excelente calidad a un bajo costo, ha desarrollado amplias naves de producción que conforman una gran planta en donde se lleva a cabo todo el proceso productivo de la elaboración del sweater. Desde la elaboración del hilado y tejido hasta su colocación en los mercados minoristas y mayoristas, a nivel nacional e internacional.

Resulta interesante observar el desarrollo físico de la planta a lo largo del tiempo ya que se fue extendiendo cada vez más hasta ocupar aproximadamente 15.740 m<sup>2</sup> de superficie, lo que le permite producir anualmente alrededor de 1.800.000 prendas, 75.000 kg. de hilado y emplear a más de 550 personas.

A comienzos de su actividad, la firma se dedicaba exclusivamente al acabado de las prendas, ya que subcontrataba la obtención de materias primas y el tejido en talleres. El incremento potencial de las ventas, produjo que al depender de una gran cantidad de talleres, la empresa no pudiera cumplir con los plazos de entrega. Asimismo, la falta de cumplimiento de los proveedores dentro de la cadena productiva, aspecto que le impedía cumplir con los clientes en términos de calidad, con las medidas, cantidades y tiempos justos, hizo que la empresa cada vez incorporara a su proceso más campos de trabajo. Es debido a ello y a los problemas que esto

acarreaba, que casi una década más tarde la empresa decide internalizar parte de sus actividades integrándose verticalmente.

El proceso mencionado fue llevado a cabo mediante la constante reinversión de capital, especialmente maquinarias que agilizaban el proceso de producción y reducían considerablemente los costos de la empresa, y de capital humano, ya que fue necesaria la capacitación del personal para el manejo de las mismas. Es relevante destacar que en 1987, la empresa adquiere diez máquinas semiautomáticas que permiten aumentar el nivel de producción; pero que luego, ese número se ve incrementado considerablemente hasta nuestros días.

Es en dicho año que se crea Hilamar S.A. lo que da lugar al abastecimiento propio de materias primas pudiendo dejar de lado todas aquellas complicaciones que conllevaban depender de terceros para desarrollar el proceso productivo. Es a partir de lo cual, la empresa se encuentra totalmente integrada en lo que respecta a cada una de las etapas del proceso de producción. Esto permitió reducir considerablemente los costos de producción casi a un 50% e incrementar la cantidad de unidades producidas, de 180.000 en 1985 a 900.000 en el período 1986-1987.

Con ella, se terminan de perfeccionar y de crear un conjunto de naves productivas que permiten abarcar todo el proceso. A partir de ello, se llevan dentro de las mismas, por un lado, actividades relacionadas con la obtención y producción del hilado que comprenden: el lavado del hilado<sup>12</sup>, el proceso de hilatura del cardado o de peinado, el proceso de teñido y de fantasías.

Luego de que la materia prima pasa por esas instancias, son destinadas a tres naves para llevar a cabo el proceso tecnológico de la producción del tejido. Dichas naves cuentan con tecnología de última generación alemana y japonesa. Dentro de las mismas se incluyen un sector de teñido de tejidos, dentro de la cual la mayoría de sus maquinarias se crearon con el fin de teñir más de mil unidades de tejidos de punto a la vez, lo que constituye una gran ventaja competitiva para la empresa respecto de las otras firmas dentro de la industria textil ya que es una de las etapas más difíciles de lograr en este proceso, tanto respecto al tiempo como al costo necesario

---

<sup>12</sup> El vellón utilizado proviene del lomo de ovejas de distintas zonas de la provincia de Buenos Aires. Dependiendo de qué zona sea la lana obtenida, dependerá el micronaje de la misma y por consiguiente, el fin con que será utilizada.

para realizarlo. Las otras naves resultan también claves para la producción de los artículos de punto, donde también se incluyen la producción de botones, cierres y etiquetas.<sup>13</sup>

Los datos de la firma indican que es a partir de 1991 donde comienza una etapa exitosa productiva. Esto fue gracias a que la firma incorporó instalaciones y nuevas maquinarias que le permitieron llevar a cabo un proceso productivo más eficiente con fuertes innovaciones en técnicas productivas. Es importante mencionar que también se invirtieron en máquinas que permitieron desarrollar productos complementarios y completar el ciclo de producción, tales como bolsas, botones y etiquetas. El objetivo de todo el capital mencionado fue principalmente lograr economías a escala con fuerte reducción de costos. Es relevante destacar que se produjo un sobredimensionamiento de la planta, es decir, un exceso de la capacidad instalada, pero que pudo ser solucionado rápidamente a partir de considerar la posibilidad de vender la producción de materias primas a otras empresas.

El plan de comercialización de los productos de “Mauro Sergio” estaba centrado desde sus inicios a la ciudad de Mar del Plata, para lo cual se caracterizó la apertura de locales propios en puntos estratégicos de la misma.

La empresa se extendió primero en la ciudad de Mar del Plata y luego en Capital Federal. Pero, tras el paso del tiempo, en el año 2005 la misma llegó a tener a nivel nacional un total de cincuenta locales propios ubicados en ciudades donde el promedio de habitantes superaban los 1,5 millones. Esto trajo aparejado la necesidad de requerir personal a cargo, que consistía en contar con cuatro personas por local, dando un total de 200 personas destinadas exclusivamente a la venta directa al público.

Aunque el crecimiento de la firma fue sostenido, los productos no fueron destinados a la exportación. Es relevante destacar que la firma no ha sufrido una disminución en su crecimiento a pesar de las fluctuaciones del contexto nacional durante las décadas de los ochenta y los noventa y principalmente, durante la crisis del 2001 y 2008. Ésta se pudo desarrollar correctamente, adaptándose a los cambios, obteniendo ganancias por años lo que le permitió seguir expandiéndose y adaptándose al cambiante contexto.

---

<sup>13</sup> Lo único que no se produce dentro de la empresa son productos como la viscosa, acrílicos y las materias primas básicas para el armado de botones y cierres, que por ser importados es necesario pedir permiso al Gobierno Nacional para poder obtenerlos.

Fue entonces, que debido a ello, la empresa decide llevar a cabo un cambio en la modalidad de comercialización que le permitió bajar considerablemente los costos operativos, tanto desde el punto de vista de especulación a la hora de renovación de contratos como del personal.

Se ha destacado por llevar a cabo un cambio gradual de su plan de estrategias, el cual estaba destinado a la modificación de la cadena de comercialización existente hasta entonces. El objetivo de dicho plan era la descentralización de dichos canales para era evitar los grandes incrementos en la renovación de los contratos de alquiler de los locales de la firma, así como también, evitar los problemas que tenía con el personal ya que al poseer tantos locales en diferentes puntos del país, la supervisión y el control resultaba cada vez más difícil. Por otra parte, los robos fueron otra causa de implementación de este nuevo canal.

Parte de ese plan consistió, desde el año 2007 en el cierre de locales propios. El motivo de la reducción de los distintos puntos de venta consistió en los altos costos de transacción que estos acarrearaban y su repercusión sobre los precios de venta finales a los cuales se enfrentaban los consumidores potenciales, es decir, que tal decisión fue tomada en base a la relación costo/beneficio de poseer los mismos<sup>14</sup>. Como se dijo anteriormente, los costos de contratos y del personal resultaban ampliamente altos y perjudiciales para la firma, ya que 200 empleados era un número difícil de controlar.

Otro motivo de ello, fue el desplazamiento de los consumidores hacia otros centros comerciales de consumo alejándose de los centros estratégicos donde la firma poseía sus locales y por otra parte, el surgimiento de las nuevas tecnologías que fomentaron un gran cambio respecto de la modalidad de consumo tradicional.

Como contrapartida a lo mencionado, se impulsó en ese mismo año, un sistema de ventas al por mayor vía online, lo que permitió una importante disminución de costos de utilización del mercado, y de acuerdo a los datos del balance de los últimos años, un incremento significativo en los niveles de ingreso. Este último conjunto de decisiones estratégicas por parte de dicha

---

<sup>14</sup> El cierre de los locales de “Mauro Sergio Sweaters” explotados en forma directa por la empresa, fue debido a la disminución en la rentabilidad de las ventas efectuadas, el incremento de los costos comerciales y de los valores del alquiler de los mismos. Debido a ello, la firma decidió no renovar dichos contratos llevando finalmente al cierre de los mismos.

Por otra parte, sostener una estructura comercial con locales alquilados con altos requerimientos del personal calificado y de confianza junto con una estructura logística y administrativa, impide llegar al público de forma directa con precios acordes a la capacidad económica de los consumidores, por lo que se oponía al lema de la empresa.

empresa, se debe al ajuste de la misma a la nueva economía caracterizada por las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Este nuevo canal de comercialización promovía la creación un sistema de franquicias<sup>15</sup> atípicas que era vendido por ese mismo medio. Así, las personas que deseen adquirir las franquicias, deberán comprar los productos necesarios para desarrollar su nuevo emprendimiento. Para ello, la página web les brinda además de la mercadería, todo el mobiliario necesario así como también el *packaging* que representa a la firma y a su localización, ya que existen diferentes colores de bolsas según la provincia en que el local se encuentre. Es importante destacar, que todo ello se produce dentro de la empresa, lo que se traduce en bajos costos para la misma. La firma, con este nuevo sistema emplea a ocho trabajadores que conforman el departamento de negocios online lo que permitió un ahorro importante en costos en personal.

Por lo tanto, la empresa poseía además de locales propios, franquicias que se iban incrementando año tras año que únicamente se vendían de forma online, lo que conllevó a un acercamiento primordial con los consumidores finales a distintas partes del país, siendo conocido a nivel nacional luego de ello. Los principales puntos geográficos donde se extendieron las franquicias fueron Capital Federal y alrededores, y el interior del país tales como la provincia de Mendoza, Córdoba, Santa Fe y Neuquén.

La tabla presentada a continuación muestra a modo de ejemplificación, la presencia a nivel nacional de la empresa “Mauro Sergio”.

---

<sup>15</sup> “Una franquicia es una alternativa de expansión para negocios bien adaptados, en ella el propietario cede derechos de uso de la marca y los manuales de operación del negocio a cambio de un pago inicial y regalías posteriores, con la promesa de cumplir con los estándares establecidos con anterioridad por el propietario” (Di Costanzo, Vilalta y Cárdenas, 1998:2).

**Cuadro Nro.13:** Localización a nivel nacional

Provincia	Localidad
Buenos Aires	Mar del Plata
	Capital Federal
	Quilmes
	Lomas de Zamora
	San Justo
	Tandil
	La Plata
	Bahía Blanca
Mendoza	Mendoza
Córdoba	Córdoba
	Río Cuarto
	S.Fco.(Córdoba)
Santa Fe	Rosario
	Santa Fe
Tucumán	Tucumán
Entre Ríos	Paraná
Neuquén	Neuquén
Corrientes	Corrientes
San Juan	San Juan
La Rioja	La Rioja
Chubut	C. Rivadavia
	Puerto Madryn
	Trelew
Chaco	Resistencia
Catamarca	Catamarca
Misiones	Posadas
San Luis	San Luis
Santiago del Estero	Sgo.del Estero
Santa Cruz	Río Gallegos
Salta	Salta
Río Negro	Gral.Roca (R.N.)

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos de la firma

A partir de ello, es evidente el abandono de una estrategia basada en un conjunto de contratos que tenían como fin dirigirse explícitamente al consumidor a través de locales propios y su reemplazo por una descentralización de la comercialización fundada en un modelo conocido en la literatura como *Business to Business (B2B)* dirigida a la venta a niveles mayoristas vía online (Sánchez y Nieto, 2008). Con la premisa de “hacer compras por internet ofrece al cliente beneficios que no encontrará al comprar en un comercio real” la empresa creó el espacio nombrado [www.maurosergiotejidos.com.ar](http://www.maurosergiotejidos.com.ar).

La página web fue calificada como un nuevo sistema de comercialización de la firma que le permitió acercarse a nuevos clientes. La conveniencia de este canal de ventas se centraba en equiparar a dicha página como un local siempre abierto las 24 horas del día, los 365 días del año, lo que permitió a los consumidores elegir la forma de comprar, cómodamente, en el momento que ellos consideren más conveniente.

Ese nuevo desarrollo se realizó con el objetivo de reducir los costos comerciales permitiendo a la empresa dirigirse a nuevos potenciales clientes en la red a un menor precio. Dicha creación se centró en la generación de un espacio de venta virtual, dirigido principalmente a pequeños comerciantes (ya que éste resulta un mercado potencialmente importante). Esto permitió no sólo tener presencia en todo el país sino también satisfacer mercados que no habían sido conocidos anteriormente.

Para adaptarse a ese nuevo canal de comercialización, se tomaron las medidas necesarias para desarrollar prendas de excelente calidad y diseño a precios más que competitivos con indicaciones claras y transparentes sobre la entrega, formas de pago y gastos de envío. Ello ha sido posible debido a que dicho medio permite reducir ampliamente los costos respecto de los locales convencionales. A su vez, la empresa posee un plazo competitivo de entrega de sus productos de 7 días, cualquiera sea el destino de los mismos.

En base al sostenido incremento de las ventas al por mayor que se realizaban por dicha vía y a la buena aceptación recibida por parte de los clientes que aumentaban día a día, en el año 2012, la compañía decide insertarse en las redes sociales como Facebook y Google. Esto le permitió lograr un nuevo canal de comunicación tanto con clientes actuales como también con futuros clientes potenciales.

Es importante mencionar que la firma desde el año 2007 hasta la actualidad no sólo se centró en el desarrollo de nuevas formas de comercialización vigentes con las nuevas tecnologías del momento, sino que también se adaptó a las necesidades de los nuevos consumidores *online* llevando a cabo una estrategia de innovación de diseño de productos. En el año 2012 se lanzó una nueva línea de productos centrada en remeras y chombas de piqué que permitía aumentar las ventas en temporada estival, brindando prendas femeninas y masculinas de precio accesible y de alta calidad.<sup>16</sup> Ésta decisión junto con la buena fidelización de los consumidores hacia la marca,

---

<sup>16</sup> A pesar de un cambio en sus decisiones organizacionales, la firma sigue respetando su estrategia de ventas al por mayor directas de fábrica, ofreciendo productos de alta calidad y a bajo costo, centrando su accionar en la eficacia de los procesos productivos.

logró incrementar considerablemente las ventas, representando en el año 2013, el 90% del total de ventas efectuadas por la firma.

En el Diagrama Nro.10 presentado a continuación permite visualizar cada cambio organizacional de la firma para adaptarse a los cambios del contexto vigente en cada momento.

**Diagrama Nro.10:** Línea de tiempo de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.- Características del Entorno

Las características del entorno de la firma abarcan tanto los aspectos macroeconómicos, que engloban las principales cuestiones del contexto internacional y nacional así como también los aspectos propios del mercado y del sector donde se desenvuelve la firma. Es relevante destacar, que sobre estos últimos se incluyen los datos propios del sector textil en la ciudad de Mar del Plata, lugar donde la empresa lleva a cabo su proceso de producción y en donde, primeramente destinaba la totalidad de sus productos. Además, se incluyen características microeconómicas donde se especifica el comportamiento de los consumidores en los últimos años.

Por otra parte, la fabricación de estos nuevos productos son llevados a cabo dentro de la empresa con excepción de los tejidos de hilado que se desarrollan en la empresa Kabrilex S.A. en la ciudad de San Martín en la provincia de Buenos Aires. Esto resulta provisorio, ya que la firma adquirió las maquinarias necesarias para reemplazar dicha subcontratación.

### **3.2.1.- Características macroeconómicas**

El contexto abarcado en el período de la última década logró poner en evidencia ciertas variables macroeconómicas que afectaron tanto a la empresa como al mercado en general donde aquella se desarrolla. Por lo tanto se incluirá el comportamiento tanto a nivel internacional, como del mercado nacional así como también del entorno sectorial donde se desenvuelve. Dentro de las principales características macroeconómicas se pueden destacar las mencionadas a continuación:

- Inflación en puntos relativamente altos.
- Peso sobrevaluado en el mercado en relación a la expectativa inflacionaria.
- Reservas internacionales del BCRA bajas, respecto a años anteriores.
- Tendencia creciente del Producto Bruto Interno.
- Importaciones frenadas por restricciones cambiarias y de ingreso de mercadería.
- Balanza comercial con menos superávit.
- Fuerte incidencia de internet sobre los valores del PBI.
- Deterioro de la balanza comercial argentina de la cadena de valor textil y confecciones.
- Aumento de la competitividad por parte de productos importados de Oriente.

#### ➤ **A nivel Internacional**

A nivel internacional es importante tener en cuenta la situación de los últimos años, en la cual se destaca el debilitamiento del euro frente al dólar y los rezagos de la crisis en la Eurozona así como también el crecimiento económico menor al esperado del socio comercial principal de nuestro país, Brasil y de la importante crisis estadounidense de mediados del año 2007. Por otro lado, resulta importante el crecimiento de la economía China y su repercusión sobre la economía nacional. Los factores se explicitarán a continuación.

#### **Crisis Estadounidense del año 2007**

Según Vázquez (2009) la crisis del mencionado año tuvo una amplia repercusión a nivel mundial ya que no sólo generó la falta de liquidez, debido a la falta de confianza en el sistema financiero de Estados Unidos, sino que también conllevó a una falta de solvencia del sistema bancario debido al otorgamiento de créditos de alto riesgo. Por otro lado, lo que conlleva al agravamiento de la crisis es la caída del grupo Lehman Brothers junto a la nacionalización de la empresa AIG que trae como consecuencia una paralización del sistema financiero.

Dicha crisis, como bien se expresó anteriormente tuvo un gran impacto en América Latina, generando que por dicho período todos los países que la componen tengan grandes dificultades en el crecimiento respecto al PBI, teniéndose que enfrentar a serias contracciones y recesiones económicas.

En nuestro país, esto trajo aparejado incrementos en los niveles de inflación así como también un retraso del tipo cambiario lo que afectó seriamente la competitividad de los sectores industriales destinados al mercado interno como por ejemplo, productos textiles, muebles, maquinarias y equipos, etc. A su vez, esto se vio acompañado por una seria fuga de divisas mediante la cual el BCRA tuvo que destinar sus esfuerzos a mantener la estabilidad financiera del país.

Otra cuestión que resultaba sumamente importante, era el aumento exponencial de los bienes importados. “En otras palabras, a mediados del 2008, con anterioridad a la fase más aguda de la crisis internacional, la pérdida de competitividad cambiaria comenzaba a ejercer de manera manifiesta una influencia contractiva en determinados sectores de la industria local” (Abeles, 2009:194).

“En síntesis, en los momentos previos al momento de mayor repercusión de la crisis internacional, la Argentina enfrentaba simultáneamente: un proceso de aceleración del ritmo de aumento de los precios internos en un contexto de alto crecimiento económico (aunque con síntomas de fuerte desaceleración en la industria) e inflación “importada”, las dificultades que bajo tales circunstancias plantea la contención del conflicto distributivo; una tendencia a la apreciación del tipo de cambio real, con su consabido impacto en la rentabilidad de los sectores transables (especialmente los orientados a abastecer el mercado interno) y, a raíz de ello, los riesgos de reaparición de problemas el sector externo en el mediano plazo; y una disminución significativa del espacio fiscal” (Abeles, 2009:197).

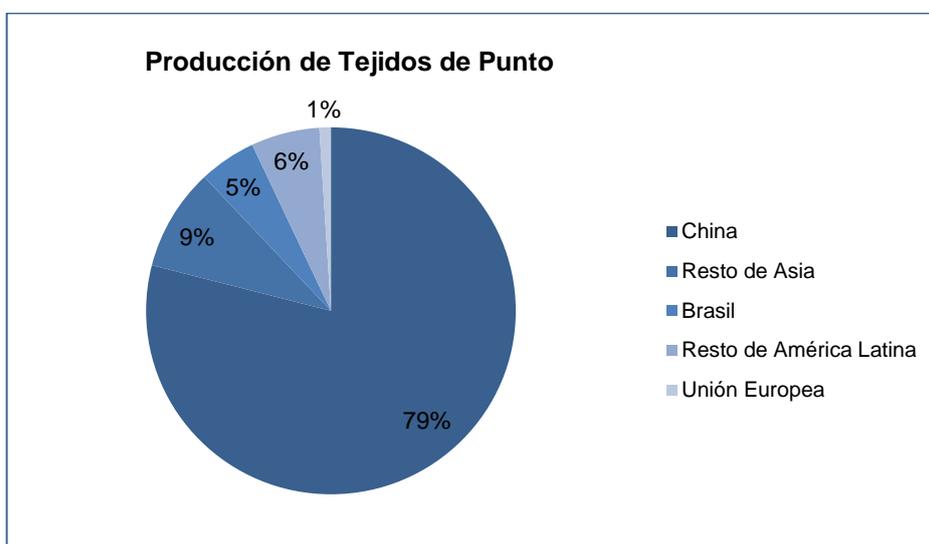
### **El crecimiento de la Economía de China**

El crecimiento de la economía de China y su creciente participación sobre el nivel mundial del PBI ha aumentado el nivel de competitividad sobre los productos de nuestro país. China no solo ha desplazado a nuestro país vecino sino también a los demás países de Oriente (FITA, 2012). Esto ha provocado que los productos provenientes de dicho sector adquieran importancia en el mercado internacional con escasísimos e inigualables precios para el mercado local. Esto es

debido a que tales productos cuentan con la ventaja competitiva de poseer mano de obra barata y baja incidencia de la carga impositiva, por desenvolverse mayoritariamente en el circuito informal de la economía.

Según FITA (2012), de la totalidad de las importaciones de tejidos de punto en el año 2011, el 79% de las mismas provienen de China, mientras que el 21% restante está distribuido entre el resto del continente asiático y de los países del Mercosur, tales como Brasil, Chile, Uruguay y Paraguay. El Diagrama Nro.11 refleja la situación explicada anteriormente.

**Diagrama Nro.11:** Composición de las importaciones de textiles manufacturados en 2011 por origen y por rubro -En toneladas-



Fuente: FITA, 2012, p.12

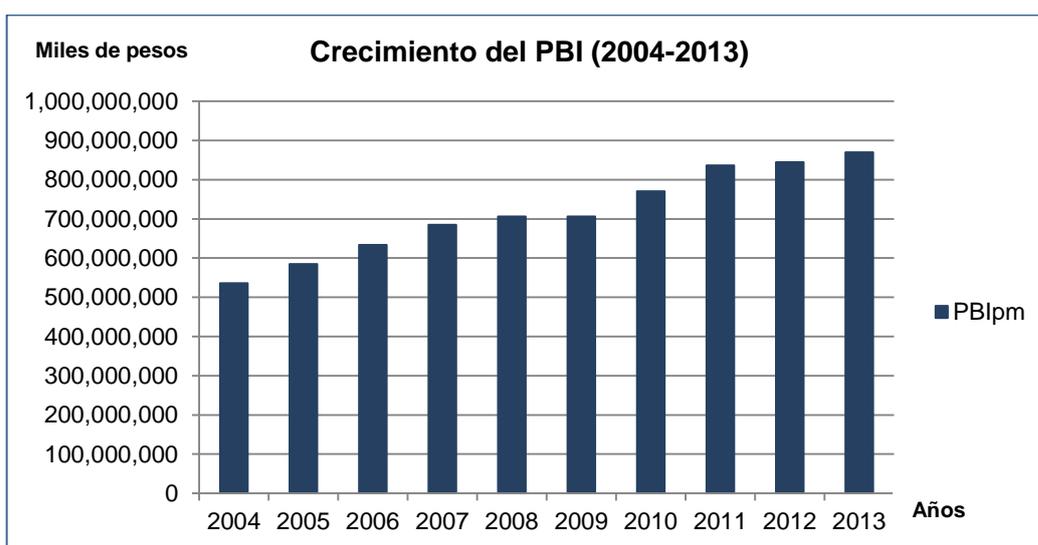
A su vez, dicho escenario económico se caracteriza por ser incierto y por prevalecer la asimetría de la información, por lo que, para ser competitiva, la misma debía centrarse en aumentar el nivel de eficiencia, fomentar las economías a escala y lograr una maximización de los recursos tecnológicos presentes. Frente a tal contexto resulta necesario observar con delicadeza los costos que involucra la actividad de las empresas, ya que ello junto con la competencia

atomizada y menores niveles de gasto es lo que permite mantener la fuerte presencia en el mercado.<sup>17</sup>

➤ **A nivel Nacional**

Para caracterizar el contexto donde se desenvuelve la empresa, es necesario describir los principales aspectos a nivel nacional. Para ello, se presenta en primer lugar, el Diagrama Nro.12 que permite reflejar el crecimiento del PBI en nuestro país en la última década. Se observa una leve tendencia ascendente del mismo mediante el paso de los años, lo que resulta positivo para el desarrollo económico del mismo.

**Diagrama Nro.12:** Crecimiento del PBI a precios constantes en el período (2004-2013)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC.

Por otra parte, según FITA (2012) el período comprendido entre los años 2003 y 2011 se muestra un deterioro de la balanza comercial argentina de la cadena de valor textil y confecciones. A pesar de que se incrementaron las exportaciones, el aumento en el nivel de importaciones conllevó a lograr dicho resultado negativo. Lo mencionado se hace visible en el Diagrama Nro.13 presentado seguidamente.

<sup>17</sup> Para lograr tal posición en el sector, la empresa sigue fomentando la integración de los procesos productivos incrementando cada año la cantidad de maquinarias en ella. Lo mencionado le permite a la firma mantener la filosofía de fabricar un producto de alta calidad, con la economía de escala suficiente que permita que llegue al consumidor, a través de su propia cadena, a un precio accesible.

**Diagrama Nro.13:** Evolución de la balanza comercial de la cadena de valor y confección textil incluidas las materias primas



Fuente: FITA, 2012, p.5

➤ **A Nivel Sectorial**

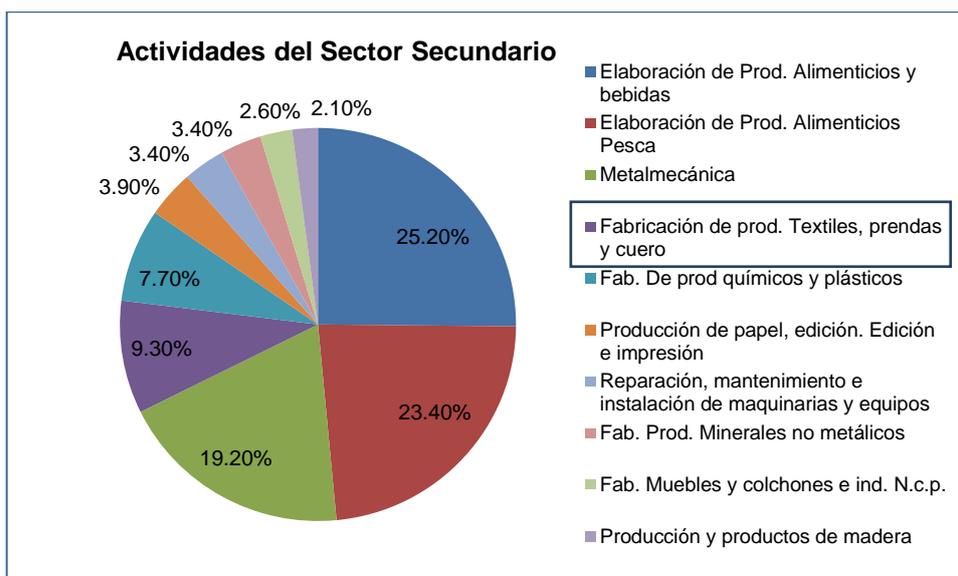
Respecto a su desenvolvimiento dentro del partido de General Pueyrredón, las actividades que desarrolla la firma se agrupan en el sector secundario. Según Atucha *et al.* (2012:69), el “sector agrupa al conjunto de actividades ligadas a la transformación de insumos para la producción de bienes finales, tales como la industria manufacturera, la generación, transporte y distribución de electricidad, gas, agua y la construcción”.

El mismo, tomando como base el año 2004, representa el 26% del Producto Bruto Geográfico de la ciudad, mientras que el 10% corresponde al sector primario, y el 64% restante al terciario. Dentro del primero, es relevante decir que la industria con más repercusión es la manufacturera que representa el 72% del VA sectorial, luego la siguen según el grado de repercusión sobre el mismo, la construcción con un 22% sobre el total y la generación, transporte y distribución de electricidad, gas y agua con un 6% (Atucha *et al.*, 2012).

Dentro de dicho sector, es importante observar cuál es el porcentaje que ocupan cada una de las actividades de las empresas del partido de Gral. Pueyrredón. Para ello, se establece el Diagrama Nro. 14 que permite visualizar la participación porcentual del VA de mayor a menor de

ellas. A su vez, indica la importancia que ocupa la industria textil dentro de la Industria Manufacturera (9.3%).

**Diagrama Nro.14:** Valor Agregado de la Industria Manufacturera por ramas de actividad. Año base 2004. Participación porcentual

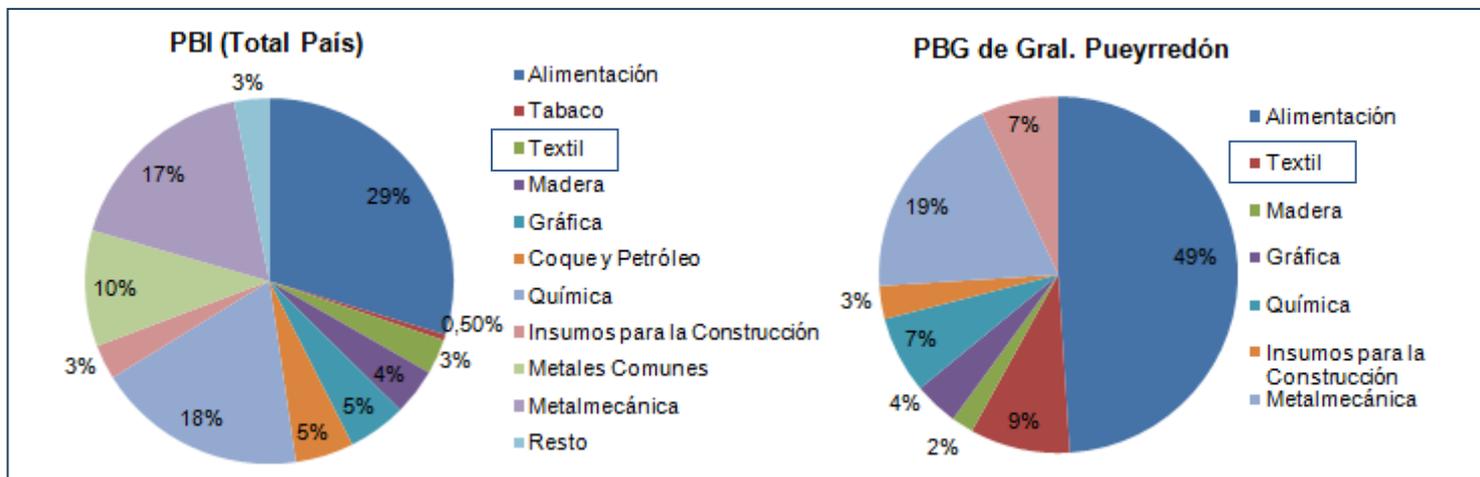


Fuente: Atucha *et al.*, 2012, p.70

Por otro lado, cabe mencionar la participación de cada rama de actividad sobre el PBI tanto a nivel nacional como sectorial. Para ello, se presenta el Diagrama Nro.15 que indica que la proporción que la industria textil aporta al PBI a nivel nacional es de un 3%, siendo ésta una actividad con poca incidencia sobre el mismo. Pero una situación contraria surge a nivel sectorial, ya que la actividad textil tiene fuerte repercusión sobre su PBI (alrededor de un 9%) siendo la segunda más importante según el impacto sobre el mismo.

Por otro lado, es importante decir que la actividad que ocupa el primer puesto tanto a nivel nacional como a nivel sectorial es la rama alimenticia con 29% y 49% respectivamente.

**Diagrama Nro.15:** Participación porcentual por ramas de actividad en la Industria Manufacturera. Año 2004



Fuente: Atucha *et al.*, 2012, p.72

### 3.2.2.- Características microeconómicas

Los clientes de hoy en día se centran en la búsqueda de precios bajos para poder consumir ya que sus salarios disminuyen respecto del aumento sostenido de precios de la economía nacional en general. Centran su atención en productos con precios accesibles donde prevalezca la buena calidad de los mismos y en donde la marca de los mismos juega un papel importante.

Por otro lado, el surgimiento de las nuevas tecnologías y el incremento del comercio electrónico, ha generado un gran cambio en las modalidades de consumo tradicional impulsando el desarrollo de nuevas estrategias por parte de las empresas para satisfacer sus necesidades desafiantes. Los consumidores *online* basan sus compras en las marcas, promociones y descuentos, modalidades y tiempos de entrega.

Las razones por las cuales este nuevo grupo de consumidores prefieren la web es con ello pueden conseguir precios más bajos, facilidad de compra, ahorro de tiempo, tener un mejor acceso a la información que le permiten comparar precios y conseguir un mejor producto así como también aprovechar de fuertes descuentos online.

Es importante destacar, que a pesar de los fuertes cambios a nivel internacional así como también a nivel nacional y sectorial, la empresa ha podido adaptarse sin problemas logrando expandir y sostener su nivel de rentabilidad. Para ello, ha cambiado sus conjuntos de estrategias y formas de organización que finalmente resultaron sumamente exitosas.

### **3.3.- Momentos Claves en la Historia de la Firma**

Para explicar el desarrollo y evolución de la empresa Textilana S.A. es indispensable considerar tres momentos claves en la vida útil de la misma. Para ello, es necesario tener en cuenta la creación de la misma, en el año 1980, en donde se caracteriza por la compra y entrega de hilados a pequeños talleres subcontratados, que luego se dirigían a la fábrica para ser terminadas y para la incorporación de la marca y accesorios. Por otra parte, contaba con locales propios ubicados en lugares estratégicos de la ciudad lo que permite lograr un reconocimiento de la marca por parte de los consumidores.

El primer momento a destacar en la firma es el año 1987 en el cual se caracteriza el surgimiento de Hilamar S.A. (Noviembre de 1987) que permitía llevar a cabo el desarrollo de la integración vertical de la empresa, tanto en el proceso de obtención de materias primas, como así también el proceso que comprende la elaboración de productos intermedios y productos finales. El objetivo de ello, era abastecer a la empresa de las materias primas necesarias para no depender necesariamente de los productos importados o de unos pocos proveedores atomizados. Asimismo, debido al crecimiento de la misma, las ventas se orientaron a otras ciudades del interior del país, pero es relevante destacar que utiliza una flota de distribución propia a nivel local y subcontrata la distribución de las prendas a empresas de logística a nivel nacional.

Seguidamente, es importante mencionar el período comprendido entre 1991-2005 en el cual la empresa se dedica a la apertura de locales propios para poder tener presencia a nivel nacional. Este proceso le resulta meramente positivo para la firma ya que le permite, por un lado, hacer conocer su marca por parte de los consumidores nacionales y por otro lado, incrementar así considerablemente su nivel de ganancias. La firma pudo establecer cincuenta locales en Argentina en puntos estratégicos de la misma. Pero este período, trajo como desventaja el aumento de los costos operativos, por la especulación de los contratos de alquiler, así como también, por el control constante que requerían los mismos. Esto se traducía en altos costos de transacción y operativos que la firma tenía que enfrentar.

Por último, en el año 2007, se caracteriza la implementación del comercio online dentro de la empresa. Cabe destacar que el desarrollo de la página web se venía implementando dentro de la firma desde el año 2005, concretándose en el año explicado. Esta decisión tomada por la empresa responde a los cambios en el contexto actual y al surgimiento de las tecnologías de la comunicación e información que propiciaron la creación de nuevos modelos de negocio virtual.

El nuevo canal de comercialización se basa en un modelo B2B, es decir, la venta mayorista online de los productos de la empresa. A partir de ello, se inicia un proceso de descentralización de los canales de comercialización. Adaptándose al contexto vigente, a la empresa le resulta verdaderamente rentable sumar a su forma de comercializar un sistema de franquicias<sup>18</sup> en todo el país lo que le permite expandirse a nivel nacional con un gran crecimiento sobre el nivel de ventas a bajo costo. Fue a partir de ello, que se inició un proceso de cierre de locales propios.

Debido a los buenos resultados obtenidos a partir del comercio electrónico, la firma en el año 2012 lanzó una nueva línea de productos para responder a las nuevas necesidades de los clientes así como también destinó su producción a las redes sociales, con una fuerte presencia en Facebook y en Google. Es necesario destacar que siempre la venta online es al por mayor respetando su objetivo inicial de producir a bajo costo con excelente calidad.

El Cuadro Nro.14 muestra una descripción minuciosa de cada uno de los momentos claves explicados precedentemente teniendo en cuenta los aspectos más característicos de la firma durante su evolución. Es relevante decir, que dichos años se encuentran en la línea de tiempo presentada anteriormente en el Diagrama Nro.10.

---

<sup>18</sup> Resulta interesante agregar que la empresa había intentado desarrollar el sistema de franquicias en mediados de la década de los noventa, pero éste resultó sin éxito.

**Cuadro Nro.14:** Momentos claves de la empresa

<b>Años</b>	<b>1987</b>	<b>1991-2005</b>	<b>2007</b>
<b>Aspectos</b>			
<i>Producción</i>	Incremento sostenido del nivel de producción.	Incremento sostenido del nivel de producción.	Incremento sostenido del nivel de producción.
<i>Costos de transacción</i>	Disminuyen	Aumentan	Disminuyen
<i>Costos de producción</i>	Aumentan	Disminuyen	Disminuyen
<i>Precios</i>	Reducción de precios gracias a la integración vertical.	Reducción de precios gracias a la integración vertical de todo el proceso, incluido los canales de comercialización.	Mayor reducción de precios respecto de los años anteriores gracias a la integración vertical y al desarrollo del comercio online.
<i>Inversiones de capital</i>	Inversión en maquinarias para lograr la integración.	Inversión en nuevas maquinarias, tejedoras y de productos complementarios.	Inversión en capital humano para el desarrollo de la página web.
<i>Innovación</i>	Nuevas máquinas que aceleran el proceso productivo.	Presencia a nivel nacional con locales propios.	Surgimiento del comercio al por mayor vía online.
<i>Innovaciones organizacionales</i>	Creación de una nueva planta Hilamar S.A. encargada de llevar a cabo el proceso de producción. Creación de un departamento de producción.	Nuevos puntos de comercialización.	Creación de un departamento de ventas online que le permite aumentar los puntos de comercialización a través de las franquicias.
<i>Estrategias</i>	Principalmente estrategias de producción, precios y organización. Centradas en el modelo postfordista, de llevar a cabo un incremento en la integración junto con diferenciación de productos.	Principalmente estrategias de precios. Centradas en el modelo postfordista, de llevar a cabo un incremento en la integración junto con diferenciación de productos.	Estrategias comerciales centradas en el modelo de economía en red (B2B), mediante la venta online al por mayor de productos. Estrategias centradas en permitir descentralizar parte de sus puntos de ventas en franquicias.
<i>Resultado sobre el nivel de ventas</i>	Positivo	Positivo	Positivo
<i>Destino de los productos</i>	La ciudad de Mar del Plata y a algunas ciudades en el interior.	A nivel nacional.	A nivel nacional e internacional.
<i>Ventajas</i>	*Ahorro en costos de transacción. *Evita la falta de cumplimiento de los proveedores en cuanto a cantidad y calidad de los productos.	* Los mencionados anteriormente. * Presencia a nivel nacional con 50 locales propios.	* Reducción de costos de producción y transacción. * Reducción de costos de personal, de supervisión y control. *Apertura a nuevos mercados: nacionales e internacionales * Reducción de riesgos. * Elimina límites geográficos y de tiempo. * Obtención de un mayor número de clientes potenciales.

			<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los gastos de envío no resultan caros si las cantidades son grandes.</li> <li>* Ahorro de inversión inicial de nuevos locales.</li> <li>* Garantía de vender todos los productos.</li> </ul>
<i>Desventajas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aumento en costos de producción.</li> <li>* Requerimientos de mayor reinversión de capital</li> <li>* Mayores gastos generales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los mencionados anteriormente.</li> <li>* Aumento de los costos de control y supervisión.</li> <li>* Robos</li> <li>* Especulación en la renovación de contratos.</li> <li>* Mayor necesidad de personal a cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ninguna.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### **3.4.- Estado de la Empresa en la última década**

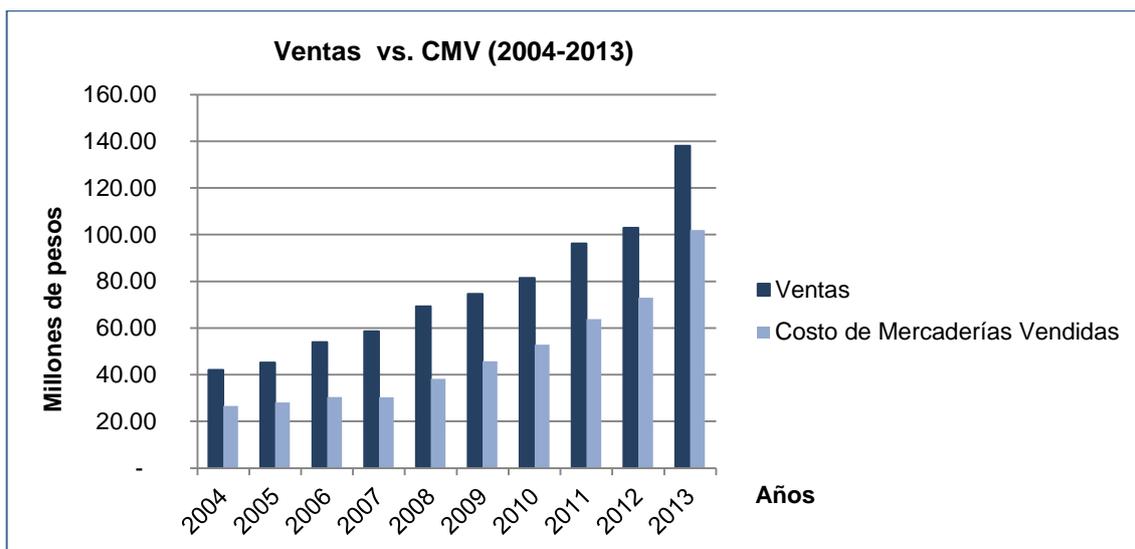
Como bien se dijo anteriormente, la firma ha adquirido, con el paso del tiempo, diversas estrategias organizacionales así como también comerciales que le han permitido expandirse desde sus inicios hasta la actualidad. En la última década, la empresa se caracterizó por tomar decisiones opuestas a las realizadas hacia el momento que consistieron en el cierre de puntos de ventas propios en diversas partes del país así como también de franquicias, destinando la mayor parte del comercio a la red.

Es relevante destacar que para ello, ha adoptado una nueva estructura organizacional creando un departamento de “ventas online” que le permitió ajustarse al nuevo paradigma de la era digital. Ello conllevó a la creación de una página web con ventas mayoristas online y a la presencia en las redes sociales como Facebook. Esto le permitió a la empresa cumplir con uno de los objetivos de corto plazo basados en destinar la comercialización de sus productos a países como Uruguay, Paraguay, Chile y Brasil.

A continuación es posible observar el Diagrama Nro.16 que refleja el último cambio de estrategias de la firma y su impacto sobre los costos y las ventas totales de la firma. Es interesante ver una importante tendencia ascendente sobre el nivel de ventas en las cuales un gran porcentaje corresponde al *e-commerce*. Por otro lado, los costos siempre se encuentran considerablemente bajos respecto a las ventas y es relevante destacar que desde que se empezó a implementar el comercio vía online en el año 2007, éstos descendieron respecto del año anterior y tuvieron un leve ascenso respecto de los posteriores.

Desde el surgimiento de este nuevo canal de comercialización, le permitió a la empresa aumentar considerablemente su nivel de ventas, tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo, también le ayudó a enfrentar sin problema alguno la crisis internacional del año 2008, teniendo también un aumento en las ventas en ese año así como también en los posteriores.

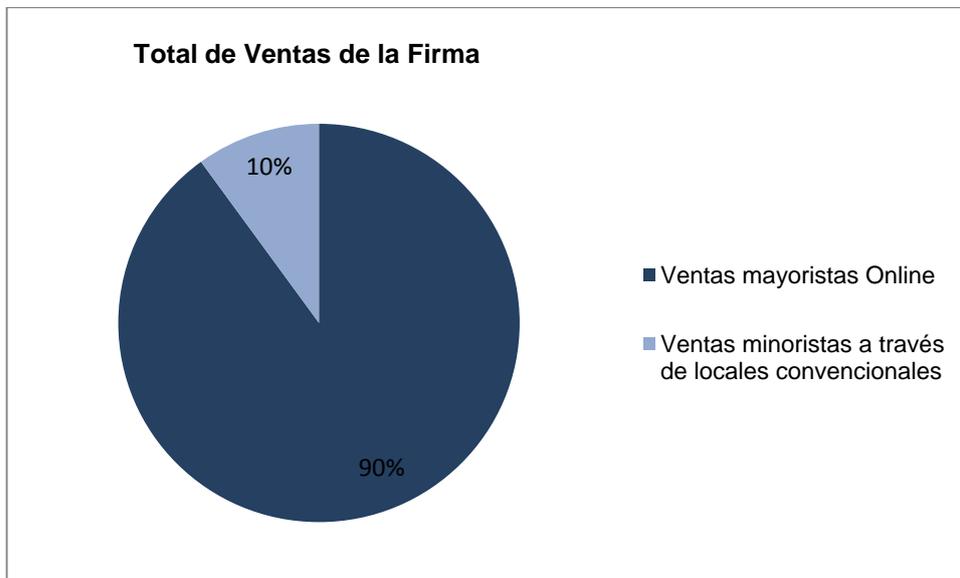
**Diagrama Nro.16:** Relación Ventas vs Costos de la firma en el período 2004-2013



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa en el período 2007-2013

Por otra parte, es relevante destacar que según los balances de la empresa Textilana S.A. para el último año, las ventas online ocuparon un gran porcentaje sobre el total de las ventas, siendo éste en el último año de aproximadamente del 90%, mientras que el porcentaje restante corresponde a las ventas realizadas a consumidores finales en los puntos de ventas propios de la firma (Diagrama Nro.17). A continuación, es posible observar la repercusión que tuvo la estrategia de comercialización online sobre la firma y el crecimiento de los límites de la firma que ello conllevó.

**Diagrama Nro.17:** Total de ventas efectuadas por la empresa a nivel convencional y online



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa en el período 2007-2013

## **4.- RESULTADOS**

La empresa ha podido adaptarse a cada momento del contexto vigente a partir de un conjunto de estrategias que fueron tomadas con el objetivo de aprovechar, dentro de cada uno de ellos, las mayores ventajas. Desde sus inicios hasta la actualidad, la misma ha variado sus decisiones que le permitieron aumentar considerablemente su nivel de ganancias y mantener una posición de liderazgo dentro del sector. La empresa supo cómo aprovechar al máximo su capacidad y su producción fordista y convertirse en una firma sumamente rentable a partir de la flexibilización de los canales de comercialización.

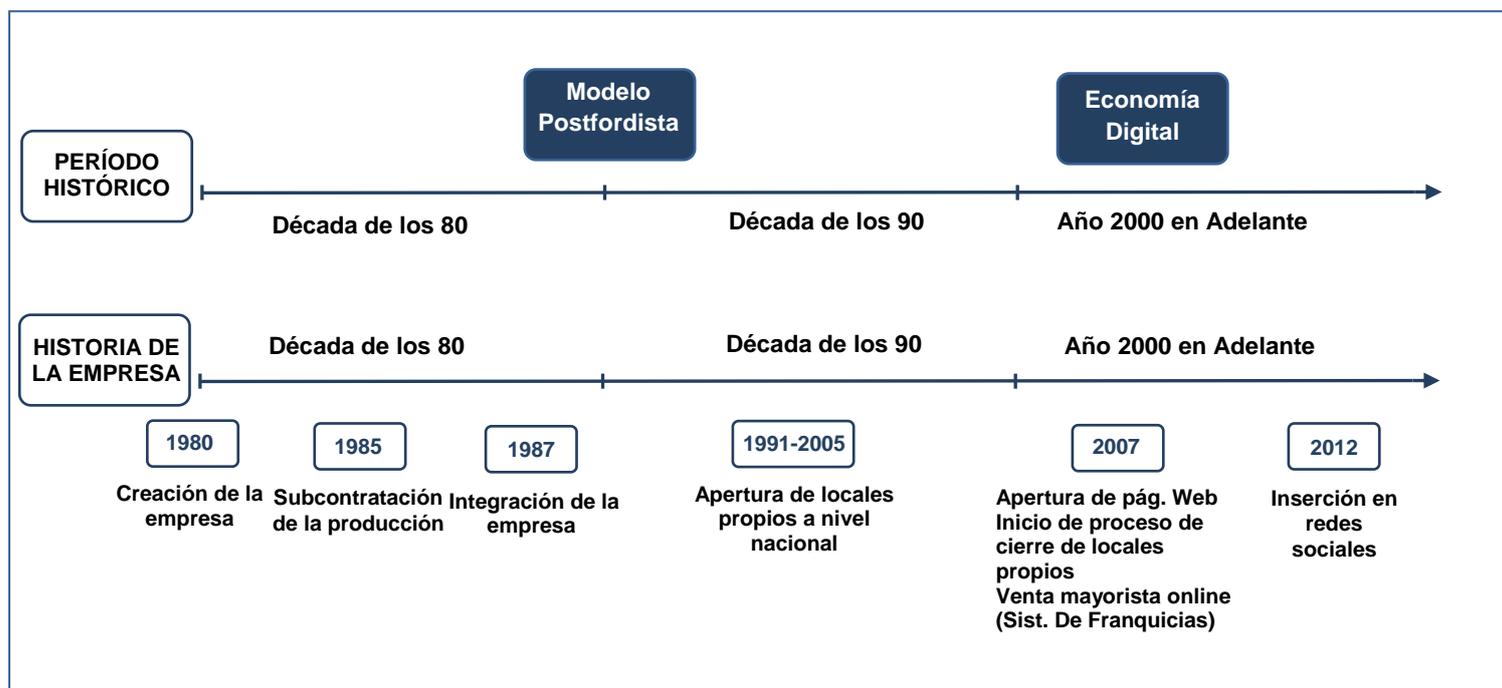
Desde un punto de vista teórico, dicho conjunto de estrategias se adaptaron a los modelos de organización vigentes en cada contexto. En primer lugar, la decisión de la firma de integrarse verticalmente para promover un ahorro importante en el nivel de los costos y evitar así, costos provenientes de terceros fue la primer decisión que se ajustó al sistema postfordista de aquel momento.

Este modelo se basaba en fuertes avances sobre el sistema fordista, el cual imponía una fuerte producción en escala de un único producto con grandes requerimientos de capital fomentando así la integración vertical. El modelo postfordista de la década de los 80, se basaba además en aumentar la tipología de la oferta, mejorar la calidad y fomentar el incremento de nuevos productos al mercado. Es en este momento, en que la firma se integra verticalmente, no sólo su proceso de producción sino también su cadena de comercialización, teniendo presencia a nivel nacional en más de la mitad de las provincias de nuestro país.

Seguidamente, desde el año 2007 en adelante, la repercusión de la Economía Digital como una nueva implementación de la forma de comercialización ha tenido un gran éxito en la empresa analizada. Este proceso se destacó por el cierre de locales propios y por destinar la mayoría de sus ventas a un canal online que le permitió expandirse a nivel nacional e internacional logrando aumentar considerablemente sus clientes potenciales con una importante reducción de costos. Esto se hizo posible gracias a la creación de la página web por el cual impulsó un sistema de franquicias atípicas.

A partir de lo expresado anteriormente, el Diagrama Nro.18 provisto a continuación permite ubicar cada modelo de organización industrial dentro del conjunto de decisiones estratégicas de la empresa en cuanto a sus canales de comercialización adoptados.

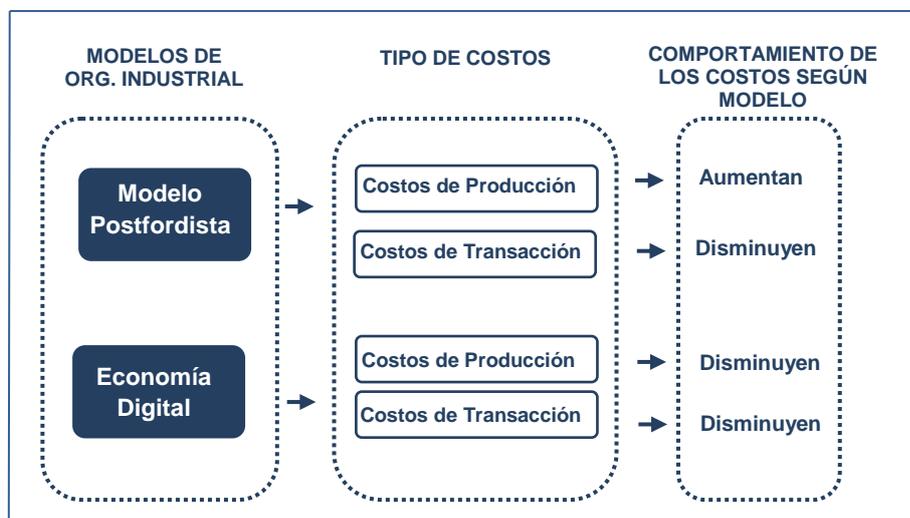
**Diagrama Nro.18:** Línea de tiempo de la Empresa respecto a los modelos de organización industrial



Fuente: Elaboración Propia

En base a ello, el Diagrama Nro. 19 presentado permite observar la relación de costos que la empresa tenía en cada uno de los modelos de organización industrial elegidos en cada momento en particular.

**Diagrama Nro.19:** Comportamiento de los Costos de la firma según Modelo de Org. Seguido



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presentan los resultados que analizan la rentabilidad y los ratios financieros que validan estas relaciones.

#### **4.1.- Análisis de la Rentabilidad**

##### **4.1.1.- Repercusión del Comercio Online sobre la firma**

Para poder explicar la repercusión que tuvo la era de la información y las tecnologías sobre la empresa, se describen primeramente los cambios llevados a cabo por la empresa año tras año desde la incorporación del nuevo modelo de comercialización online (Cuadro Nro. 15).

**Cuadro Nro.15:** Comparación entre los últimos años del desenvolvimiento de la firma

Años Aspectos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Ventas</b>							
Total de Ventas (en pesos)	58.581.800,40	69.238.790,56	74.577.828,22	81.440.496,75	95.234.744,08	102.982.834,94	138.100.942,98
Variación respecto al año anterior	-	18%	8%	9%	17%	8%	34%
Proporción de Costos/Ventas	52%	55%	61%	65%	67%	70%	74%

Fuente: Elaboración propia en base a los balances de la empresa en el período 2007-2013

A partir de ello, se evidencia un aumento sostenido en el nivel de la facturación creciendo a un promedio de un 13% anual. Parte de este incremento se apoya en la incesante expansión del comercio al por mayor a consumidores vía online a partir del desarrollo de la página web de la empresa así como también a su propagación en las redes sociales. Año tras año resulta notable la repercusión que éste último ha tenido, siendo el de mayor impacto sobre las ventas en el último año del 90%. De hecho, *“la venta por internet ha superado ampliamente nuestras expectativas, es increíble lo que crece día a día y que represente el 90% de las ventas era algo que nunca íbamos a imaginar”* (Contador de la empresa, hombre).

El incremento en las ventas modificó el nivel de ganancias que la empresa obtiene desde el año 2007, teniendo un comportamiento creciente en todo el período analizado. Una de las causas de ello, fue la adopción del sistema de franquicias online que *“(…) tuvieron, desde sus comienzos, un impacto muy positivo sobre la empresa: aumentaron las ventas y con ello, bajaron*

los costos. Esto se dio porque es todo online y podés llegar a todos lados” (Dueño de la empresa, hombre).

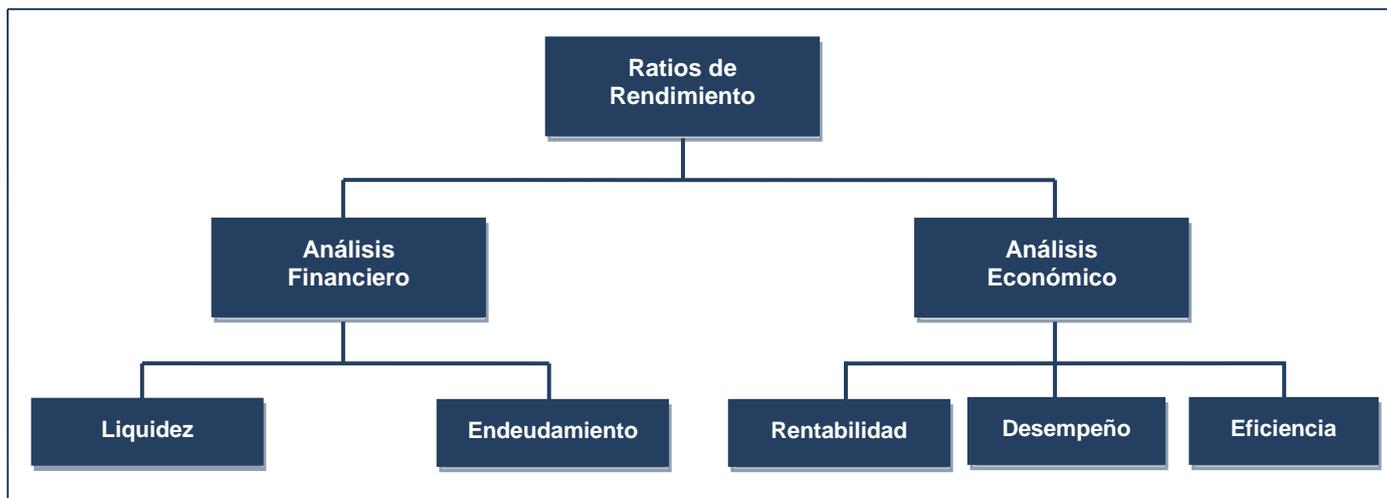
**4.1.2.- Desempeño al incorporar el comercio online**

El análisis de la rentabilidad permite observar que el cambio de estrategia de comercialización tuvo efectos en los márgenes de ganancias. Sin embargo, para evaluar el desempeño de la firma así como también su nivel de eficiencia y de productividad en la nueva era de las tecnologías de la comunicación e información, es necesario observar los principales ratios de rendimiento de la misma. Ellos permiten comparar las cifras del negocio respecto a las distintas partidas de los balances de cada año en observación con el objetivo de facilitar la interpretación de los mismos.

Los principales ratios pueden agruparse teniendo en cuenta el análisis a desarrollar y las diferentes características de la empresa. Por un lado, se caracteriza el análisis financiero de la firma en el cual se incluyen la liquidez y el endeudamiento y, por otra parte, el análisis económico en donde se destacan la rentabilidad, el desempeño y eficiencia de la misma.

El Diagrama Nro.20 presentado a continuación refleja los ratios de rendimiento utilizados evaluando por un lado, el análisis financiero y por otro, el económico.

**Diagrama Nro.20:** Ratios de Rendimiento según análisis efectuado



Fuente: Elaboración Propia

Dentro del análisis financiero, la liquidez se caracteriza por medir la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo determinando la situación en la que se encuentra la firma para pagar sus pasivos corrientes. El endeudamiento se refiere al nivel de deudas que posee la firma. Se trata de determinar qué proporción de los recursos económicos con los cuales opera la empresa son propiedad de terceros ajenos a ésta.

Por otra parte, con respecto al análisis económico, la rentabilidad permite observar el grado de rendimiento de la empresa respecto a las ventas y al capital invertido. El desempeño permite describir el desarrollo de los objetivos de la empresa teniendo en cuenta el costo y la calidad así como también, el grado de cumplimiento de los mismos. Por último, la eficiencia hace referencia a la forma con que la empresa lleva a cabo sus operaciones.

El cuadro Nro.16 mostrado seguidamente permite evidenciar cada uno de los aspectos descriptos anteriormente con sus respectivos ratios y resultados.

**Cuadro Nro.16:** Ratios de Rendimiento<sup>19</sup>

Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>							
<b>Liquidez</b>							
Capital de trabajo	13.265.075,39	12.772.293,84	16.614.240,06	18.631.157,31	25.071.170,28	31.902.292,27	43.527.371,64
Liquidez corriente	3,65	2,89	3,05	3,96	3,16	3,56	3,34
Razón de Fondo de Maniobra	0,34	0,28	0,34	0,37	0,41	0,47	0,51
Prueba ácida	1,23	0,32	0,58	0,79	1,09	0,64	1,23
<b>Endeudamiento</b>							
Razón de Endeud.	0,13	0,15	0,19	0,16	0,23	0,22	0,28
Coc. de Endeud.	0,15	0,18	0,24	0,19	0,30	0,28	0,40
Coc. de Endeud. A Corto Plazo	0,15	0,18	0,20	0,15	0,25	0,24	0,30
<b>ANÁLISIS ECONÓMICO</b>							
<b>Rentabilidad</b>							
Margen Bruto de Utilidad	0,48	0,45	0,39	0,35	0,34	0,30	0,26
Rendimiento sobre los Activos (ROA)	0,14	0,13	0,03	0,05	0,13	0,12	0,10
Razón de Gastos financieros sobre Ventas totales	0,003	0,003	0,014	0,014	0,009	0,009	0,014
<b>Desempeño</b>							
Índice de Crec. en Ventas	108,44	118,19	107,71	109,20	118,16	107,01	134,10
<b>Eficiencia</b>							
Ratio rotación de activos – RA	1,49	1,52	1,51	1,64	1,58	1,51	1,62
Ratio de ventas diarias - Vd	160.498,08	189.695,32	204.322,82	223.124,65	263.656,83	282.144,75	378.358,75
Ratio de rotación de existencias - RI	28,53	26,47	56,42	- 4.615,40	48,15	16,60	95,85

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la empresa en el período 2007-2013

<sup>19</sup> Las definiciones de cada uno de los ratios que fundamentan el análisis presentado se encuentran en el “Anexo I: RATIOS DE RENDIMIENTO”.

El análisis financiero de la firma consiste en tener en cuenta tanto los niveles de liquidez así como también el endeudamiento de la misma. Por lo tanto, para determinar, en primer lugar, el grado de **liquidez** en los últimos años, es necesario analizar diversos ratios de rendimiento. Dentro de ella, se incluyen:

- *El Capital de Trabajo:* En este caso resulta interesante observar un aumento sostenido del capital de trabajo año tras año, siendo el último año un 70% mayor respecto del 2007. Esto se traduce en que la empresa es en sí redituable y captadora de ganancias.
- *Liquidez Corriente:* Observando la consecución de todos los años, es relevante determinar que poseen valores mayores a 1, por lo que esto significa que los activos corrientes superan ampliamente al pasivo corriente, lo que le permite enfrentar a todas las obligaciones que se presenten quedando a su vez, recursos en el activo. Esto es considerado uno de los casos ideales. La liquidez corriente para el período considerado toma un valor promedio de 3,37.
- *Razón de Fondo de Maniobra:* Teniendo en cuenta la firma en cuestión, la razón de fondo de maniobra resulta positiva a un promedio de 39% anual. Ello significa, que la firma posee suficientes recursos para continuar con el desarrollo de sus actividades en el corto plazo, es decir, para poder enfrentar cualquier deuda que se le pudiera presentar de manera inmediata.
- *Prueba ácida:* Es posible observar un valor promedio para la presente prueba para el período analizado de 0.90. Esto indica que por cada peso que debe la empresa, dispone de 90 centavos para enfrentarla. Es relevante decir, que dicho índice considera la capacidad que tiene la empresa de cancelar sus deudas corrientes sin vender las existencias, y al ser una empresa sumamente postfordista con altos niveles de stock, un valor menor a 1 no es considerado como un resultado negativo, ya que la capacidad de pago está también determinada por otras variables.

Asimismo, respecto al análisis financiero de la empresa estudiada se presenta el **endeudamiento**, analizado a partir de los siguientes ratios:

- *Razón de Endeudamiento:* Teniendo en cuenta el último año estudiado, se puede decir que de cada peso invertido en la firma, sólo un 28% está siendo financiada por terceros ajenos a la misma. Indican valores menores a uno, por lo que es importante destacar que los activos totales superan a los pasivos totales.
- *Cociente de Endeudamiento:* El patrimonio neto de la firma supera a los pasivos totales contraídos en un promedio de un 25% anual.

- *Cociente de Endeudamiento a Corto Plazo:* La firma no tiene problemas de liquidez ni de solvencia lo que permite manejar un endeudamiento más a largo plazo.

Por otro lado, para considerar el análisis económico de la firma es necesario tener en cuenta ratios de rendimiento que describan la rentabilidad, el desempeño y eficiencia. Respecto a la **rentabilidad** se pueden incluir:

- *Margen bruto de utilidad:* Se puede decir que la empresa posee un margen alto de utilidad de un promedio de 37% anual para el período bajo análisis. Esto se explica por la existencia de bajos niveles de costos sobre el nivel total de ventas, lo que corrobora el principal objetivo de Textilana S.A.
- *Rendimiento sobre los activos:* Para el período analizado, la empresa tiene una rentabilidad del 10% con respecto a los activos que posee, es decir, que la firma utiliza el 10% de su total de activos para generar utilidades.
- *Razón de Gastos Financieros sobre Ventas Totales:* Observando el estado de la empresa, es posible determinar que todos los ratios para cada uno de los años considerados resultan realmente bajos lo que conlleva a determinar que la firma se encuentra en una situación óptima. Esto es debido a que puede rentabilizar sus gastos al obtener una rentabilidad mayor por parte de las ventas en cada uno de los períodos.

Para evaluar y analizar el **desempeño** de la empresa, es necesario considerar el índice de crecimiento de las ventas. A partir de ello, podemos determinar que las ventas del año 2013 resultan un 20% mayor respecto de las ventas de año anterior, y a su vez, un 20% mayor respecto a las ventas del año 2007.

Por último, para concluir con el análisis económico de la empresa se necesita medir la **eficiencia** de la misma. Para ello, se incluyeron tres principales ratios:

- *Ratio de Rotación de Activos (RA):* Observando cada uno de los valores para cada correspondiente año, se evidencia que los mismos resultan altos lo que se traduce en que la empresa está siendo eficiente en el desarrollo de sus actividades. A su vez, ésta deberá seguir invirtiendo para garantizar la viabilidad del negocio.

- *Ratio de ventas diarias*: Las ventas en promedio por día para el período analizado resultan aproximadamente de \$250.000 diarios.
- *Ratio de rotación de existencias*: Se puede decir que los valores obtenidos por la empresa son altos lo que significa que los inventarios se renuevan rápidamente. Esto se traduce en una buena gestión de la firma y en un buen control de las existencias.

Por lo tanto, el análisis de los ratios de rendimiento indica que:

- Con respecto a la *liquidez*: la empresa se encuentra en una posición altamente rentable y que está en condiciones de afrontar cualquier obligación con sobrante de activos.
- Con respecto al *endeudamiento*: la firma se encuentra libre de entrar en deuda con terceros. No presenta problemas de solvencia.
- Con respecto a la *rentabilidad*: el nivel de utilidad resulta significativo debido a los bajos costos de la empresa.
- Con respecto al *desempeño*: la empresa logra desarrollarse adecuadamente y superarse día a día.
- Con respecto a la *eficiencia*: la empresa es eficiente en el desarrollo de su actividad y posee una buena gestión de las mismas.

Todo ello indica que la empresa se encuentra en una sólida posición financiera y económica que le permite llevar a cabo sus actividades con éxito.

Se puede decir que a partir de lo explicado anteriormente, el desarrollo de las nuevas estrategias ligadas a la inserción en un nuevo canal de comercialización ha permitido que “La empresa siga siendo cada vez más enorme y bueno... hoy es la número 1 de Sudamérica” (Responsable de Comercialización, miembro del directorio de Textilana S.A.). La empresa ha podido expandirse en volumen de ventas como en clientes potenciales en distintas partes del mundo.

#### **4.2.- Análisis de los Costos de Producción**

Para llevar a cabo el análisis sobre los costos de la firma, es posible mostrar la evolución de los mismos dentro de la firma así como también la inversión realizada por la misma para poder desarrollarse.

### 4.2.1.- Evolución de los Costos

Se puede observar a partir del Cuadro Nro.17 las principales cuestiones ligadas a la evolución de los costos dentro de la firma. Se incluyen el total de costos de las mercaderías vendidas, la existencia final de los bienes de cambio y la evolución de los mismos año tras año.

**Cuadro Nro.17:** Evolución de los Costos de Producción

Aspectos	Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Costos</b>								
Total de Costos (en pesos)		30.292.667,14	38.264.077,82	45.795.089,12	52.872.380,45	63.881.295,09	72.396.881,74	102.017.005,8
Existencia Final de Bienes de Cambio (en pesos)		12.133.996,59	17.365.339,4	20.008.850,8	19.973.560,04	23.971.252,68	36.377.896,68	39.259.561,04
Evolución de Costos		-	26%	20%	15%	21%	13%	41%

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la empresa en el período 2007-2013

Se puede decir que si bien los costos de la empresa aumentan año tras año, parte de ello es debido a que también se incrementa la existencia final de bienes de cambio en donde se encuentran incluidas tanto las mercaderías, como productos intermedios y bienes finales.

La evolución de los costos está plenamente ligada al objetivo de la firma desde sus inicios el cual se basaba en ofrecer un producto de excelente calidad al menor precio y costo posible. La empresa siempre centró su atención en la eliminación de intermediarios, integrando todo su proceso de producción, lo que le permitió formar una ventaja realmente competitiva sobre sus adversarios, ya que ninguno de ellos puede igualar el nivel de costos por el cual la firma analizada lleva a cabo su producción.

Con la mencionada estrategia de comercialización permitió reforzar el objetivo central de la empresa. “(...) Él siempre pensó en abaratar costos para poder venderle a lo que él llama la base de la pirámide. Entonces siempre su objetivo fue lograr un producto de excelente calidad con el menor costo posible...” (Responsable de comercialización, comisión directiva de Textilana S.A). Es importante agregar que dicho objetivo resulta visible en su página web donde especifica “Más barato, Más Ventas, Cuidemos al cliente”.

### 4.2.2.- Inversiones

En el presente inciso se explicarán las inversiones que la empresa realizó durante el período bajo análisis. Se incluirá para ello: inversiones de capital que abarcará todas aquellas inversiones de la firma en capital físico y humano, y por otro lado, las inversiones en reorganización interna de la firma, que evidencia los cambios que se produjeron a nivel de la organización de las actividades con la inclusión de la nueva forma de comercialización.

**Cuadro Nro.18:** Inversión de Capital en la Firma

Aspectos	Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Bienes de Uso</b>								
Adquisición Bienes de Uso (en pesos)		4.079.839,10	8.767.175,62	2.197.760,08	3.543.941,10	2.693.595,00	2.836.177,06	3.491.990,01
Porcentaje de Incorporación de Capital		-	115%	-75%	61%	-24%	5%	23%
Maquinaria Adquirida		6 unidades	19 unidades	8 unidades	4 unidades	-	8 unidades	16 unidades
Locales propios cerrados		Si						

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la empresa en el período 2007-2013

#### 4.2.2.1.- Inversión de Capital

La inversión de capital hace referencia a la inversión tanto en capital físico como humano que es necesario desarrollar para llevar a cabo la actividad de la empresa. Respecto al primero, podemos observar en el Cuadro Nro.18, los bienes de uso que la misma posee. Se puede indicar en los primeros años 2007-2008 un aumento en la inversión de capital físico que luego se ve desalentada en los períodos subsiguientes pero que retoma el crecimiento en los últimos años. Dicha inversión se ve incrementada debido a la adquisición de nueva maquinaria para perfeccionar el proceso productivo, así como también, para satisfacer la nueva demanda online incorporando nuevos modelos y nuevos productos. Es relevante destacar, que toda la vida útil de la empresa se ha caracterizado por una fuerte reinversión de capital. Dicha idea se ve reforzada a partir de lo mencionado por el propietario de la empresa: “...La reinversión es constante. Siempre se reinvertió todo en la empresa (...)”

A su vez, agrega que *“Ahora se incorporó otras líneas que tienen que ver con el tejido de algodón. Se incorporaron circulares de última tecnología, tela plana cortada más allá del tejido, las famosas chombas de piqué. Se incorporó toda esa línea para poder abarcar el alto verano”*. Es decir, la empresa está en continua renovación con el fin de mantenerse líder en el sector y a su vez, rentable. Al incorporar dicha tecnología de punta, la firma siempre se encuentra en la búsqueda de innovación de procesos productivos.

Por otro lado, también se incluyen dentro de este concepto los bienes inmuebles poseídos por la firma. Debido al impacto de los altos costos comerciales acarreados en el período analizado, la empresa se ha caracterizado por el cierre de varios puntos de comercialización. Un motivo de éxito de dicha decisión fue el incremento del *e-commerce*. Esto ha repercutido fuertemente sobre el capital poseído así como también los costos de la empresa, siendo ahora, mucho menor.

Por último, es necesario considerar el capital humano, ya que la instalación de un nuevo canal de comercialización conllevó a una reducción importante de los empleados en los puntos de venta, pudiendo reducir ampliamente los costos operativos de los canales de comercialización tradicional.

*“...son todas ventajas las de este período...Con 20 personas manejas más de 8 mil clientes y antes tenía 50 locales con 4 o 5 personas por local más todo el costo que eso significa, más la capacitación, más la inversión inicial que después eso no te lo reconocen que es el cambio estructural de todo el mobiliario...”* (Dueño de la empresa, hombre).

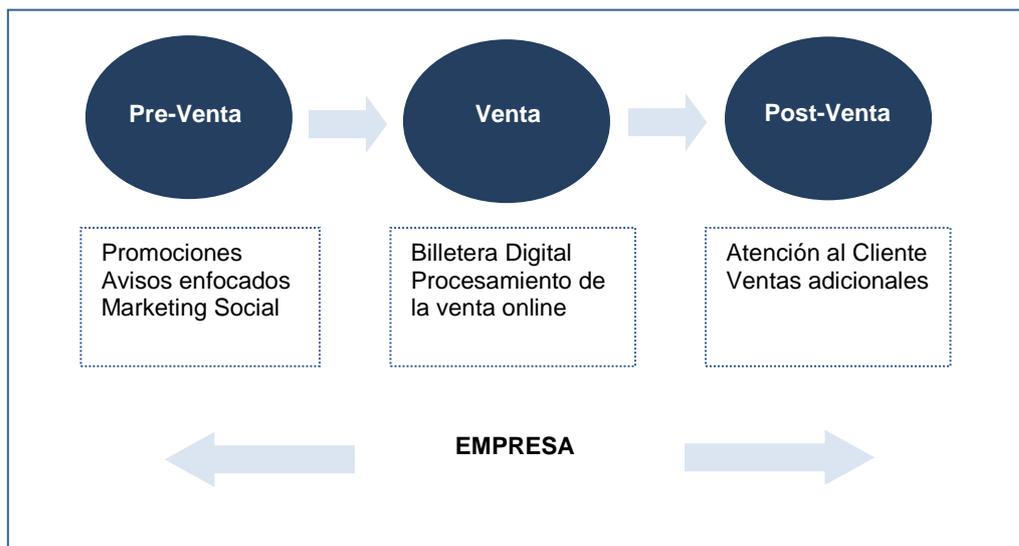
#### **4.2.2.2.- Inversiones en la reorganización interna de la firma**

Respecto de la reorganización interna de la firma, es relevante destacar que desde el surgimiento de la página web como medio alternativo de comercialización, la empresa ha destinado fondos a la creación de un departamento especializado en venta online encargado de todas las tareas que ello requiere, como por ejemplo, responder a consultas por parte de clientes potenciales, revisar y validar los pedidos que se realicen de manera online, actualizar el catálogo de productos, configurar promociones, entre otras.

El siguiente fragmento de entrevista mencionado a continuación permite reforzar dichos datos: *“Está todo dividido...así como está el departamento de hilado, de diseño, de producción e hilatura, también está el departamento de comercialización online (...) todo lo manejan ellos, la página web y las redes sociales también...”* (Integrante de Comisión Directiva de Textilana S.A. y Responsable de Comercialización).

Dicho departamento, al incorporar una nueva manera de vender y colocar los productos en el mercado de manera online, le permite a la firma extender el negocio dentro de la cadena de valor. El Diagrama Nro. 21 que se presenta a continuación refleja cual es la contribución a nivel de cadena de valor de esta nueva forma de comercializar.

**Diagrama Nro.21:** Repercusión del Departamento de Ventas Online dentro de la cadena de valor de la firma.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la empresa en el período 2007-2013

### **4.3.- Respecto a los Costos de Transacción**

#### **4.3.1.- Especificidad de los Activos**

La especificidad de los activos (Williamson, 1975) es primordial para determinar la relación entre los costos de transacción y los costos de producción a los cuales se enfrenta la firma. En este caso, se entiende por especificidad de los activos a todos aquellos bienes de capital físicos que la firma posee que están destinados especialmente a llevar a cabo su proceso productivo.

La empresa siempre se ha orientado hacia un objetivo donde prevalecía la disminución de los costos, por lo cual, para ello siempre centró su atención en una estrategia de integración de los procesos de producción del tejido de punto, siendo actualmente una de las empresas más

importantes a nivel sudamericano. Para ello, cuenta con maquinarias específicas para cada una de las fases de producción, algunas realizadas especialmente para la firma, y otras adquiridas para perfeccionar el proceso y lograr minimizar los costos de producción y aumentar la calidad. Dichos activos son considerados específicos ya que resultaría dificultoso reasignar dichos activos en usos alternativos, lo cual generaría altos costos.

*“...Es el día de hoy que dentro de la empresa se hace absolutamente todo. Se producen botones, se producen cierres, todos los hilados que se trabajan se hacen dentro de la empresa. Lo único que no se produce dentro de la empresa son materias primas como la viscosa que son importados y hay que pedirle permiso al gobierno para poder traerlas o acrílicos. O las materias primas básicas para armar cierres y botones que eso no se produce en el país, el resto se produce todo en forma interna...”* (Dueño de la empresa, hombre).

A su vez, también incluye que *“...Después tenés sector de teñido de prendas, que son tres máquinas que se inventaron y que son únicas en el mundo que tienen más de 1000 unidades de tejidos de punto a la vez que generalmente, eso es lo más difícil que hay...”*

A partir de ello, la empresa al aumentar su grado de especialización, es decir, al poseer una alta especificidad de los activos, logró reducir considerablemente sus costos de producción permitiéndole lograr una gran ventaja competitiva en el sector en la cual se desenvuelve. Dicha ventaja se vio impulsada debido al ahorro en los costos de utilizar el mercado, ya que se producía todo internamente.

#### **4.3.2.- Frecuencia de las Transacciones**

Por frecuencia de las transacciones se hace referencia a la necesidad de la firma de recurrir a negociaciones bilaterales para desarrollar su actividad. Para ello, se tendrá en cuenta el nivel de dependencia con la logística para la entrega de productos.

La dependencia de dichas etapas dentro de la firma es lo que conlleva a una relación bilateral que resulta también estratégica con alta incertidumbre. Para la empresa analizada, la logística resulta un punto estratégico, ya que se dirige a un mayor alcance geográfico y a su llegada a diversos consumidores.

Es por ello que establece las franquicias online como un nuevo mecanismo de eliminación de riesgos de dependencia. Esto es así, ya que la firma se encarga de brindarle todos los productos necesarios para su puesta en funcionamiento, elaborados a partir de su alta

especificidad de los activos y alta frecuencia, logrando que dicho riesgo se traslade hacia quien adquiere dichas franquicias.

Es decir, mediante la implementación de este mecanismo de ventas al por mayor online, la firma pudo externalizar la logística y asegurar la venta de los productos, bajando niveles de incertidumbre, ya que traslada sus costos al otro.

### **4.3.3.- Nivel de Incertidumbre**

#### **4.3.3.1.- Características del Producto**

En el último tiempo, y desde el surgimiento de la nueva era de las tecnologías de información y comunicación, la empresa ha podido controlar la incertidumbre de la demanda. La descentralización de los canales de comercialización y la venta al por mayor online, le ha permitido a la empresa poseer garantías de venta.

Esto es así, ya que al venderle todos los productos a sus franquicias atípicas online, no sólo logra bajar considerablemente sus costos de almacenamiento de mercaderías sino que también le traslada la incertidumbre de vender a los otros (consumidores online) junto con los costos de inventarios.

#### **4.3.3.2.- Características del Entorno Vigente**

La empresa bajo análisis se ha caracterizado por una fuerte estrategia destinada a lograr la disminución de costos de producción mediante la integración de todos sus procesos. Este conjunto de decisiones han sido impulsadas debido al alto nivel de incertidumbre del contexto en el cual se estaba desarrollando. La falta de cumplimiento de los proveedores en cuanto a la calidad, cantidad y fecha de entrega de los insumos básicos para la producción motivaron a la firma a incluir sucesivamente y de manera gradual cada vez más procesos dentro de la misma. La integración no sólo incluye los procesos productivos sino también los canales de comercialización, ya que la empresa se fue extendiendo a nivel nacional llegando a tener cincuenta locales propios en diversos puntos estratégicos del país.

La integración vertical de la empresa resulta tan exitosa que actualmente dentro de ella se producen todo lo necesario para el proceso de elaboración del tejido de punto, desde la materia

prima hasta el producto terminado. Cabe destacar que sólo se dirige al mercado para comprar aquellas materias primas que no se encuentran disponibles en el mercado local.

Sin embargo, desde el año 2007, la firma ha girado rotundamente su esquema de decisiones llevando a cabo una descentralización de sus canales de comercialización. Esto resultó de tal manera, en primer lugar, debido a los altos costos de renovación de contratos así como también de control del personal y, en segundo lugar, ya que supo aprovechar las ventajas del momento e insertarse dentro de la era de la Economía Digital.

Frente a dicha idea, es importante destacar que la responsable del área de comercialización destacó que *“...dado a los incrementos terribles en el caso de las renovaciones, a los muchísimos problemas con el personal, porque cuando estás lejos, el control del personal se hace cada vez más difícil, prefirió hacer un cambio radical en la comercialización y realmente el costo operativo comercial lo bajó muchísimo que eso lo tradujo en la venta por página, por eso son los valores que se tienen y se sacó de encima todo lo que tenía que ver con la especulación de la renovación de contratos y del personal, que realmente en este país se hace muy difícil”* (Responsable de comercialización, mujer).

Desde el año 2007, la empresa ha impulsado un sistema de franquicias online que le permitió no sólo extenderse a nivel nacional sino también internacional. A su vez, este proceso estuvo acompañado con el cierre de locales propios. La empresa ha podido impulsar dicha estrategia debido a que ha desarrollado internamente todo lo requerido para el montaje de un local. Por lo tanto, a dicha franquicia no sólo se le brinda la posibilidad de adquirir los productos de la empresa, sino que también los bienes muebles, el decorado de vidrieras y el packaging, que incluyen por ejemplo, etiquetas y bolsas. La firma brinda todo lo necesario para facilitar el establecimiento de un local, lo único que debería hacer el franquiciado es, además de comprar la mercadería, adquirir todos los productos complementarios que la empresa provee.

Dentro de su organización plenamente fordista, flexibilizar su cadena de comercialización ha sido, sin duda, una de sus mejores estrategias que le ha permitido incrementar sus ventas no sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional, mejorando cada día la eficiencia en los tiempos y cantidades de producción. *“Lo que se buscaba con las franquicias era poder ubicar toda esa producción. Siempre había mucho stock, se trabaja con mucho stock. Entonces lo que él quería era equilibrar el stock con la venta. Y el tema de la temporalidad, que en una empresa en la cual su fuerte es la lana...entonces los períodos estacionales son importantes. Entonces “acopiaba” que para eso necesitas tener como una banca muy fuerte para vender solamente en el invierno.”* (Entrevista a la responsable del área de comercialización de la empresa e integrante de la comisión directiva de la misma).

A su vez, *“La franquicia que él hace es una franquicia atípica. Porque la persona que compra no es que tiene que pagar para poder franquiciar. Lo único que tiene que hacer es comprar los productos y se le vende hasta el mobiliario porque dentro de la empresa también hay talleres de la parte de muebles. Se le provee de todo, del mobiliario, de los maniqués...las personas lo pueden comprar y después lo que sí, tienen que comprar la mercadería...”* (Entrevista a integrante de la comisión directiva de la misma, mujer).

Tal estrategia resultó tan exitosa, que actualmente la empresa posee una cadena de comercialización descentralizada casi en su totalidad ya que todavía sostiene un local propio en la ciudad de Mar del Plata y dos en Capital Federal. La empresa con presencia en la web a partir de la página [www.maurosergiotejidos.com.ar](http://www.maurosergiotejidos.com.ar) y a vía Facebook Mauro Sergio Sweaters ha podido responder a todas las solicitudes de los demandantes tanto en cantidad, como en precio y calidad, ya que su estructura productiva y la integración de los procesos de producción así lo permiten.

El dueño de la compañía se refiere a esta nueva etapa como un proceso positivo tanto a nivel de ventas como a nivel de costos *“... No veo ninguna dificultad...Se llevan muchísimas estadísticas, se ve el seguimiento, por ejemplo, si un cliente compra nuevamente, si se incrementa esa compra, entonces para ver si va creciendo ese cliente con el producto nuestro o no, o decae. Pero siempre fue en incremento. Ha habido obviamente gente que ha comprado y decayó o que compró por una sola vez, pero en general no, es sumamente exitosa...”*. A su vez, *“...También se llegó a vender a países limítrofes...”*

Por lo tanto, resulta interesante ver cómo las firmas de hoy en día pueden aprovechar las ventajas del contexto, pudiendo minimizar tanto los costos de producción como los costos de transacción. Se rompe con el esquema planteado desde Coase (1937) en donde sólo era posible la existencia de una relación inversa entre ambos costos en la cual, la firma debía elegir si integrarse o recurrir al mercado. A partir del desarrollo del presente análisis de caso, se puede destacar la posibilidad de la existencia de una relación directa entre los costos de producir internamente y de recurrir al mercado, dentro de una misma firma y que dicha relación, sea sumamente exitosa en el desenvolvimiento de su actividad.

#### **4.4.- Análisis de las dimensiones abordadas y su relación con la proposición planteada**

A partir de los resultados mencionados anteriormente, se pudieron establecer cinco dimensiones vinculadas a la proposición enunciada en el Capítulo I que fueron obtenidas a partir de la triangulación de la información cualitativa y cuantitativa presentada anteriormente con los fundamentos teóricos mencionados en el marco teórico de la presente investigación.

Las mismas se mencionan a continuación en el Cuadro Nro. 19: nueva economía digital, costos de transacción, costos de producción, innovaciones organizacionales y desempeño. A partir de ello, se muestra la forma en que dichas dimensiones se presentaron en la empresa analizada y a su vez, qué tipo de relaciones se pudieron establecer con cada una de ellas.

**Cuadro Nro.19: Relación obtenida entre las dimensiones de la proposición y la firma.**

<b>Proposición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Firma analizada: Mauro Sergio S.A.</b>	<b>Relación</b>
<b>“Frente a los cambios acontecidos en el contexto socio-productivo actual, conocido como la era informacional, la empresa adopta la venta mayorista en red porque con ella minimiza los costos de transacción así como también los costos de producción, generando innovaciones organizacionales y logrando con ello, una mejora en su desempeño competitivo.”</b>	<i>Nueva Economía Digital</i>	La influencia de las nuevas tecnologías en el contexto, ha provocado que la firma cambie su conjunto de estrategias de comercialización, cerrando locales propios y desarrollando un modelo de venta mayorista online, con repercusión positiva sobre el nivel de ganancias.	Positiva
	<i>Costos de Transacción</i>	Logra reducir ampliamente los costos de transacción ya que deja de lado los problemas de supervisión y robos que implicaban los locales propios. Con las ventas online pudo dirigir sus productos a cualquier destino geográfico, las 24 horas, los 365 días del año.	Positiva
	<i>Costos de Producción</i>	Logra reducir ampliamente los costos de producción mediante la integración vertical, el cierre de locales y la disminución de los empleados necesarios para atenderlos.	Positiva
	<i>Innovaciones Organizacionales</i>	Para adaptarse a los nuevos cambios, la empresa impulsa un modelo de ventas online B2B y un departamento destinado a ello con empleados capacitados para formar parte de este nuevo proceso. A su vez, innovan en productos para satisfacer las necesidades de los nuevos consumidores.	Positiva
	<i>Desempeño</i>	Observando los estados contables de la firma, se puede evidenciar una mejora en el desempeño de la misma. Este cambio en la cadena de comercialización logró no sólo aumentar el nivel de rentabilidad sino también incrementar el número de clientes y de presencia geográfica, reduciendo costos.	Positiva

Considerando cada estrategia adoptada por la empresa bajo análisis en cada contexto, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- La empresa ha respondido al lema de producción postfordista de los años 80 basándose en un esquema de producción en serie con productos diferenciados y de excelente calidad. La integración de la firma se concreta en el año 1987 en el cual le permite abarcar todo el proceso de elaboración del tejido de punto.  
Esta decisión nace debido a los altos costos que le generaba a la firma la falta de cumplimiento de los proveedores, lo que mediante la integración puede llegar a cumplir con los requerimientos de calidad buscados con el nivel de costos deseados.
- El desarrollo de activos específicos para su producción, ya que sus insumos son específicos para su proceso de elaboración de los tejidos, junto con un nivel alto en la frecuencia de sus transacciones y los altos niveles de incertidumbre, promovió una disminución importante de los costos de producción de la firma.
- Los costos de producir internamente le ha permitido a la firma lograr una ventaja competitiva en el sector, pero con ellos, aumentaron los costos de utilizar el mercado.
- La empresa logra integrar toda la cadena de producción y comercialización, lo que le acarrea serios costos de transacción debido a los altos costos del personal en los locales, falta de supervisión y control de los mismos y el alto costo de renovación de contratos, en el cual, debido a la incertidumbre, se generan comportamientos de oportunismo y especulación.

A partir de ese momento, es en el cual la firma decide impulsar un conjunto de decisiones y estrategias ligadas a desintegrar la cadena de comercialización.

- La empresa, desde el año 2007, se ha adaptado al contexto de la era informacional y de las tecnologías, manteniendo integrado su nivel de producción. Para ello, ha impulsado un sistema de franquicias, propio del sistema de producción toyotista adaptado a un modelo de negocios online B2B, junto con el cierre de locales propios. El comercio online le ha permitido a la firma, desarrollar un modelo de ventas al por mayor disminuyendo considerablemente los costos de transacción, mejorar el nivel de eficiencia y reducir las imperfecciones de mercado contribuyendo al crecimiento económico.
- El cambio en el sistema de comercialización fue incentivado por un empresario que ha sabido innovar y aprovechar dicha ventaja por sobre los competidores del sector, desarrollando una venta online al por mayor, no conocida por su sector hasta el momento. De dicha manera, es

tal comportamiento lo que conlleva a la empresa a gozar de importantes ganancias. Frente a ello, es importante decir, que el empresario refleja las características del “empresario schumpeteriano”, ya que ha sido un pleno innovador en procesos y dicha innovación, le ha permitido obtener grandes beneficios.

- El empresario ha sabido destinar todo su aprendizaje a flexibilizar la comercialización llevando al máximo su producción fordista. Por lo tanto, se puede deducir que se ajusta a la concepción evolucionista, ya que dichos aprendizajes fueron destinados a innovar y mejorar la firma con el fin de mantenerla competitiva y sobrevivir en el mercado.
- La venta online impulsó la reducción de los niveles de incertidumbre y con ello, los costos de asimetría de la información, que junto a la especificidad de los activos, le ha permitido reducir los costos de producción y los costos de transacción conjuntamente.
- Dicha venta online, ha permitido aumentar considerablemente los clientes potenciales de la misma ya que este nuevo canal de comercialización ofrece productos de excelente calidad a precios muy bajos, con condiciones de entrega casi inmediata cualquiera sea su destino geográfico.
- Esta nueva estrategia y la presencia en la web y redes sociales supo aprovechar todas las ventajas de la economía digital, pudiendo obtener con ello grandes ganancias e intensificar la toma de decisiones en torno a la misma debido a su importante repercusión. Por otra parte, esto le permitió acortar las distancias geográficas lo que permitió además de incrementar los clientes potenciales y aumentar los límites de crecimiento de la misma. Deja de tener presencia nacional para desarrollar una importante presencia global.

## **5.- CONCLUSIONES**

A partir del desarrollo del presente trabajo y del análisis del estudio de caso, se ha podido llegar a la conclusión de que el contexto resulta determinante para el conjunto de estrategias que la firma toma en cada momento. De acuerdo a los resultados presentados, se concluye que la empresa ha podido adaptarse a cada era logrando obtener de cada una de ellas, sus mayores ventajas que garantizaron el éxito, siendo actualmente una de las firmas más importantes de tejidos de punto a nivel nacional y sudamericano.

En este caso, la integración vertical junto con un modelo de negocios al por mayor online constituye una estrategia sumamente exitosa en los tiempos actuales, ya que no sólo se pudo reducir los costos de producción sino también los costos de transacción. Esto puede llegar a plantear una suposición, que las empresas de hoy en día pueden llegar a lograr una relación directa entre dichos costos y beneficiosa para las mismas, que resulta contrario a lo propuesto por la teoría económica clásica.

Por lo tanto, una de las principales conclusiones que podemos deducir de este estudio es que es posible que una empresa de un sector tradicional pueda ajustar su estructura interna y sus decisiones para seguir manteniéndose líder en el sector tanto en costos como en ganancias, pudiendo responder a las solicitudes del momento. De hecho, la empresa analizada, durante toda su vida útil, ha aprendido a fortalecer sus ventajas competitivas ligadas a su sistema productivo y ha podido, a través de ello, aprovechar las ventajas de esta nueva forma de comercializar.

A partir de las conclusiones mencionadas, se podrían abrir varias líneas de investigación. En primer lugar, a fin de explicar si dicha relación existe en otras empresas, será importante analizar si en otras firmas de parecido tamaño dentro del sector también prevalece dicha relación o han sabido aprovechar las ventajas de la era informacional pudiendo con ello, reducir los costos de transacción. Si ello existiera, sería interesante investigar si las empresas de hoy en día han cambiado su objetivo de producción de manera tradicional a un objetivo centrado en la producción a nivel global basado en la integración de los procesos.

Si ello ocurriese y teniendo en cuenta los cambios en la coyuntura actual, las preguntas a responder serían si estamos bajo la presencia de un posible cambio de paradigma o de un posible cambio en el modelo de producción vigente, que podría definirse como “Producción informacional”

o si resulta una adaptación del Postfordismo original que puede ser comprendido como un “Postfordismo digital”. También, sería interesante observar si las nuevas condiciones provistas por esta nueva era son aprovechadas por las firmas generando nuevas formas de empresas, llevando a cabo una nueva forma de nueva economía, modelo que todavía no se ha podido describir.

A su vez, sería interesante ver si dicha iniciativa ocurre en las pymes en general y el impacto en ventajas y desventajas que el comercio online tiene sobre ellas y sobre la economía en general.

Por otro lado, será importante indagar las ventajas que provee la nueva economía digital y el comportamiento de los empresarios frente a ella, pudiendo desarrollar nuevas formas de capacitación empresarial y de promoción.

Los resultados del presente trabajo además podrán ser utilizados para medir el comportamiento estratégico y el desempeño de las firmas frente a contextos cambiantes, ya que ello siempre está destinado a optimizar el desarrollo de las mismas centrado en la reducción de los costos de desenvolverse tanto internamente como externamente a través del mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abeles M. (2009), “**El impacto de la crisis internacional en la economía argentina**”, Revista de Trabajo. Año 5, Número 7, p. 185-212.
- Afcha Chávez S. (2011), “**Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial**”, Revista venezolana de Gerencia, Año 16, Nro.56, pp. 544-563.
- Amit y Zott C. (2001), “**Value creation in e-business**”, Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 6/7, pp. 493-520.
- Andino Velásquez A. (2000), “**Innovación por diseño y no por casualidad**”, Universidad de los Andes, Magíster en Ingeniería Industrial, Santa Fe de Bogotá.
- Añez Hernández C. (2007), “**Taylorismo: Modelo gerencial de las pequeñas empresas de confección de ropa**”. TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Belloso Chacín. Vol. 9 (3): 458-474.
- Arteaga Figueroa E.R. (2013), “**Los clásicos: Joseph Schumpeter y su influencia en la economía del cambio tecnológico**”. Debate económico, Vol. 2 (2), Nro. 5, Mayo - Agosto 2013, pp. 142-161.
- Atucha A. J., Errazti E., Lacaze M. V., Labrunée M. E., López M. T. y Volpato G. (2012) “**La estructura productiva del Partido de General Pueyrredón**”, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata. Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero. FACES, 2012, Año 18, Número 38-39, pp. 57- 8.
- Baltar Fabiola (2006), “**Factores relacionados a las decisiones de organización productiva. Un análisis de caso en la industria del tejido de punto marplatense**”, Universidad Nacional de Mar del Plata y Universidad Nacional General Sarmiento.
- Barney, J. B. (2001) “**Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view**”. Journal of Management, 27: 643-650
- Bethel L. L., Atwater F. S., Smith G. H.E. y Stackman Jr H. A. (1957): “**Organización y Dirección Industrial**”, Fondo de Cultura Económica, Segunda Edición.
- Capó-Vicedo J., Miquel J. V. T. y Expósito-Langa M. (2009) “**Redes virtuales de PYMES. Un caso de estudio en el sector textil español**”, Grupo de Investigación AERT. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Dirección y Organización, Núm. 38, Julio 2009.
- Carley K. M. (1999), “**Organizational Change and the Digital Economy: A computational Organization Science Perspective**”, Conference Understanding the Digital Economy: Data, Tools and Research, mayo 25 & 26, Department of Commerce, Washington, DC

- Carrillo J. (1996), **“Flexibilidad y Calificación en la nueva encrucijada industrial”**, Boletín Cinterfor, Nro. 137, pp.61-74.
- Casanova E. (2007), **“Lo que queda del marxismo”**, Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza, Fundación Rey del Corral de Investigaciones Marxistas.
- Cassiman y Siebber (2001), **“El impacto de internet sobre la estructura de los mercados”**, Economía Industrial. No 339. Vol. III.
- Chesborough H. y Rosenbloom R.S. (2002): **“The Role of The Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s Technology Spinoff Companies”**, Industrial and Corporate Change, vol. 11 (3), pp: 529-555.
- Chesnais, F. (1995) **“La mondialisation du capital”**, Ed. Syros, Collection Alternatives Economiques.
- Coase, R. (1937), **“The Nature of the Firm”**, Económica 4,16, New Series pp. 386-405
- Cohen S. y Kallirroi G. (2006), **“E-Commerce Investments from an SME perspective: Costs, Benefits and Processes”**, The Electronic Journal Information Systems Evaluation Volume 9 Issue 2, pp 45 – 56.
- Coloma, F. y Valdés S. (1995) **“Tarificación eléctrica en presencia de economías de escala: El gasoducto y el despacho de las centrales de gas”**. Pontifica Universidad Católica de Chile, Instituto de Economía.
- Coloma, G. (1997), **“Diferenciación de Productos y Poder de Mercado”**, Universidad Nacional de la Plata. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de La Plata. Departamento de Economía. Documento de Trabajo Nro.5.
- Coriat, B. (1991), **“Pensar al Revés, Trabajo y organización de la empresa japonesa”**, Siglo veintiuno editores.
- Cuervo García A. (2012), **“La razón de ser empresario”**. Universidad Complutense de Madrid. Revista Mediterráneo Económico 21. Vol. Nº21. pp. 13-24.
- Cuesta Félix (1998), **“La empresa virtual”**. Ed. Mc Graw Hill. España
- Dávila Urreiztieta S. C. y Rojas Vera L. R. (2000) **“Organización virtual, identidad y gerencia”**, Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE), Venezuela, Telos Vol. 2 (1): 93-106.
- Di Costanzo J., Vilalta A. y Cárdenas D. (1998), **“Desarrollo de sistemas de franquicias”**. Ed. Mc Graw Hill. Segunda Edición. Ed. Mc Graw Hill.
- Escribano, A. (2001), **“El funcionamiento de los mercados y el comercio electrónico. Principios básicos para su análisis”**, Departamento de Economía, Universidad Carlos III de Madrid, Nro. 340.
- Ethiraj S, Guler I. y Singh H. (2000) **“The impact of electronic technologies on firms and its implications for competitive advantage”**, Working Paper, The Warthon School, pp. 1-40.

- Fernández, G. (2008), **“Estrategias gerenciales en las Pymes venezolanas en el escenario del desarrollo local. Una reflexión teórica”**. Multiciencias, Vol. 8, N°2 p. 197-204.
- Ferro, G. (2001), **“Riesgo político y riesgo regulatorio: problemas en la concesión de sectores de infraestructura”**. Centro de Estudios Económicos de la Regulación. Departamento de Economía y Finanzas, Universidad Argentina de la Empresa. Texto de Discusión N°25.
- FITA (2012), **“El comercio exterior argentino del sector Textil y Confección”**, Federación argentina de industrias textiles, informe especial.
- Fruhling A.L. and Digman L.A. (2000), **“The Impact of Electronic Commerce on Business Level Strategies.”** Journal of Electronic Commerce Research, 1(1): 13-22.
- Gómez Aguirre M. y Rodríguez J.C. (2008) **“El enfoque de la firma basado en sus recursos como un marco teórico para explicar la dinámica industrial”**. INCEPTUM. Revista de Investigación en Ciencias de Administración. Vol.3. Nro. 5
- González Mejía, J. F. y Rosero Aguilar, M. L. (2011), **“Análisis de estructura, conducta y desempeño del subsector de la confitería en el área metropolitana de Cali 2002-2010”**, Revista Entramado, Vol.7, No 2. (Julio-Diciembre)
- Gounet T. (1998), **“El toyotismo o el incremento de la explotación”**, Juventudes Comunistas.
- Grossman, S. y Hart, O. (1986), **“The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration”**, Journal of Political Economy, Vol. 94.
- Hart O. y Moore J. (1990), **“Property rights and the Nature of the Firm”**, Journal of Political Economy 98(6): 1119-1158
- Hart, S. (1995), **“A natural-resource based view of the firm”** Academy of Management Review, 20, 986–1014.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio P. (2006), **“Metodología de la Investigación”**, Mc Graw Hill, Cuarta Edición.
- Hirst, P., y Zeitlin, J. (1991): **“Especialización Flexible vs. Postfordismo: Teoría, Evidencia e Implicaciones Políticas”**, Papers de Seminari, nº. 33 y 34, pp. 1-81.
- Hoyos Maldonado, D. (2006), **“El rol de las expectativas y las instituciones en los modelos económicos austríacos”**, Congreso Internacional “La Escuela Austríaca en el Siglo XXI” (UNICEN//ESEADE).
- Huerta de Soto J. (1997), **“Génesis, Esencia y Evolución de la Escuela Austríaca de Economía”**. En Ramón Febrero (Ed) ¿De Qué es la Economía?, Madrid: Pirámide.
- Kirzner, I.M. (1995), **“Creatividad, capitalismo y justicia distributiva”** Madrid: Unión Editorial S.A
- Kling, R. y Lamb, R. (1999), **“IT and Organizational Change in Digital Economies: A Socio-Technical Approach”**, Paper presentado en la conferencia *Understanding the*

- Digital Economy: Data, Tools and Research*, mayo 25 & 26, Department of Commerce, Washington, DC.
- Lipietz A. (1995), **“De Toyota-City a la Ford-Hermosillo: la japonización de la Pacotilla”**, Cotidiano 67.
  - Lipietz, A. (1984), **“La mundialización de la crisis general del fordismo: 1967/1984”**. En *Economía: Teoría y Práctica* No. Extraordinario 1. DCSyH. UAM-X. México DF.
  - López Campo A. y Rosell Martínez J. (2007), **“Subcontratación y Teoría de los Costes de Transacción: valoraciones de la incertidumbre para las empresas manufactureras españolas”**, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, núm. 3, pp.9-22, Universidad de Zaragoza.
  - López, A. (1996) **“Las ideas evolucionistas en economía: una visión en conjunto”**. *Revista Buenos Aires Pensamiento Económico*, N° 1.
  - Margalef J.C. (2001), **“La estrategia de la empresa en la era de internet”**, ICE Nuevas tecnologías ¿Nueva Economía?, Número 793.
  - Margherio, L. (1998), **“The Emerging Digital Economy”**, Secretariat on Electronic Commerce. U. S. Department of Commerce. Washington, D. C.
  - Martínez – Echeverría M.A. (2000), **“Hacia una nueva teoría de la Empresa”**. Cuaderno Empresa y Humanismo 79. Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra.
  - Martínez León I. y Ruiz Mercader, J. (2002): **“Los proceso de creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento”**, Actas del XVI Congreso Nacional AEDEM, Junio, Alicante.
  - Ministerio de Comunicaciones (2008), Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Bogotá.P.65.
  - Mochón Morcillo F. y Beker V. (2008), **“Economía, principios y aplicaciones: Cuarta Edición”**, Mc Graw Hill Interamericana.
  - Neffa J.C. (1989) **“Proceso de trabajo y economía de tiempo. Un análisis crítico del pensamiento de K. Marx, F. W. Taylor y Henry Ford”** Ed. CEIL, PRONATTE de la SECYT, PIETTE del CONICET y Ed. Humanitas. Buenos Aires.
  - Neffa, J. C. (1999), **“Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”**, en Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI .CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires.
  - Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982), **“An Evolutionary Theory of Economic Change”** Harvard University Press, Cambridge.
  - OECD (1996), **“The OECD Jobs Study: Technology, productivity and job creation”**, OECD, París.
  - Ordóñez de Haro (2009), **“Aspectos económicos del funcionamiento competitivo de los mercados: Vol.1”**, Agencia de Defensa de la Competencia de Andalucía. Consejería de Economía y Hacienda. Junta de Andalucía. Sevilla.

- Ortiz A., Hawa M., Lario F. y Medina G. (2001) **“La empresa virtual para la gestión de la cadena de suministro”**, IV Congreso de Ingeniería de Organización.
- Palacios Osma J.I., Tarazona Bermúdez G. y Forero Pinzón D. M. (2012) **“Las organizaciones frente a las TIC: conceptualización y características”**, Vínculos, Vol. 9. Número 2. P. 221-231.
- Pequeño A. (1998), **“Comercio electrónico: Oportunidades para las empresas y los clientes”**, Revista Distribución y Consumo. Vol. 41.
- Piore, M. y Sabel C. (1984), **“La segunda ruptura industrial”**, Buenos Aires: Alianza editorial
- Pirchio, H. y Salinas, J. (2003), **“El E-business y el costo para las empresas”**, Costos y Gestión, Revista del Instituto de Profesores Universitarios de Costos, Año 12. No.48.
- Rastrollo Clavero, M.A. y Castillo Horrillo, A.M. (2002), **“Nuevas Tic y estructura organizativa: de la burocracia vertical a la empresa red”**, Departamento de Economía y Administración de empresas, Universidad de Málaga, Número 30.
- Revelli, M. (1996), **“Ocho tesis sobre el postfordismo”**, en Le due destre, Torino, Bollati Boringhieri. (traducción al español disponible en la web).
- Rifkin, J. (2004), **“La era del acceso: La revolución de la nueva economía”**, Paidós Estado y Sociedad, Primera reimpresión.
- Riquena Jordi, V., Cabañero Pisa, C. y Sellens, J. T. (2002), **“Nueva economía y actividad empresarial: de las TIC al cambio cultural”**, Universitat Oberta de Catalunya, Observatorio Económico.
- Rodríguez Duarte, A., Arias Aranda D. y Minguela Rata, B. (2002) **“Un marco de análisis para la innovación tecnológica en la empresa”**. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Complutense de Madrid. Dirección y Organización: Revista de Ingeniería de la Organización. Vol. 27.
- Rodríguez, B. y Germán, G. (2011), **“La firma y los costos de transacción”**, Actualidad Contable FACES Año 14 N° 22, Enero - Junio. Mérida. Venezuela (120-133)
- Safón Cano, V. (1997), **“¿Del fordismo al postfordismo? El advenimiento de los nuevos modelos de organización industrial”**, I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del siglo XXI, Universidad de Valencia.
- Salas Fumás, V. (1995), **“La economía de la empresa”**, Revista española de financiación y contabilidad (REFC), Vol. XXV. Núm. 84. P. 815-839
- Salgado, Elvira (2003), **“Teoría de los costos de transacción: una breve reseña”**, Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 16 (26): 61-78.
- Sánchez-González, G. y Nieto, M. (2008), **“De las TIC, el comercio electrónico y la colaboración con los usuarios. Efectos sobre el resultado innovador de la empresa”**, Universidad de León. Pp. 88-102.
- Schumpeter, J.A. (1934), **“The theory of economic development”**, Cambridge: Harvard University Press.

- Segura R. (2006), **“Innovación, empresario y destrucción creativa. Una lectura de Schumpeter como teórico de la modernidad”**, Laboratorio de Investigación sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad. Universidad Nacional General Sarmiento. Instituto de Industria.
- Simon, H. (1957), **“A Behavioral Model of Rational Choice”**, in Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting. New York: Wiley.
- Solís Tupexpa, S. (2011), **“La firma desde la perspectiva de los costos de transacción”**, Revista Gestión y Estrategia. Núm.40.
- Sotres Arévalo, S.G. (2010), **“La empresa virtual, un nuevo esquema de negocios en la red”**, Revista Digital Universitaria, Volumen 11 Número 10.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002), **“Bases de la investigación cualitativa, técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada”**, Editorial Universidad de Antioquia, Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia.
- Tarzijan, J. (2003) **“Revisando la Teoría de la firma”**, Abante 6, Vol.2 p. 149-177, disponible en <http://www.jorgetarzijan.com/wp-content/uploads/2011/04/paperabante3teorifirma1.pdf> consultado el día 26 de Marzo de 2015.
- Valencia de Lara, P. y Patlán Perez, J. (2011), **“El empresario innovador y su relación con el desarrollo económico”**, Tec Empresarial, Noviembre 2011, Vol. 5 Núm. 3, p. 21-27.
- Vázquez-Barquero, A. (2009), **“ Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis”**, Universitas Forum, Vol. 1, No. 2, Mayo 2009
- Vela Meléndez, L. (2012), **“Diferenciación de productos”**. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque – Perú.
- Villar López, A. y Camisón- Zornoza, C. (2009), **“Los modelos organizativos de la producción reticular e integrado en la empresa industrial española: rasgos distintivos y desempeño”**, Universia Business Review. Primer Trimestre 2009. ISSN: 1698-5117.
- Wen, H. J., Chen Houn-Gee and Hwang Hsin-Ginn (2001), **“E-commerce Web site design: strategies and models”**, Information Management & Computer Security. Vol. 9, p. 5-12
- Williamson, O. (1985), **“The Economic Institutions of Capitalism”**, New York: Free Press.
- Williamson, O. (1991), **“Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives,”** Administrative Science Quarterly, 36 (June):269-296.
- Williamson, O. (1991). “La Lógica de la Organización Económica”. En O. Williamson y S. Winter (comp.), The Nature of The Firm. Origins, Evolution and Development. Nueva York:

- Oxford University Press. (Traducido y publicado en español como “**La Naturaleza de la Empresa: Orígenes, Evolución y Desarrollo**”, México: F.C.E. 1996, 1º Ed).
- Williamson, O. (2005), “**Transaction Cost Economics and Business Administration**”, Scandinavian Journal of Management (forthcoming).
  - Williamson, O. E. (1975), “**Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**”, Free Press, New York.
  - Yannopoulos, P. (2011), “**Impact of the Internet on Marketing Strategy Formulation**”. Associate Professor Brock University St. Catharines Ontario, Canada, L2S 3A1 Canada, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 18.
  - Yin, R.K. (2003), “**Case study research: Design and Methods**”, Sage Publications, Tercera Edición.
  - Zwass, V. (1996), “**Electronic Commerce: Structures and issues**”, International Journal of Electronic Commerce, Volume 1, Number 1, Fall, 1996, pp. 3 – 23.

## ANEXO I: RATIOS DE RENDIMIENTO

En el anexo I se describen los ratios de rendimientos utilizados para analizar los datos contables de la firma desde el año 2007 hasta el año 2013 en el Capítulo IV de Resultados del presente trabajo:

- *El Capital de Trabajo:* Se obtiene a partir de la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente, y permite obtener en unidades monetarias, cual es el valor que le quedaría a la empresa luego de pagar todas sus obligaciones de corto plazo.
- *Liquidez Corriente:* Se obtiene a partir de la división entre activo corriente y pasivo corriente. Este ratio permite determinar la capacidad que tiene la firma de pagar las deudas a corto plazo con los activos corrientes que la misma posee. Si poseen valores mayores a 1 significa que los activos corrientes superan ampliamente al pasivo corriente. Esto es considerado uno de los casos ideales.
- *Razón de Fondo de Maniobra:* Dicho ratio se logra a partir del cociente entre el capital de trabajo mencionado anteriormente y el activo total. Mide la inversión neta en recursos corrientes en relación a la inversión bruta.
- *Prueba ácida:* Se consigue a partir de la diferencia entre el activo corriente y los bienes de cambio sobre el pasivo corriente de la empresa. Éste tiene similar interpretación a la liquidez corriente, salvo que los activos corrientes en este caso no contienen al valor de los inventarios que no son fácilmente convertibles en unidades monetarias en el corto plazo.
- *Razón de Endeudamiento:* Se obtiene a partir del cociente entre pasivo total y activo total. Indica que por cada peso invertido en activos, cuál es la proporción que está siendo financiada por terceros. Si indican valores menores a uno, los activos totales superan a los pasivos totales y viceversa.
- *Cociente de Endeudamiento:* Se logra dividiendo el total de pasivos sobre el patrimonio neto de la empresa.
- *Cociente de Endeudamiento a Corto Plazo:* Se puede llegar a él mediante el cociente entre pasivo corriente y el patrimonio neto de la empresa.

- *Margen bruto de utilidad:* Se logra a partir de la diferencia entre ventas y costos sobre el nivel de ventas totales. La información interesante que éste puede brindar es que evidencia el nivel de utilidad que se obtienen en las ventas luego de desagregar los costos incurridos.
- *Rendimiento sobre los activos:* Dicho ratio se logra a partir del cociente entre el resultado neto del ejercicio y el activo total. Debido a ello, se puede determinar que establece la rentabilidad sobre el activo total.
- *Razón de Gastos Financieros sobre Ventas Totales:* Se obtiene a partir del cociente entre los gastos financieros totales sobre el total de ventas. Permite observar la relación que existe entre la totalidad de gastos financieros y las ventas que conllevaron a la creación de dichos gastos.
- *Índice de crecimiento de las ventas:* Se calcula a partir de la diferencia entre las ventas del año corriente y el año anterior multiplicado por 100.
- *Ratio de Rotación de Activos (RA):* Se determina a partir del cociente entre las ventas totales efectuadas por la firma y el activo total. Permite medir cuantas unidades monetarias genera cada peso que se invierte en el activo total, así como también la intensidad del uso de los activos de la empresa.
- *Ratio de ventas diarias:* Se obtiene a partir del total de las ventas sobre la cantidad de días del año, considerando aun así los días inhábiles, lo que se traduce en una desventaja del ratio descrito.
- *Ratio de rotación de existencias:* Se logra a partir del cociente entre las ventas totales y el saldo medio de existencias. Dicho ratio sirve para predecir el beneficio que tiene la empresa estudiada.

## ANEXO II: GUIONES DE ENTREVISTA

En el anexo II se describen los guiones de entrevista que fueron realizados a los informantes claves del directorio que participaron en la toma de decisiones y en el diseño de estrategias de la empresa en el período bajo análisis.

El cuestionario enunciado a continuación se encuentra dividido en cuatro partes esenciales.

- 1- *Datos Generales de la Firma*
- 2- *Inicios en 1980*
- 3- *Inicios de la Integración vertical: Año 1987*
- 4- *Inicios en el E-Commerce y Franquicias Online: Año 2007 en adelante*

La primera de ella, indaga sobre los datos generales de la firma desde sus inicios hasta la actualidad y las tres posteriores se centran en poner en claro las etapas claves que evidencian cambios en las formas de organización industrial de la firma y su adaptación al contexto vigente en cada una de ellas. El objetivo del mismo es poder obtener los motivos y opiniones de dichos cambios así como también sus causas y consecuencias de emprender los distintos tipos de decisiones.

### Datos del Entrevistado

1. Nombre Completo
2. Edad
3. Sexo
4. Nivel de estudios alcanzados
5. Profesión
6. Lugar que ocupó u ocupa dentro de la empresa – Antigüedad
7. Tareas realizadas

### **Parte I: Datos Generales de la Firma**

1. ¿Cuándo y cómo comenzaron las actividades de la firma?
2. ¿Cuál es el objetivo de la misma?
3. ¿Cómo definiría a su empresa?
4. ¿Qué actividades desarrolla y qué productos o servicios produce y comercializa?
5. ¿Cuál es la cantidad de empleados que actualmente trabajan en la misma?
6. ¿Cuál es el nivel de producción mensual?
7. ¿Cuáles son las etapas de producción que se desarrollan dentro de la empresa y cómo se llevan a cabo? ¿Subcontrata algún proceso?
8. ¿Qué faceta de su empresa considera como altamente competitiva? ¿Cuál considera que es necesario fortalecer?
9. ¿Qué fortalezas y debilidades considera presentes dentro de la empresa?

### **Parte II: Inicios en 1980**

1. ¿Cómo surge Mauro Sergio S.A.?
2. ¿Cuál era la actividad de la misma en sus inicios?
3. ¿Cómo llevaba a cabo su proceso productivo?
4. ¿Cómo se organizaba la empresa?
5. ¿Qué procesos se realizaban dentro de la empresa?
6. ¿Subcontrataba actividades?
7. ¿Hacia dónde iban dirigidos los productos producidos?
8. ¿Cómo describiría el desarrollo de la empresa en esa época?

### **Parte III: Inicio de la Integración Vertical: Año 1987**

1. ¿Cuándo decide integrarse verticalmente?
2. ¿Cómo lo hace?
3. ¿Por qué?
4. ¿Cómo fue dicho proceso?
5. ¿Qué beneficios pudo obtener que antes no tenía?

6. ¿Qué etapa se integró primero? ¿Por qué?
7. ¿Lo consideró ventajoso?
8. ¿Qué ventajas tuvo su aplicación?
9. ¿Qué desventajas tuvo su aplicación?
10. ¿Qué costos se mantuvieron?
11. ¿Qué costos desaparecieron?
12. ¿Qué costos aumentaron?
13. ¿Quién promovió dicha decisión? ¿Qué veía provechoso en dicha forma de organización?
14. ¿Qué repercusión tuvo sobre el nivel de producción y sobre el nivel de ventas?
15. ¿Se produjo capacidad instalada ociosa?
16. ¿Cumplió con las expectativas?
17. ¿Se llevó a cabo la apertura de locales propios?
  - a. ¿Dónde?
  - b. ¿Por qué?
  - c. ¿Resultó positivo para la firma?
  - d. ¿Qué le permitió lograr respecto al consumidor final?

#### **E-commerce y Franquicias Online: Año 2007 hasta la actualidad**

1. ¿Cómo describiría su empresa desde el año 2000 hasta la actualidad?
2. ¿Qué cambios puede describir respecto a sus inicios tanto:
  - a. En la empresa:
    - i. Cantidad de empleados
    - ii. Cantidad de maquinaria
    - iii. Innovación en diseño de productos
    - iv. Innovación en formas de comercialización
    - v. Innovación en la estructura de la empresa
    - vi. Cantidad de locales propios y franquicias
    - vii. Conjunto de estrategias
  - b. En los consumidores y formas de consumir
3. ¿Quién promovió la creación de una página web?
  - a. ¿Cómo resultó dicha decisión?
  - b. ¿Cómo fue el proceso de llevar a cabo una nueva forma de comercializar?

- c. ¿Fue necesario llevar a cabo una capacitación al personal?
  - d. ¿Fue necesario realizar cambios en la firma, como por ejemplo, en formas de organización, para impulsar el comercio online?
  - e. ¿Tuvo los resultados esperados?
  - f. ¿Qué porcentaje de las ventas totales representan las ventas vía web?
  - g. ¿Qué ventajas y desventajas observa de dicha nueva forma de vender?
  - h. ¿Considera que es beneficioso para la empresa? ¿De qué manera?
  - i. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de compra, pago, cobro y entrega de los productos?
  - j. ¿Cuántos días en promedio tarda en llegarle al consumidor el producto comprado?
  - k. ¿Sólo es mayorista? ¿Cuál es la cantidad de prendas mínimas que se pueden comprar online?
  - l. ¿Quién y cómo se encargan de tomar los pedidos online y de llevarlos a cabo?
  - m. ¿Qué productos se ofrecen en la página?
4. ¿Cómo repercutió la inserción en las redes sociales en el nivel de ventas?
  5. El comercio online,
    - a. ¿Incrementó los clientes potenciales?
    - b. ¿Qué ventajas observa que tiene esta nueva forma de comercializar respecto del comercio tradicional?
    - c. ¿Qué dificultades observa respecto del comercio tradicional?
    - d. ¿Qué impacto tuvo sobre la firma?
  6. ¿Cómo adaptó su empresa centrada en el comercio tradicional al comercio online? ¿Qué cambios se vieron evidenciados a nivel estructural y de procesos?
  7. ¿Cómo surge la idea de franquicia online?
    - a. ¿Resultó positivo desde su punto de vista?
    - b. ¿Qué aspectos beneficiosos puede destacar de las mismas?
  8. ¿Cómo la empresa distribuye los productos hacia los distintos puntos del país?
  9. Como empresa, ¿Qué ventajas y desventajas le brindó este proceso?
  10. ¿Existieron sólo a nivel nacional?
  11. ¿Cuál fue en promedio su repercusión en el nivel de ventas?