

Factores que inciden en la diversificación productiva y sus efectos en el desempeño: Un estudio de caso de una firma marplatense.

Martin Di Nezio Camiletti

Tesis de Licenciatura en Economía

Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata, Argentina

Diciembre 2023

Factores que inciden en la diversificación productiva y sus efectos en el
desempeño: Un estudio de caso de una firma marplatense

Autor

Martin Di Nezio Camiletti

Director

Mg. Lucía Mauro

Comité Evaluador

Lic. Lizzie Marcel

Esp. Luciana Barilaro

Mar del Plata, Argentina

Diciembre 2023

Agradecimientos

Agradezco a Ana y Horacio, mis viejos, porque sin ellos esto no sería posible. Fueron parte del proceso tanto como lo fui yo.

Agradezco a mis hermanos quienes me acompañaron todos estos años.

Agradezco a Victoria, mi compañera, por su apoyo incondicional.

Agradezco a mis amigos, amigas y compañeros universitarios con los que transité este proceso.

Agradezco a Lucía, mi directora, por su perseverancia y acompañamiento a lo largo de este trabajo.

Agradezco finalmente a la Universidad Nacional de Mar del Plata por hacer que esto sea posible.

Resumen

El objetivo de la tesina es analizar los factores que influyen en la diversificación productiva de una empresa dedicada a la elaboración y envasado de alimentos en la ciudad de Mar del Plata, y los efectos de la misma sobre sus resultados.. Se aplica un enfoque metodológico de tipo cualitativa con diseño explicativo y utilizando información primaria y secundaria.

Inicialmente se caracteriza el proceso de diversificación que ha realizado la empresa. Segundo, se realiza un análisis de los factores influyentes en la decisión de diversificar. Finalmente, se analizan los efectos que tuvo la diversificación productiva sobre la empresa. Los principales resultados indican que los recursos ociosos y el crecimiento de la firma impulsan la diversificación productiva. Algunos de los efectos de este proceso son: cambios en la estructura organizativa, alcance de nuevos mercados, aumento en las ventas y mejora en los resultados obtenidos de la firma.

Palabras clave: Diversificación productiva - Sector alimenticio - Factores determinantes - Efectos sobre el desempeño -

Abstract

The objective of the thesis is to analyze the factors that influence the productive diversification of a company dedicated to the production and packaging of food in the city of Mar del Plata, and its effects on its results. A methodological approach is applied qualitative type with explanatory design and using primary and secondary information.

Initially, the diversification process that the company has carried out is characterized. Second, an analysis of the factors influencing the decision to diversify is carried out. Finally, the effects that productive diversification had on the company are analyzed. The main results indicate that idle resources and firm growth drive productive diversification. Some of the effects of this process are: changes in the organizational structure, reach of new markets, increase in sales and improvement in the results obtained by the firm.

Keywords: Productive diversification - Food sector - Determining factors - Effects on performance

Índice

Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Índice.....	6
Introducción.....	7
Marco teórico.....	9
Definición de diversificación.....	9
Tipos de diversificación.....	10
Enfoques de abordaje de la diversificación.....	12
Factores que inciden en la diversificación.....	14
Efecto de la diversificación.....	16
Síntesis.....	18
Proposiciones teóricas.....	19
Metodología.....	20
Fuente de datos.....	20
Método de análisis.....	21
Dimensiones.....	22
Presentación del caso.....	23
Resultados.....	25
Historia.....	25
Inicio.....	25
Hitos y logros.....	26
Diversificación de la firma.....	27
Trayectoria histórica.....	29
Actualidad.....	30
Proyectos futuros.....	32
Efectos.....	33
Estructura empresarial.....	34
Infraestructura.....	35
Ventas.....	35
Ventajas y desventajas.....	36
Conclusiones.....	39
Referencias bibliográficas.....	41
Guía de entrevistas.....	43
Guía de preguntas.....	43

Introducción

La diversificación productiva es un concepto que se encuentra en la literatura académica desde hace más de 60 años. El mismo puede ser definido como los procesos de cambios en las características (sean cambios físicos o en su performance) de bienes o servicios que elabora una firma y los mercados de destino de la misma (Ansoff, 1957). La literatura ha centrado su atención en los factores que motivan a las empresas a diversificarse y en los efectos de este proceso para las firmas. Los principales factores señalados son: excesos de capacidades o factores productivos que la empresa posea, la búsqueda de diversificación del riesgo y creación de valor para la firma, el tamaño de la misma y el desarrollo y creación de una marca.

En cuanto a los efectos de la diversificación sobre los rendimientos de la firma, no hay una clara respuesta de lo que puede generar este proceso en las empresas. Hay diferentes modelos que muestran las relaciones entre el proceso de diversificación y resultados. Los mismos arrojan diversas relaciones entre ambas variables, estas pueden ser relaciones positivas (Chatterke y Wernerfelt, 1991; Tanriverdi y Lee, 2008), negativas (Cottrell y Nault, 2004), e incluso una relación de parábola U - invertida (Palich et al, 2000). Además de esto, se puede agregar que los resultados dependen de si la diversificación es relacionada o no relacionada. y se debe tener en cuenta el grado en que la firma diversifica (Hashai, 2014) por los resultados que el mismo proceso genera, es decir, si la misma lleva adelante el proceso de forma moderada o de manera más abrupta.

Debido a los diferentes efectos que puede generar la diversificación productiva sobre el rendimiento de las empresas, y dado que no hay una conclusión clara y una postura definida frente al tema, la siguiente tesina se propone comprender el proceso de diversificación y como él mismo se vincula con el rendimiento de una empresa. En particular, analizando información primaria de una firma radicada en Mar del Plata que pertenece al sector alimenticio. De esta forma, se pretende responder a las siguientes preguntas. ¿Cuál es el motivo por el que las firmas buscan diversificar su producción? ¿Qué tipo de efectos genera la diversificación sobre el desempeño? y ¿Dentro de qué modelo conceptual puede integrarse este resultado?

El objetivo general de la tesina es analizar los factores que inciden en la diversificación productiva y sus efectos en el desempeño para una empresa del sector alimenticio del Partido de General Pueyrredon. Los objetivos específicos son: (1) Caracterizar el proceso de diversificación; (2) Analizar los factores que incidieron en la diversificación; y (3) Analizar el efecto de la diversificación en el desempeño.

Se aplicó un método de análisis de tipo cualitativo con diseño explicativo a modo de explicar la relación entre variables. El plan de recolección de datos se realiza a través de fuentes primarias y secundarias. En cuanto a estas últimas, se accedió a la página web de la empresa de donde se extrajo

información como el año de fundación, el sector en el que desarrolla su actividad y ciertos productos que la misma elabora. Como segunda fuente secundaria se recurrió al relevamiento a Empresas Industriales del Partido de General Pueyrredon del año 2023. Vinculado a las fuentes primarias, la misma es una entrevista en profundidad realizada a un socio gerente de la empresa.

Los principales resultados indican que el proceso de diversificación productiva estimula la reestructuración organizacional de la empresa, permite a la firma alcanzar nuevos mercados a través de nuevos productos así como también diversificar la actividad de la misma a raíz de recursos ociosos. En términos de ventas, se obtuvo información acerca de que las mismas aumentaron a partir de la diversificación productiva. Finalmente, los rendimientos percibidos por la firma se han ido en aumento según lo expuesto en la entrevista, sin embargo, a lo largo del año 2023, el nivel de incertidumbre afectó negativamente los resultados obtenidos por la empresa.

El presente documento se encuentra diagramado de la siguiente forma. En primera instancia, se desarrolla una revisión de la literatura haciendo hincapié en aquellos conceptos que entendemos como fundamentales para comprender el proceso de diversificación productiva y su impacto en el desempeño de la firma. Luego, se desarrolla la metodología utilizada, la fuente de datos y el método de análisis a implementar. A partir de esto, se exponen los resultados obtenidos permitiendo alcanzar conclusiones y reflexiones finales en base a lo anteriormente mencionado.

Marco teórico

El presente marco teórico se encuentra dividido en tres partes. Primero, se exponen definiciones de diversificación en función de diferentes autores. Segundo se describen los diferentes enfoques existentes sobre el concepto de diversificación y sus determinantes. Tercero, se procede a enunciar los efectos de la diversificación sobre el desempeño de las empresas.

Definición de diversificación

Comenzando por la primera parte de este marco teórico, y siguiendo a Ansoff (1957), la diversificación se encuentra vinculada con diversos cambios en las características de los productos que elabora una firma así como también en el mercado al cual se dirige la empresa. Por características de los productos, el autor se refiere a cambios físicos o modificaciones en su performance. Para este último caso, el autor menciona como ejemplo el caso de que a un avión se le modifique la velocidad, la altura máxima alcanzada, capacidad de carga y aspectos técnicos que hacen al bien o servicio que una firma elabora. Penrose (2009), por su parte, argumenta que el proceso de diversificación es aquel a través del cual, una firma amplía su gama de productos elaborando nuevos bienes o servicios que se diferencien con aquellos que ya producía, ya sea en la producción o la distribución.

Por otra parte, los autores Chiavenato y Sapiro (2017; 144) brindan una definición de diversificación según la cual: “La diversificación es un desarrollo lógico que garantiza el uso racional y eficiente de los recursos, lo cual propicia las economías de escala¹”. Además de esto, los autores argumentan que la firma busca adentrarse en un proceso de diversificación con el fin de obtener resultados positivos en términos de sus costos. De esta forma, una firma diversificada puede obtener beneficios en cuestión de adquisición y uso de diversos recursos. El término “economías de escala” lo podemos vincular al concepto de economías de alcance que se refiere a que resulta ser menos costoso la producción conjunta de dos bienes diferentes bajo el control de una misma empresa, que la producción de ambos bienes de forma separada donde dos firmas los produzcan de forma diferenciada. Las economías de alcance permiten la producción de dos o más mercancías con menores costos que adquiriendo ambas por separado, lo que lleva a incentivar la diversificación de la firma (Willing, 1979).

Por último, Ramanujan y Varadarajan (1989: 525) definen diversificación como: “La entrada de una empresa o unidades de negocios hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos

¹ Las economías de escala están referidas a la variación de la producción que se corresponde como respuesta a variaciones en el uso de factores. Existen tres tipos de economías a escala. La primera de ellas son las economías a escala creciente donde, ante aumentos en el uso de factores, la producción aumenta más que proporcionalmente. La segunda posibilidad es que ambas variables se modifiquen en iguales proporciones determinando así las economías a escala constantes. Por último, las economías a escala decreciente son aquellas donde la producción aumenta en menores proporciones a las que aumenta el uso de factores (Pindyck y Rubinfeld, 1995).

de negocios internos o adquisición, lo que ocasiona cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos”. En resumen, y considerando las definiciones presentadas, se puede hacer referencia al término “diversificación productiva” como un proceso por el cual las firmas realizan modificaciones no solo en sus bienes o servicios, la manera en que los mismo se distribuye, así como también las diversas readaptaciones de la estructura organizativa de la firma de forma tal que se obtengan beneficios sea por reducciones de costos o por alcanzar nuevos mercados.

Tipos de diversificación

El proceso de diversificación se puede clasificar en diferentes tipos, en función de hacia dónde esté dirigido el mismo. Así, la diversificación puede ser horizontal, vertical, o por conglomerado. En estos términos, y siguiendo a Ansoff (1976) citado en el trabajo de Huerta y Navas (2006), la diversificación horizontal está vinculada con aquellos casos en los que una firma destina nuevos productos hacia mercados similares de los que se encuentra. Al ser un mercado similar al original, la firma no encontrará en ella un ámbito en el que pueda diversificar el riesgo de su actividad.

Por otra parte también se encuentra la diversificación vertical la cual está referida principalmente a actividades donde la firma se adueña de procesos anteriormente tercerizados, es decir que la empresa se expande hacia tareas o labores que realizaban proveedores o clientes. Dos actividades se encuentran verticalmente diversificadas cuando una de ellas tiene la posibilidad de utilizar los productos de la segunda como recursos para su producción (Fan y Lang, 2000). Según la orientación hacia la que se expanda la firma, la integración tendrá un nombre diferente. Para el caso en el que la diversificación se oriente hacia los proveedores, la misma tendrá el nombre de “hacia atrás” debido a que se aproxima al inicio de la cadena de valor. Si la misma se orienta hacia los clientes, se definirá como “hacia adelante” debido a que se adelanta en la cadena comercial. Por último, se encuentra la integración por conglomerado en la cual se argumenta que los diferentes productos y mercados de destinos a los que apunta la firma no tendrán relación con los bienes, servicios y mercados tradicionales de la empresa en cuestión (Ansoff, 1976 en Huerta y Navas, 2006).

Por otra parte, Rumelt (1974) citado en Riveros (2004) presenta una tipología diferente: la diversificación relacionada y la no relacionada. En la primera, los recursos se comparten entre las diferentes actividades que lleva adelante la firma, como lo son mercados, canales de distribución, negocios y tecnologías compartidas. De esta forma puede decirse que la diversificación relacionada expresa vínculo o relación entre las actividades tradicionales de la firma y las nuevas. Este tipo de diversificación posee bajo nivel de riesgo por el hecho de estar en consonancia con la actividad principal de la firma, tanto sea en términos de recursos, tecnologías, mercados, entre otros. Dentro de los beneficios que pueden obtenerse se encuentra la reducción de costos por economías de escala o de alcance por el aprovechamiento más eficiente de los recursos o la capacidad instalada. Otra de las

ventajas es el hecho de utilizar los mismos canales de distribución así como también el renombre de una marca, sumado a la inversión en investigación y desarrollo que trae avances para las diversas actividades debido a que las mismas se encuentran vinculadas (Rumelt, 1974 citado en Riveros (2004)).

La diversificación no relacionada, por su parte, se presenta en aquellas situaciones en las que una firma busca ampliar su gama productiva y se vuelca hacia actividades que no poseen vínculo o relación con las tradicionales de la empresa. De esta forma, se plantea una especie de quiebre con la actividad clásica de la firma debido a la necesidad de expandir los conocimientos y adquisiciones de recursos (Rumelt (1974) citado en Riveros (2004)).

Así como se puede destacar ciertas ventajas o beneficios, también pueden remarcarse inconvenientes. Los mismos son destacados por Porter (1985) citado en Riveros (2004) y se dividen en costos de coordinación por el hecho de la realización de mayores gastos con el fin de coordinar las diversas actividades, costos de inflexibilidad debido al surgimiento de dependencias entre las actividades de la firma, y por último se encuentran los costos de compromiso como respuesta al hecho de compartir actividades y la necesidad de que las mismas se desarrollen de forma consistente para no perjudicar a la otra.

A modo de resumen, en el cuadro a continuación se resume la información precedente.

Tabla 1. Resumen de los tipos de diversificación y sus características.

Diversificación	
Tipo	Características
Horizontal	Orientado hacia mercados similares a los cuales opera la firma.
Vertical	Dividida en “hacia adelante” o “hacia atrás” dependiendo hacia que lado de la cadena de valor se orienta .
Por conglomerado	Productos, servicios o mercados de destino no se encuentran en relación con aquellos tradicionales a los cuales se orienta la firma.
Relacionada	La firma busca diversificar y acercarse a sectores y mercados similares a los que se orienta su actividad principal. Se comparten recursos entre las diversas actividades.
No relacionada	Nueva línea de productos/servicios que no posee relación con los productos/servicios originales de la firma. Es decir, no hay relación entre nuevas actividades de una organización con las que desarrollaba anteriormente.

Fuente: Elaboración propia.

Enfoques de abordaje de la diversificación

En términos de los enfoques de la literatura que abordan la diversificación productiva, se pueden encontrar tres grupos: el enfoque de costos de agencia, el enfoque del poder de mercado y por último el enfoque basado en los recursos y capacidades. A continuación describimos cada uno de ellos y sus aportes a la literatura de diversificación productiva.

Comenzando con el enfoque de **costos de agencia**, y siguiendo a Jensen y Meckling (1976; 5), se define una relación de agencia como “un contrato en virtud del cual una o más personas (principal) contratan a otra agente para realizar algún servicio en su nombre, lo que implica delegar cierta autoridad para la toma de decisiones al agente”. En este punto, Perez, Lopez y Cantó (2000), expresan a la figura del agente como aquel encargado de realizar tareas derivadas por parte del principal y caracterizado por ser oportunista, es decir que buscara la forma de reducir sus esfuerzos y obtener el mayor provecho posible. Por otra parte, el principal busca maximizar su beneficio personal en base a la relación con el agente. El enfoque aquí presentado se refiere a diferencias entre los intereses de propietarios y gerentes dentro de una firma (Canepa, 2010), es decir que se plantea la disociación entre los focos de interés entre aquellos accionistas y quienes se encuentran al frente de la gestión de la firma. Esta divergencia genera mayores costos para la firma, debido a que los agentes toman ventaja de su posición de gerente o administrador con el fin de alcanzar objetivos personales y no empresariales.

Los costos de agencia se refieren a gastos para el control que realiza el principal con el objetivo de vigilar al agente debido a que este último posee intereses personales que se anteponen al de los accionistas. Castañón Duque (1999) presenta los costos de agencia como la suma de tres elementos diferentes. Por un lado se encuentra el costo de monitoreo, vigilancia o costos por control que realiza el principal con el fin de controlar la actividad del agente. Este elemento se incorpora a través de ciertas restricciones en el accionar de los gerentes como por ejemplo el cumplimiento de reglas o cláusulas restrictivas, así como también limitaciones en los presupuestos. Por otra parte, se encuentran los gastos de fianza referidos a una garantía de fidelidad por parte del agente debido a que los mismos poseen diferentes objetivos o intereses al del principal, por lo tanto realizan mayores erogaciones a las realmente necesarias, redirigen fondos para la adquisición de nuevas tecnologías que limitan la distribución de dividendos, además de que los agentes pueden tener baja efectividad en sus tareas que requieren de incentivos o mayores erogaciones. Por último, el tercer elemento que se presenta dentro de los costos de agencia se refiere a pérdidas residuales referidas a la diferencia entre la actitud oportunista que poseen los agentes respecto a la que realmente buscan los principales en estos gerentes/administradores. A medida que el agente busque en mayor medida su bienestar antes que el del accionista o socio, mayor será la pérdida residual como consecuencia de mayores gastos por parte del principal con el fin de contrarrestar la actitud de la parte restante.

Siguiendo con el enfoque de **poder de mercado**, las empresas buscan diversificarse con el fin de alcanzar nuevos mercados, siendo que para ello es condición necesaria que la firma tenga un poder significativo en un mercado individual para luego poder alcanzar nuevos mercados en los cuales operar. De esta forma, Massey (2000) argumenta que “poder de mercado” se refiere a la capacidad de aumentar los precios, mientras que Alvarado (1998) menciona que este concepto se refiere al nivel de concentración de recursos en manos de un pequeño número de firmas o un solo productor. De esta forma, una firma puede hacer uso de su poder y aplicar diferentes estrategias en un mercado en particular gracias a los beneficios obtenidos en otro mercado. A esto se lo conoce como subsidios cruzados, ya que la firma en cuestión cruza fondos de un mercado a otro (Lien y Klein, 2009).

Existen diversas formas de determinar el poder de mercado. Si bien no existe una medida unificada para especificar un nivel óptimo de poder de mercado, existen múltiples índices que permiten medir la concentración del mismo. Esto sirve para cuantificar la densidad que existe en una industria. Sin embargo, estos índices² poseen diferentes dificultades como lo es la recopilación de información, que la misma se adecúe a la investigación realizada, además de la forma en la que se define a una industria.

Con respecto al **enfoque basado en los recursos y capacidades**, el mismo tiene origen en “La Teoría del Desarrollo de la Empresa” cuya autora es Edith Penrose (1959). Dentro de este enfoque se busca explicar por qué distintas empresas que se encuentran inmersas en un mismo contexto bajo idénticos factores externos, desarrollando una misma actividad, obtienen distintos niveles de rentabilidad (Lopez, Martinez y Riveros, 2004). Cada empresa en su individualidad se diferencia de las demás por diversas ventajas competitivas en relación a sus recursos y capacidades propias (Wernerfelt, 1984). El análisis se centra en la idea de que por más que las firmas compartan un mismo contexto, las mismas se diferencian de sus pares en su asignación de recursos así como también en sus funciones de producción. Es decir, las empresas son heterogéneas.

A diferencia de la teoría de los recursos y capacidades, la teoría neoclásica se basa en supuestos como la homogeneidad de productos, refiriéndose a que las empresas dentro de una actividad determinada producen bienes idénticos los unos a los otros. Otra de las diferencias presentes es la movilidad perfecta de los factores que postula la teoría neoclásica, esto no lo comparte la teoría de los recursos debido a que la misma argumenta que cada una de las firmas del mercado tiene ciertos atributos propios y que los mismo no se comparten con las demás empresas. Sumado a esto se puede agregar supuestos de la teoría neoclásica como la ausencia del control estatal, que las firmas persiguen el

² Índice $1/N$, siendo N el número de empresas en la industria, sin embargo no toma el tamaño de cada firma. Índice CR (razón o ratio de concentración) se enfoca principalmente en el tamaño de la empresa en base a su producción. Índices de Hannah-Kay, siendo uno de los índices más completos aunque esta característica implica la dificultad de recopilar la información para su cálculo (Baranda, 2020). Entre otros.

objetivo de maximizar sus beneficios además con conocimiento perfecto dentro del mercado y la libre entrada y salida de empresas (ausencia de barreras) (Koutsoyiannis, 1975).

Alvarez y Gomez (2001) plantean supuestos sobre los que se basa el enfoque de recursos y capacidades. Por un lado se enuncia que hay heterogeneidad entre firmas en función de los recursos que las mismas poseen, y por otro lado se asume que los recursos que las firmas disponen no son transmisibles ni móviles haciendo que la heterogeneidad de las firmas se mantenga en el tiempo.

Los recursos que se encuentran bajo control de una firma están integrados por todos los activos, conocimientos, atributos y capacidades que le permiten a una empresa ser más eficiente en su accionar o en la implementación de diversas estrategias. Los recursos pueden clasificarse teniendo en cuenta si los mismos son tangibles o intangibles. De esta forma, dentro de recursos tangibles encontraremos tanto recursos tecnológicos, equipamientos, materias primas, infraestructura y recursos financieros. Mientras que los recursos intangibles se encontrarán representados por la estructura empresarial junto con su organigrama, habilidades, competencias, conocimientos y experiencias, posicionamiento de marca, normas, reglas internas y diversos vínculos comerciales y empresariales (Barney, 1991; Grant 1991; Ibarra Mirón y Suárez Hernandez, 2002).

Factores que inciden en la diversificación

La diversificación no es un proceso natural que lleva adelante cada firma de forma automática, sino que es una sucesión de acciones que está motivada por diferentes factores. Así como mencionan Chiavenato y Sapiro (2017: 144), la diversificación "... es el resultado de decisiones estratégicas racionales". Según Campillo y Gago (2009), la decisión de diversificación posee dos factores diferentes. Por un lado se encuentran los determinantes de orden discrecional vinculados a diversos actos oportunistas y convenientes por parte de altos mandos y directivos, mientras que por otro lado se encuentran aquellos de orden económico relacionados a posibilidades de aumentar el valor de la firma.

En el primero de los casos, teniendo en cuenta los determinantes de orden discrecional, los mismos pueden vincularse con la teoría costos de agencia enunciada anteriormente debido a que en este caso, los directivos buscan obtener beneficios individuales por sobre aquellos intereses de los accionistas o dueños a través de la diversificación. Teniendo en cuenta el determinante discrecional, hay dos razones principales por las que se busca que la firma se diversifique. Una de ellas es reducir el riesgo al cual hace frente la firma ya que, frente a grandes peligros, los directivos pueden perder sus cargos como consecuencia de que sus puestos laborales se encuentran vinculados a los resultados de la firma. De esta forma, los directivos buscan diversificar las actividades de la empresa con el fin de reducir los riesgos. La segunda de estas razones por las cuales se busca expandir el horizonte en términos de

actividades es con fines remunerativos ya que si el tamaño de la firma aumenta, los altos cargos tienen oportunidad de tener a su alcance más poder, reconocimiento y mayores beneficios económicos (Campillo y Gago, 2009). Ambas formas recientemente expuestas poseen como resultado la búsqueda de diversificación de las actividades organizacionales.

En términos del segundo determinante del proceso de diversificación según Campillo y Gago (2009), de orden económico, el mismo busca como fin la creación de valor dentro de la firma. Esto está en consonancia con los intereses de los accionistas o dueños de la firma. Este determinante reposa sobre el desarrollo o creación de una ventaja competitiva que le facilita la obtención de mayores ingresos. En este sentido pueden diferenciarse dos puntos de vista respecto a la ventaja competitiva, por un lado una visión de poder, y por otro una de eficiencia. La primera de ellas, la visión de poder, está referida a aquellas situaciones en las que una determinada firma posee poder en un mercado o industria determinada, y como consecuencia decide diversificarse y ampliarse alcanzando otros mercados y haciendo uso de ese poder presente en su industria principal. Respecto al segundo punto de vista de la eficiencia, lo que se ve en la misma son modificaciones dentro de la organización empresarial con el fin de aumentar la eficacia y eficiencia de la firma. De esta forma, esta nueva forma de organizarse genera un mejor uso y aplicación de recursos que le permiten a la empresa diversificar su actividad. En relación a esto, se puede retomar la noción de economía de alcance enunciada anteriormente donde uno de los resultados obtenidos por la diversificación y el uso más eficiente de recursos es la utilización de estos últimos en diferentes actividades permitiendo así, obtener menores costos.

Por otro lado, también se encuentra como determinante de la diversificación productiva el tamaño de la firma aunque no se ha arribado a conclusiones determinantes. A medida que la organización tiene un mayor tamaño (puede medirse en términos de volumen de ventas, volumen de ingresos), se estima que hay mayores probabilidades de diversificación (Davies et al, 2001) como consecuencia del acceso a economías de escala y alcance que permiten acceder a recursos o producir a menores costos y tener una menor aversión a riesgos como consecuencia de una mayor estructura organizacional (Campillo, 2008). Además, teniendo en cuenta los aportes de Castillo Gimenez (2003), el mercado resulta ser una limitación a medida que la firma se desarrolla y alcanza un mayor tamaño, por lo que la empresa recurre a la diversificación para acceder a nuevos mercados teniendo mayor facilidad debido a la disponibilidad de recursos.

Las diferentes firmas o empresas de los mercados se diversifican como consecuencia de excesos de capacidades o factores productivos dentro de sus haberes (Montgomery, 1994). En estos casos, y como respuesta a altos costos de transacciones, las firmas buscan utilizar estos excedentes de recursos a modo de aprovecharlos e insertarlos dentro de mercados (Dewan, Michael y Min, 1998). De esta forma, las empresas utilizan los recursos y capacidades heterogéneas que poseen, con el fin de diversificar alcanzando nuevos negocios o simplemente buscan aprovechar los activos ociosos a modo

de obtener beneficios de ellos. Aún en contextos competitivos, pueden alcanzarse beneficios mayores a los normales como consecuencia de las diferentes asignaciones de recursos que cada firma posee y la forma en la que cada empresa los administra y gestiona (Lopez, Martinez y Riveros, 2004).

Dentro de los factores que inciden en el proceso de diversificación se encuentra el concepto de marca. El tener una marca con reputación en el mercado permite reducir los riesgos a la hora de diversificar la cartera productiva, esto se debe a que la misma brinda a los diversos agentes económicos que consumen el/los bien/es o servicio/s, cierta seguridad debido a la proximidad y conocimiento de la marca en cuestión (Aaker y Keller, 1990; Morein, 1975). A medida que la relación entre el comprador y la marca se fortalece como respuesta a mayores transacciones, el vínculo entre ambas variables se fortalece reduciendo el riesgo y permitiendo que, en caso de que la firma diversifique su producción, el consumidor continúe eligiendo la misma dada su relación (Escobar Naranjo, 2000).

Efecto de la diversificación

Por último, y como tercera sección dentro del marco teórico, se plantean los diferentes efectos de la diversificación sobre el desempeño de la firma. Hay un gran debate en torno a si realmente la diversificación productiva trae consigo mayores beneficios para la empresa. Dentro de esta relación entre diversificación y desempeño pueden diferenciarse tres modelos distintos: relación lineal, un modelo de parábola U invertida y un modelo intermedio entre ambos (Palich *et al*, 2000). La relación lineal expresa que a medida que mayor diversificación alcanza una firma dada, mayores resultados obtendrá la empresa. Esta relación se deriva de teorías de poder de mercado debido a que la firma podrá acceder a un mayor número de mercados pudiendo desarrollar estrategias que fortalezcan su presencia en los mismos. Con respecto a este modelo, se asume que la diversificación no relacionada se prefiere ante la relacionada como consecuencia del aumento del poder de mercado derivado de este tipo de diversificación (Martinez Campillo y Nieto Antolín, 2004).

Pasando al siguiente tipo, el modelo de U invertido, plantea que en un comienzo el rendimiento aumenta con niveles de diversificación más elevados hasta llegar a un punto máximo de resultados donde, en caso de continuar el proceso de diversificación, comenzará a caer el rendimiento como consecuencia de aumentos en los costos marginales. Dentro de este modelo se argumenta que a mayor grado de relación entre los negocios (diversificación relacionada), mayor rendimiento a comparación de aquellos casos en los que esta relación sea menor (diversificación no relacionada) (Martinez Campillo y Nieto Antolín, 2004). El modelo aquí presentado vislumbra que hay un punto óptimo de diversificación en el que, anterior y posterior al mismo, habrá pérdidas de rendimientos.

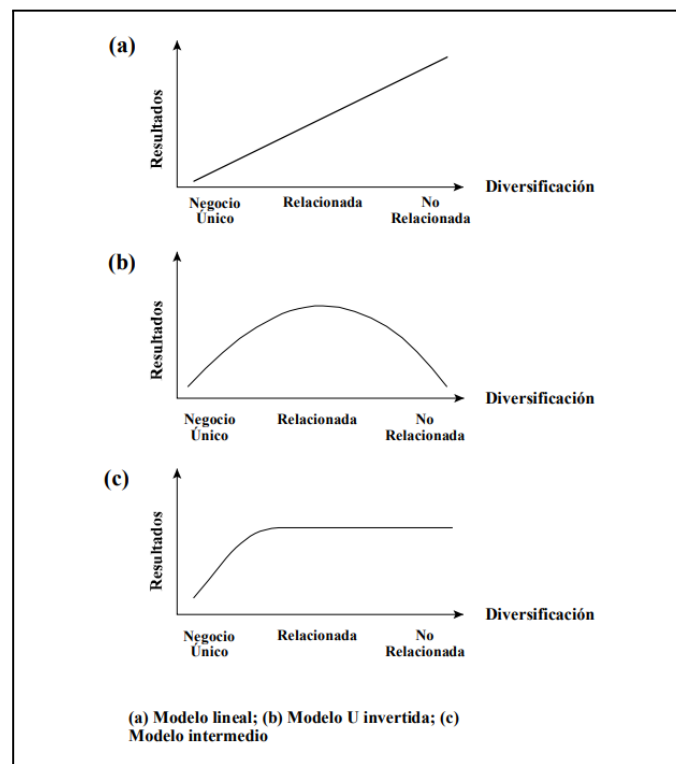
Finalmente, el modelo intermedio puede vincularse con la idea que la diversificación relacionada brinda rendimientos positivos, y a partir de un punto determinado, los mismos serán decrecientes.

Esto, según Wernerfelt y Montgomery (1988), se observa en aquellas firmas que a medida que aumenta el proceso de diversificación y más se alejan de su núcleo o actividad tradicional, menos rendimientos o beneficios obtienen. Dentro de este modelo, se llegó a la conclusión que la diversificación es preferible a la estrategia de negocio único aunque a partir de un cierto punto, los resultados comienzan a ser menores a causa de mayores costos (Martinez Campillo y Nieto Antolín, 2004).

En base a las investigaciones de Palich, Cardinal y Miller (2000), se puede concluir que los procesos moderados de diversificación por parte de las firmas alcanzan mayores niveles de desempeño respecto de procesos de no diversificación y de aquellos de diversificación no relacionada. “Las empresas de negocio único sufren de economías de alcance limitadas y otras conocidas desventajas que dificultan la obtención de beneficios por encima de la media” (Martinez Campillo y Nieto Antolín, 2004:10).

En la Figura 1, podemos ver un resumen de los tipos de efectos de la diversificación sobre el desempeño de la firma.

Figura 1. Relación entre diversificación y desempeño



Nota: adaptado de Modelos teóricos sobre la relación diversificación/resultados, de Palich et al (2000:157).

Otro de los efectos que la diversificación productiva genera sobre los resultados de la empresa son aumentos en ventas. Así como menciona Ansoff (1957), que la firma comience un proceso de

diversificación genera un crecimiento de ventas respecto de aquel escenario donde la firma no haya adoptado este proceso. De esta forma, el hecho de realizar modificaciones a los diversos productos alterando sus características, destinar los mismos a nuevos mercados, o simplemente elaborar nuevos bienes o servicios, lleva a que la firma obtenga como resultado un aumento en sus ventas.

Síntesis

A modo de síntesis, y siguiendo con las diversas secciones dentro del marco teórico, se puede enunciar que la primera parte, como bien se expuso anteriormente, hace énfasis en que la definición de “Diversificación Productiva” posee múltiples matices y la misma depende del autor que la enuncie. Reuniendo algunas definiciones se puede aclarar que el proceso de diversificación que la firma lleva adelante es aquel mediante el que la empresa realiza cambios o modificaciones en productos ya existentes, así como también el desarrollar nuevos bienes o presta nuevos servicios asociados o no a los tradicionales que involucren readaptaciones en la estructura organizativa de la organización.

Además de esto, se presentan dos tipologías diferentes del proceso de diversificación. Por un lado se encuentra una división con tres tipos posibles (horizontal, vertical y conglomerado) y por otra parte un tipo de diversificación separada entre relacionada o no relacionada. En primer lugar, y refiriéndonos a la primera tipología, se encuentra la diversificación horizontal donde la empresa busca proveer a los mismos o similares mercados que los tradicionales con productos nuevos. La diversificación vertical está referida a la cadena comercial y la ampliación de actividades, por parte de una empresa, a través de la misma. Finalmente, el conglomerado hace referencia a que nuevos productos no vinculados a los anteriores, se encuentran destinados a mercados nuevos sin relación con aquellos tradicionales. En cuanto a la segunda tipología recientemente mencionada, la misma se encuentra dividida en una diversificación relacionada y no relacionada. En cuanto a la primera de las mismas, esta se encuentra referida al vínculo entre un nuevo producto con los ya elaborados por la empresa. Este nexo puede presentarse a través de compartir recursos, mercados o incluso tecnologías. En términos de la diversificación no relacionada, la misma expresa la desvinculación entre los nuevos productos/servicios de la firma con respecto a los tradicionales.

Siguiendo con la segunda parte del marco teórico, en la misma se pueden encontrar los diversos enfoques sobre los cuales se aborda la diversificación productiva. Dentro de los mismos se puede destacar el enfoque de costos de agencia donde se destaca la diferencia de intereses entre el principal o propietario y el agente o gerente, siendo que cada una de las partes busca actuar en pos de un beneficio propio. El foco en el presente enfoque se encuentra puesto en los mayores costos en los que incurre una organización como consecuencia de mayores controles por parte del principal por sobre los agentes. Respecto del enfoque de poder de mercado, principalmente se busca hacer uso de cierta reputación que la empresa tiene en un determinado mercado, para obtener beneficios en un mercado diferente. Como tercer enfoque, podemos mencionar el de recursos y capacidades, referido

específicamente a que, a pesar de que varias empresas se encuentren operando en un mismo mercado y con igualdad de contextos socioeconómicos y políticos, las mismas pueden obtener rendimientos diversos. Es por ello que la obtención de resultados no solo depende de los factores externos a la firma sino también a los recursos propios de la misma como por ejemplo las materias primas, trabajadores, el “know how”, los procesos de tomas de decisiones, entre otros.

Posteriormente, se buscó detallar los diversos factores que inciden en las tomas de decisiones para llevar a cabo el proceso de diversificación. En el procedimiento de revisión de literatura se pueden enunciar determinantes de orden discrecional o determinantes económicos. El primero de estos está vinculado con el objetivo de obtener un mayor beneficio propio por parte de los gerentes de las diversas empresas, mientras que el segundo de estos se relaciona con la búsqueda de aumentar los valores de la empresa. Además de los mismos se encontraron factores influyentes como como el tamaño que posee la firma analizada, aunque se haya mencionado anteriormente que no hay resultados concluyentes respecto de la presente variable. Finalmente, como último factor relevante se puede destacar el concepto de marca ya que permite que la reputación de la misma reduzca los riesgos al momento de la diversificación.

En la última sección del marco teórico, se hace referencia a los efectos que la diversificación productiva genera sobre los resultados de la empresa. Una de las consecuencias del proceso de diversificación es el aumento de las ventas de la firma.

Adicionalmente, se pueden remarcar tres modelos que se han encontrado en la literatura referidos a los efectos sobre los rendimientos que la organización percibe.. Por un lado se encuentra un modelo lineal entre las variables, es decir que a mayor diversificación productiva, mayor será el desempeño o viceversa. Como segundo modelo, se encuentra el modelo de parábola U-invertida referido a que, a medida que el proceso de diversificación comienza, el rendimiento de la firma asciende hasta el punto máximo de la parábola, si a partir de este nivel la empresa continúa con el proceso, el desempeño se verá afectado negativamente y empezará a disminuir. Finalmente se encuentra un modelo intermedio entre ambos en el cual, en una primera instancia, la diversificación productiva genera un mayor desempeño, hasta un determinado momento en el cual se estabiliza y el mismo permanece constante.

Proposiciones teóricas

Luego de haber analizado la teoría respecto de la diversificación productiva, se desarrollan las siguientes proposiciones teóricas que buscan orientar el análisis de la presente investigación:

1. El crecimiento de la empresa y la acumulación de recursos incide en la decisión de la firma de diversificarse.
2. La diversificación afecta positivamente al desempeño empresarial y genera procesos de reorganización internos.

Metodología

Dentro de la presente sección, se describe la metodología y los métodos de análisis utilizados en la tesina. Luego se detalla la estrategia de recolección de datos.

Respecto de la metodología utilizada en la presente investigación, la misma es de tipo cualitativa debido a que el objetivo se encuentra orientado a explicar el por qué de la relación de variables. La metodología presente en la investigación busca interpretar la relación entre la diversificación productiva, sus determinantes y los resultados de la firma, y de qué forma se expresa la misma. Relacionado a las conclusiones que se pueden hallar dentro de la literatura respecto de la relación entre variables, las mismas no son concluyentes sino que varían según el caso bajo análisis, por lo tanto, no hay resultados correctos pero sí esperados. En lo referido a la naturaleza de la investigación cualitativa, la misma se encuentra orientada hacia un proceso inductivo que busca, en primera instancia, explorar y describir. Además de esto se puede remarcar que el enfoque cualitativo se encuentra orientado a la recolección de datos de diversos participantes los cuales brindan sus conocimientos subjetivos, es así que esta investigación se centra en el entendimiento de acciones de terceros (Sampieri et al., 2014).

En la presente investigación se lleva adelante un estudio o análisis de caso. Esta modalidad se utiliza para situaciones puntuales o específicas donde el investigador se vincula con el objeto de estudio y permite la influencia de sesgos subjetivos al análisis. Los estudios de caso no poseen representatividad alguna debido al simple hecho de que se investiga y estudia un caso puntual, de tal forma que el mismo no puede ser generalizado para el resto de individuos, agentes o muestras. De esta forma, las conclusiones obtenidas podrán ser puestas en duda (Coller, 2000).

Si bien un estudio de caso no puede generalizarse y concluir para el resto de los casos, se ha seleccionado la presente empresa dedicada a la elaboración de productos alimenticios deshidratados, en polvo, líquidos y pastosos, debido a su trayectoria y su relevancia en el sector. Las características de esta empresa permiten desarrollar una investigación y alcanzar el objetivo general propuesto anteriormente.

Fuente de datos

Con respecto al enfoque cualitativo, siguiendo lo mencionado por Ñaupas Paitán et al.(2014; 98), “la recolección de datos no se basa en técnicas estandarizadas. No se codifican las preguntas y por ende no hay un análisis estadístico”. En el presente caso, el plan de recolección de datos es a través de fuentes primarias y secundarias. La fuente de la información secundaria es la página web de la empresa de donde se logran extraer datos del año en que se fundó la firma, algunos productos que la misma elabora y el sector en el cual se desempeña. Otra de las fuentes secundarias abordadas son los

relevamientos a empresas industriales del Partido de General Pueyrredon de los años 2023 relevados por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Por su parte, la fuente primaria fue una entrevista realizada en el mes de mayo de 2023 a una socio gerente a cargo de la empresa, a la cual se les acercaron preguntas respecto de aspectos puntuales sobre los productos que elabora la empresa, su trayectoria, el proceso de diversificación y su impacto principalmente en la empresa, con énfasis en el efecto en el desempeño. A partir de la entrevista se busca obtener información acerca de los factores que influyen en la decisión de diversificar y de los efectos de la misma sobre los resultados de la empresa. En la presente investigación, la unidad bajo análisis es una empresa dedicada a la elaboración y envasado de productos alimenticios radicada en la Ciudad de Mar del Plata.

Método de análisis

Dentro de los métodos de análisis se encuentra la codificación abierta, axial y selectiva. Según Strauss y Corbin (2002), la codificación abierta se encuentra referida al proceso a través del que se examinan los datos, se logran identificar los conceptos principales, se encuentran sus propiedades y posteriormente se segmenta la información en diferentes categorías. De esto se desprende que “durante la codificación abierta, los datos se descomponen en partes discretas, se examinan minuciosamente y se comparan en busca de similitudes y diferencias.” (Strauss, A., Corbin, J., 2002; 111).

Por su parte, la codificación axial es un proceso que relaciona diversas categorías, es decir, se busca el vínculo de las etiquetas anteriormente creadas a modo de agrupar la información con el fin de explorar las diversas relaciones entre las mismas. En la presente codificación se pueden desarrollar subcategorías que brindan la posibilidad de comprender los datos. En relación a esto, las categorías expresan fenómenos representativos para el entrevistado, mientras que las subcategorías buscan responder preguntas sobre los fenómenos que se hayan mencionado con anterioridad. (Strauss, A., Corbin, J., 2002).

La codificación selectiva es la etapa final del análisis y se encuentra orientada a un proceso en el que se unifican categorías con el fin de enfocar la atención en la información relevante y así generar teorías en base a los datos obtenidos. De esta forma, se depura la base de datos de aquella información redundante o innecesaria, y se hace foco en aquellos datos a destacar para dar respuesta a las preguntas de investigación (Strauss, A., Corbin, J., 2002).

Una vez obtenida la información y datos derivados de las entrevistas, se procede a trabajar y procesar los resultados obtenidos a través de la utilización de un software específico para análisis de entrevistas

como por ejemplo el atlas Ti. Si bien no es el único soporte existente, es muy reconocido en lo que respecta a los diseños cualitativos y el análisis de información.

Dimensiones

1. Historia.
 - a. Inicio: Cómo surgió la firma, año, lugar, iniciado por quién/es.
 - b. Hitos: Acontecimientos/sucesos que cambiaron la trayectoria de la firma, como por ejemplo apertura de nuevos mercados, ampliación de planta, aumento de calidad, cambios organizacionales y de gestión.

2. Diversificación en la firma.
 - a. Trayectoria histórica.
 - i. Productos iniciales: productos con los cuales la firma comenzó, identificando los mercados de destino.
 - ii. Trayectoria: Recorrido a lo largo de los años. Evolución en producción, desarrollo de infraestructura y alcance de nuevos clientes/mercados.
 - b. Actualidad.
 - i. Productos: productos que ofrece, características, cantidad y distribución de las ventas entre ellos.
 - ii. Proceso productivo: características de los procesos productivos de la empresa (economías de escala por producto).
 - iii. Estrategia comercial: de qué forma se distribuyen los productos, zonas o regiones. Canales de comercialización y tipo de ventas (minorista/mayorista) (cómo fue variando a lo largo de los años).
 - iv. Ocupación: la firma se encuentra plenamente ocupada o se deja un margen ocioso ante eventualidades.
 - c. Proyectos futuros: Evolución esperada de la diversificación: ampliar la gama de productos.

3. Efectos
 - a. Estructura empresarial: Transformaciones en la estructura organizacional para dar sustento al proceso de diversificación.
 - b. Infraestructura: cambios en la infraestructura de la empresa para acompañar la trayectoria de diversificación.
 - c. Ventas: repercusión del proceso de diversificación en las ventas de la firma

- d. Ventajas: beneficios que trajo la diversificación (posibilidad de acceder a mejores precios de materias primas, reducción de costos por producción en mayores volúmenes, acceso a nuevos mercados y posicionamiento de marca).
- e. Desventajas: (problemas organizativos, riesgos de producción o comerciales, redireccionamiento de fondos desde diversas áreas de la firma para financiar la diversificación y posterior fragilidad de las primeras).

Presentación del caso

La empresa sobre la cual se hace referencia es una firma radicada en el Partido de General Pueyrredon, específicamente en la ciudad de Mar del Plata, perteneciente al rubro de producción y envasado de productos alimenticios y se encuentra elaborando productos deshidratados, sazoadores, líquidos y pastosos, además de prestar servicios de envasado y re empaque. Dentro de la nave industrial, la empresa cuenta con tres líneas de producción destinada, cada una, a la elaboración de una gama de productos específica.

La misma se fundó en el año 2003 por iniciativa de sus dueños. Los mismos son dos hermanos sin experiencia en el rubro alimenticio, pero con conocimiento en aspectos técnicos de maquinarias por un lado, y en la gestión y planificación de la producción por otro. A pesar de no haber tenido trayectoria en el rubro, y como consecuencia de un comentario o sugerencia de un conocido, decidieron emprender su propio camino y comenzar su propia empresa en la rama de alimentos.

En sus comienzos, alquilaron un pequeño galpón en donde empezaron su actividad productiva. En este punto, y habiendo recién empezado con la actividad, la misma era mayoritariamente de alcance local y de un modo de producción artesanal o de baja elaboración. Comenzaron trabajando con pequeños clientes y bajos niveles de producción. A lo largo de los años, empezaron a trabajar con clientes de mayor renombre y más grandes en lo que respecta a los volúmenes comercializados. En este caso, a estos clientes les presta servicios de fraccionamiento y envasado de productos además de la elaboración del producto junto con su comercialización. Al comenzar a trabajar con grandes empresas, las mismas exigían ciertas certificaciones como por ejemplo la FSSC 22000 de inocuidad alimentaria, ISO 14001 de medio ambiente y una tercera, ISO 45.000 de seguridad e higiene así como también han conseguido un certificado de planta 100% libre de gluten. Esto le permitió a la empresa posicionarse mejor respecto de ciertos competidores y tener una mejor presentación para con nuevos clientes.

Luego de cinco años, comenzaron a construir un pequeño galpón en el parque industrial para finalmente mudarse en el año 2009. Esto les permitió aumentar los volúmenes de producción, aumentar las maquinarias en su haber y, como consecuencia, elaborar una mayor gama de productos.

Si bien su producción se encuentra determinada en un 90% por los pedidos de sus clientes, ellos comenzaron a producir su marca propia con el fin de comenzar a posicionarse en el mercado. Dentro de su marca, elaboran ciertos aderezos, sopas y puré. Teniendo en cuenta estas categorías, la empresa se encuentra en la búsqueda de incorporar productos dentro de los aderezos.

Resultados

En la presente sección, primero, se describirán las diversas dimensiones presentes en la investigación (Historia, Diversificación de la firma, Efectos), para, posteriormente, exponer los resultados obtenidos luego de haber procesado la información de la entrevista realizada a uno de los socios de la empresa bajo análisis en relación a las dimensiones anteriormente mencionadas.

Historia

La dimensión “Historia” busca presentar el origen de la firma, como fue el comienzo de la misma y por que, sus socios, decidieron orientar su actividad hacia el rubro de la elaboración y envasado de productos alimenticios. Además, se expondrán desafíos que la firma tuvo que afrontar, su recorrido a lo largo de los años, y cómo se cumplieron logros que permitieron que la empresa pueda crecer.

En la tabla a continuación se vislumbran los contenidos básicos referidos a la presente dimensión. Posteriormente, se encuentra un análisis de ambas categorías en la cual se expondrán en detalle los conceptos de las mismas.

Tabla 02: Historia.

1. Historia	
Inicio	<ul style="list-style-type: none">● Empresa familiar● 2003: fundación● Propietarios sin previa experiencia en el rubro.● Desarrollo del modelo de negocio por experiencia comercial y búsqueda de emprendimiento.● Elección del rubro por recomendaciones.● Actividad de pequeña escala a nivel local.● Inicialmente, elaboración de un único producto .
Hitos y logros	<ul style="list-style-type: none">● 2006: contacto con primer cliente multinacional.● 2008: construcción de nave industrial en el Parque Industrial.● 2020: Registro de marca propia.

Inicio

La empresa bajo análisis fue fundada por sus socios, en noviembre del año 2003 como respuesta a la propuesta de uno de ellos en comenzar con un emprendimiento y empezar un nuevo camino en un rubro en el cual no tenían experiencia previa. Si bien ambos poseían conocimientos por un lado, en la gestión, y por otro en áreas técnicas de producción y procesos productivos, no se encontraban con conocimientos en el rubro alimenticio. Ambos socios decidieron escoger el sector alimenticio como

consecuencia de una sugerencia de elaboración de un producto en particular que les acercó un conocido. El modelo de negocios está orientado a la prestación de servicios y tercerización de producción de empresas, buscando inclinarse principalmente hacia clientes multinacionales a raíz de la experiencia de uno de los socios en el mismo modelo de negocios.

Su actividad la comenzaron en un pequeño galpón de la ciudad de Mar del Plata, en un área urbana, por lo que enfrentaban ciertas dificultades para la logística y distribución tanto de productos finales como de materias primas para su posterior producción. En sus inicios, su escala era pequeña debido a la falta de posicionamiento en el mercado que se traducía una baja demanda. Esto generaba que sea una actividad poco desarrollada y únicamente a nivel local. Así como comentó la socia de la firma, se puede extraer de la entrevista que comenzaron trabajando con pequeños clientes locales y con procesos aún poco desarrollados.

En sus comienzos, la firma inició elaborando un tipo de salsa para un único cliente. A partir de esto y como consecuencia de la experiencia y la posibilidad de obtener nuevos clientes, lograron ampliar su gama de productos elaborando deshidratados y sazadores. Esto puede identificarse como diversificación relacionada debido a que la firma tomó la decisión de elaborar nuevos productos destinados a los mismos mercados que aquellos tradicionales, además de compartir ciertos recursos y tecnologías (Rumelt (1974) citado en Riveros (2004)).

Hitos y logros

En el presente apartado, se expondrán aquellas metas alcanzadas a lo largo de los años, que le permitieron a la firma realizar pequeños saltos de calidad y/o sentar las bases para posteriores crecimientos.

En el año 2006, la empresa realizó el primer contacto con una firma multinacional del rubro alimenticio, siendo el primer objetivo que pudieron cumplir según su modelo de negocio de prestar servicios a las empresas de mayor tamaño. El cliente buscaba en su proveedor la tercerización de la producción, fraccionamiento y envasado de deshidratados. Este hito fue el comienzo de su vínculo con grandes empresas.

Posteriormente, y gracias a estar trabajando con su primer gran cliente, una segunda empresa multinacional se puso en contacto para tercerizar la elaboración de ciertos productos debido a que no tenían la posibilidad de elaborarlo por ellos mismos. Junto a la incorporación de dicha firma a la cartera de clientes, la empresa comenzó a desarrollarse en el área de certificaciones como requisitos mínimos que sus compradores les exigen a fin de cumplir con una cuota mínima de calidad y cuidados. Así como comentaron en la entrevista: “como proveedor nos desarrolló uno de nuestros clientes, nos pidió las normas, nos pidió, bueno, con calidad, laboratorio, todo eso, después ya nos

fuimos adaptando”. Esto muestra cómo, a partir de su trato comercial con grandes clientes, se vieron obligados a desarrollar normas con el fin de cumplir con estándares de seguridad y calidad en sus productos. Sin duda, además de haber alcanzado su objetivo de prestar servicios a grandes firmas, también les permitió aumentar su reconocimiento y reputación además de certificar ciertos estándares de calidad en sus productos. Esto se encuentra vinculado al concepto de recurso de capital organizacional expuesto por Barney (1991), las certificaciones forman parte de los diferentes tipos de recursos que la firma posee en su haber como medida de control de calidad.

En el año 2008, luego de más de cuatro años de actividad, la firma decidió trasladarse al parque industrial local. De esta forma, la capacidad productiva de la empresa se vio aumentada, además de afrontar la posibilidad de ampliar la gama de producto que la firma producía. Esto puede asociarse al enfoque de recursos y capacidades (Penrose 1959; Wernerfelt, 1984) donde, como consecuencia de una mayor cuantía de recursos internos, siendo que la firma a partir de la construcción de una nueva nave industrial posee mayores dimensiones de su nave industrial, se utilizan activos ociosos con el fin de diversificar la actividad (Montgomery, 1994; Dewan, Michael y Min, 1998). En este caso, la firma asegura que el mayor espacio disponible, es decir, la infraestructura física, les permite ampliar tanto sus volúmenes elaborados como su gama de servicios y productos.

Otro de los hitos a destacar dentro de la historia de la firma es la creación y el registro de una marca propia hacia el año 2020, bajo la cual se ofrece una variada gama de productos. Al desarrollar una insignia, los consumidores comienzan a gestar una suerte de lealtad a la misma, de modo tal que la diversificación de sus productos traerá como consecuencia una mayor compromiso de sus compradores (Aaker y Keller, 1990; Morein, 1975). Además esto se vincula con la clasificación de recursos expuesta por Grant (1991) anteriormente integrada dentro de los recursos intangibles que la firma desarrolla. En este caso podemos asociar el enfoque de poder de mercado al desarrollo de la marca. De esta forma, con el crecimiento de su distintivo, tendrán la posibilidad de acceder a nuevos mercados comenzando a operar en los mismos con cierta reputación anteriormente conseguida y así tener una mayor presencia.

Diversificación de la firma

La presente categoría se encuentra dividida en tres diferentes sub-secciones, siendo las mismas “Trayectoria histórica”, “Actualidad” y por último “Proyectos Futuros”. En “Diversificación de la firma”, se busca detallar la trayectoria de la firma en relación a la ampliación de su cartera de productos. Cómo comenzó elaborando un producto y su trayectoria productiva hacia los que elabora hoy en día. Además de esto, se mencionan las características principales de la actividad de la empresa y diferentes aspectos vinculados a lo productivo. Hacia el final del apartado, se entrará en detalles sobre proyectos que le firma tiene hacia el futuro referido a su producción y la diversificación.

Tabla 03: Diversificación en la firma

Diversificación de la firma		Entrevista
Trayectoria histórica	Productos iniciales	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de productos según demanda de clientes.
	Evolución	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente: Servicios a clientes locales (Partido de Gral. Pueyrredón). • 2006: Elaboración de productos para multinacionales. • Inversiones de capital para hacer frente a necesidades de clientes. • Cambios de escala al construir su propia nave industrial. • Obtención de certificaciones y normas.
Actualidad	Productos y servicios elaborados	<ul style="list-style-type: none"> • Composición de la gama actual de productos. • Prestaciones de servicios a terceros. • Último producto lanzado al mercado y proyectos a futuro.
	Proceso productivo	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de maquinarias antiguas y posterior modernización. • Necesidad de trabajo continuo para ciertos productos. • Tres líneas de producción diferenciadas. • Dependencia de que el cliente envíe su materia prima para la elaboración del producto.
	Estrategia comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones realizadas a partir de financiación propia y programas públicos. • Selección de distribuidores a fin de alcanzar un nuevo mercado. • Ampliación de personal especializado en áreas comerciales. • Negociaciones a través de sus clientes. • Ventas mayoristas a través de canales tradicionales.
	Ocupación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y producción que depende de la demanda de los

		clientes.
Proyectos futuros	<ul style="list-style-type: none"> ● Búsqueda de financiamiento para aumentar la capacidad productiva. ● Desarrollo de línea productiva para elaboración de un nuevo producto. ● Automatización y aplicación de nuevas tecnologías en procesos productivos. 	

Trayectoria histórica

En sus comienzos, la firma comenzó con la elaboración de un único producto para un único cliente local. Como se mencionó en la entrevista, la elaboración de este producto se realizaba a pequeñas escalas y de formas artesanales. Por las características propias del producto elaborado, tenían una mayor producción en la temporada de invierno, sufriendo una caída en la producción hacia comienzos del verano. Los socios buscaron diversificarse para desestacionalizar su actividad, por lo que comenzaron a prestar servicios de maquila a demás empresas dentro del parque industrial. Esto les confería una ventaja para aquellos momentos del año donde la producción sufría una caída en su demanda. En este caso, la firma llevó adelante un proceso de diversificación no relacionada (Rumelt (1974) citado en Riveros (2004)) en el cual se tomó la decisión de comenzar con una nueva actividad para desestacionalizar su producción, diversificar el riesgo y que la empresa continúe en funcionamiento durante aquellos momentos de caídas de demanda. También puede encontrarse aquí una relación al enfoque de recursos y capacidades (Penrose, 1959) donde la empresa buscó brindar un nuevo servicio en base a recursos ociosos en su haber con el fin de evitar la caída en las ventas durante ciertas épocas del año. De esta forma, se diversifica su actividad en base al desarrollo de nuevos productos no vinculados a su gama tradicional.

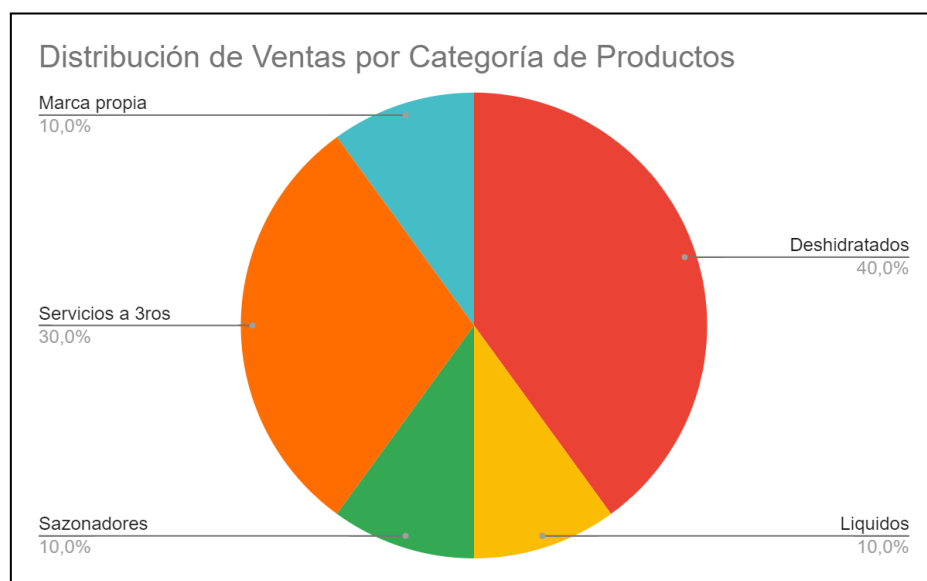
Otro de los pasos fundamentales a lo largo de la trayectoria de la empresa fue el desarrollo y obtención de certificaciones de calidad. Como se ha mencionado anteriormente, el comenzar a trabajar con empresas de gran tamaño les confirió la necesidad de mantener y cumplir con estándares de calidad garantizados por normas como lo son la FSSC 22.000 de inocuidad alimentaria, ISO 14.001 referida a la gestión ambiental, así como también la norma ISO 45.000 vinculada a la seguridad e higiene de su planta industrial. La obtención de las mismas les brindó una reputación y reconocimiento en el mercado además de otorgarle a la firma un carácter profesional. Asimismo, la obtención de ciertas normas es un método de control de calidad que aplica la empresa para sus productos siendo esto un recurso de capital organizacional dentro de la clasificación de Barney (1991). Las diversas normas desarrolladas por la empresa también le permiten hacer crecer la reputación de la marca dentro del mercado permitiendo que la misma se consolide y los diversos consumidores fortalezcan su lealtad para con la firma (Aaker y Keller, 1990; Morein, 1975).

Actualidad

Referido a la dimensión de “Actualidad”, en la misma se presenta información referida a los productos que la firma elabora, los procesos productivos que se encuentran en su planta industrial, las estrategias comerciales para con el mercado y de qué forma afronta su relación con el mismo, y por último, el grado de ocupación de la firma.

En la actualidad, la empresa se encuentra produciendo una gama de productos no solo para sus clientes sino también para una marca propia. Dentro de la cartera de productos que la firma posee, aproximadamente el 40% de las ventas se encuentra vinculada al fraccionamiento de deshidratados destinados a marcas de terceros, un 10% se encuentra asociado a las ventas de productos líquidos, otro 10% del total de las ventas se encuentra integrado por sazonadores, se destina alrededor de un 30% asociados a la venta de servicios específicamente para un cliente en particular mientras que el 10% restante se encuentra aparejado a la venta de productos de su marca propia (dentro de los cuales 5% se encuentra destinado a deshidratados, y el restante 5% de la producción total se destina a líquidos y sazonadores en partes iguales).

Gráfico N°1: Distribución de las ventas totales por categoría.



Con respecto a los procesos productivos, la firma desarrolló su actividad a través de la compra, reparación, acondicionamiento y puesta a punto de maquinarias usadas gracias a la experiencia en el rubro metalmecánico de uno de sus socios. Esto les permitió contar con maquinarias de tecnologías y rendimientos modernos mediante una inversión menor a comparación con la compra de maquinarias nuevas. El resultado de este proceso fue esencial para el proceso de diversificación que ha llevado adelante la firma a lo largo de los años. Las intervenciones que la empresa lleva adelante para acondicionar sus maquinarias le permiten amoldar los procesos productivos según las necesidades de

los clientes y los requerimientos que los mismos exigen para con su demanda. De esta forma, a través de la readaptación en sus equipos, pueden ofrecer nuevas calidades de productos y/o desarrollar nuevos elaborados. Esto se encuentra relacionado a los recursos intangibles (Barney, 1991; Grant, 1991) donde las habilidades y conocimientos que posee la firma les permiten obtener beneficios o mejores resultados de los diversos procesos que la firma posee. El enfoque de recursos y capacidades (Penrose, 1959) también se encuentra presente al remarcar las diversas habilidades y conocimientos dentro de la firma que le permiten a la misma readaptar funciones de diversas maquinarias con el fin de amoldar su infraestructura a diferentes requerimientos y necesidades como los diversos productos a elaborar.

Dentro de la planta industrial se encuentran tres líneas de producción diferenciadas, entre las cuales la regla principal es la rotación de personal. Sin embargo, en la línea de sazoadores, los trabajadores involucrados no rotan hacia otros procesos ya que se encuentran especializados debido a que dicho proceso posee diferencias respecto de las demás líneas. El enfoque de la diversificación basado en los recursos y capacidades se encuentra presente en este caso siendo que la empresa bajo análisis decide especializar a parte de sus operarios en ciertos procesos para alcanzar una mayor eficiencia en los mismos. Esto le permite que los trabajadores puedan especializarse en esta tarea puntual y así obtener mejores resultados (Edith Penrose, 1959; Lopez, Martinez y Riveros, 2004). Sumado a esto, se puede destacar la existencia de capital humano como menciona Barney (1991) siendo que los trabajadores acumulan experiencias y conocimientos que permiten alcanzar mejores resultados.

Otra de las características particulares de la línea de sazoadores es la producción continua dividida en tres turnos diarios. El producto en cuestión es aquel con mayor demanda dentro de la cartera de elaborados, por lo tanto, la línea productiva se encuentra continuamente en funcionamiento para poder satisfacer los requerimientos de sus clientes. Un aspecto a destacar del proceso es la necesidad de que, cada vez que se detiene la producción, haya una limpieza de la totalidad de la línea con el fin de que se encuentre en condiciones para su próximo uso. De esta forma, se busca que la elaboración de este producto se encuentre en funcionamiento el mayor tiempo posible para no perder eficiencia. Respecto a las demás líneas de producción que posee en funcionamiento la firma, las mismas son similares entre sí por lo que existe la rotación de los operarios en las diversas tareas y labores.

En términos de las estrategias comerciales que lleva adelante la firma, han tomado la decisión de reinvertir más de un 70% de sus resultados con el fin de que la empresa pueda crecer y aumentar sus volúmenes producidos y visualizar mayores crecimientos. En estos términos, y retomando lo expuesto en el marco teórico, se puede retomar el concepto de determinante económico. El mismo se encuentra vinculado a la creación o aumento de valor de la firma. En el presente caso, la reinversión busca llevar adelante un proceso de diversificación para generar un crecimiento (Campillo y Gago, 2009).

Sus inversiones no solo corresponden a desembolsos de fondos propios, sino que buscan las oportunidades para obtener préstamos de programas públicos. En estos términos, las inversiones se

encuentran compuestas por un 50% de fondos propios y el resto de programas estatales. El principal objetivo es el desarrollo de nuevos procesos, ampliaciones de líneas productivas y aumento de la capacidad instalada, así como también el desarrollo comercial y posicionamiento de su marca. Con respecto a este último, la firma busca seleccionar determinados distribuidores ya que de esta forma pueden alcanzar nuevos mercados. A pesar de tener un mayor alcance, el mismo se encuentra vinculado a los originales por lo tanto se puede interpretar como un proceso de diversificación horizontal mencionado anteriormente (Ansoff (1976) citado en Huerta y Navas (2006)).

Frente al aumento de producción, y vinculado al desarrollo comercial, la firma tomó la decisión de incorporar vendedores experimentados con el fin de ampliar sus puntos de venta a modo de poder ubicar su marca propia y tener un mayor alcance en el mercado. En este caso se deja entrever aproximaciones a la definición de diversificación que exponen Ramanujan y Varadarajan (1989) referido a cambios administrativos y gerenciales como resultado del proceso mismo de diversificación.

Dentro del último apartado de la sección de "Actualidad", se encuentra una subcategoría referida específicamente al grado de ocupación de la planta industrial, la cantidad de empleados y la capacidad ociosa. La firma cuenta con más de 50 empleados, los cuales se encuentran, en su mayoría, involucrados en el proceso productivo que consta de tres líneas productivas, además cuenta con vendedores, administrativos y gerentes. Con respecto a los volúmenes producidos, no son ellos quienes deciden sus volúmenes de producción, sino que trabajan principalmente en respuesta a la demanda de sus clientes. La entrevistada comentó lo siguiente, "Lo nuestro es a pedido, todavía no estamos al 100%, estamos dando servicio, entonces es lo que el cliente nos pide.". En relación a esto, las características productivas hacen que hoy en día estén elaborando productos, en promedio, a un 50% de su capacidad instalada y adicionen turnos de trabajo según la demanda que perciban. El 50% de su capacidad instalada se puede desagregar en el pleno uso de una de sus líneas productivas debido a su gran demanda, mientras que por otra parte, otra de sus líneas se encuentra en un 30% aproximadamente de su capacidad total por falta de insumos.

Proyectos futuros

Finalmente, dentro del apartado referido a la diversificación, se encuentran los proyectos que la firma posee de cara al futuro y como la misma planea alcanzarlos. Dentro de los mismos se encuentra el desarrollo de nuevas líneas productivas a fines de elaborar nuevos productos. El proyecto integra tanto la elaboración de las materias primas hasta la comercialización del producto final. Esto lo podemos relacionar con la diversificación vertical "hacia atrás" (Ansoff, 1976 en Huerta y Navas, 2006) mencionada anteriormente en el marco teórico donde la firma incorpora como propios ciertos procesos productivos previos en términos de su cadena productiva para abarcar una mayor proporción

de la misma. En este caso busca desarrollar internamente la materia prima. De esta forma, la firma tendrá bajo su supervisión y control la totalidad del proceso productivo además de independizar su producción del abastecimiento por parte de sus clientes. Esto, además, se encuentra vinculado a las economías de alcance mencionadas inicialmente en el marco teórico. En este caso, a la empresa bajo análisis le resulta conveniente producir la materia prima en vez de esperar que su cliente se lo envíe. De esta forma, la producción se mantiene en actividad y no afronta costos por la demora de los productos necesarios para la elaboración de sus bienes finales.

Para cumplir con este propósito, la empresa busca ampliar su nave industrial a través de dos fuentes de financiamiento como se ha mencionado anteriormente. Por un lado, utilizan fondos propios, derivados de los resultados de los ejercicios, y por otro, resultado de recurrir a programas públicos de financiamiento como lo son los ARN, créditos del FONDEP, entre otros.

Otro proyecto que la empresa desea desarrollar es la aplicación de nuevas tecnologías a fines de automatizar procesos productivos, recuento de existencias y planificación y organización de la producción. La demora en la aplicación del mismo se centra en la falta de un especialista en tecnologías que pueda instalar y configurar los sistemas necesarios

Efectos

Comenzando con la última sección dentro del apartado de resultados, en la presente se expondrán los efectos que generó la diversificación productiva en la empresa bajo análisis. Desde sus comienzos en 2003 hasta la fecha, la actividad de la firma se ha ido diversificando y ha generado transformaciones y efectos sobre la composición de la misma. De esta forma, este proceso de diversificación, tuvo repercusión tanto en la estructura empresarial, en su infraestructura, sus ventas y los costos del proceso propiamente dicho. A modo de síntesis de la presente subcategoría se expondrán ciertas ventajas y desventajas del mismo proceso.

Tabla 04: Efectos

Efectos	Entrevista
Estructura empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ● Transición de empresa familiar a una empresa profesional. ● Creación de áreas gerenciales y equipos de trabajo. ● División de tareas y especialización en las mismas.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> ● Inversión y búsqueda de financiamiento ● Búsqueda de galpón para almacenamiento y uso del espacio para el área productiva. ● Creación de laboratorio.

Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ● Crecimientos en ventas
Costos respecto de la diversificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Necesidad de inversión y desarrollo.
Ventajas y desventajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Desestacionalización de la producción. ● Readaptación de recursos. ● Alcance de nuevos clientes y mercados. ● Falta de proveedores / abastecimiento por especialización. ● Grandes volúmenes de stock ● Caídas en rentabilidad.

Estructura empresarial

Una de los principales aspectos a destacar de la estructura de la firma es como la misma ha modificado su composición como resultado de la diversificación de la producción y las proyecciones a futuro. Dicha estructura se encuentra en un proceso de transición en donde la gerencia deja de estar conformada únicamente por sus socios, para incluir gerentes con experiencia comercial. Derivado de esto, se comenzaron a desarrollar grupos para trabajar en la resolución de diversas problemáticas, definición de temas y la evaluación y medición de costos y beneficios de posibles proyectos. Según Ramanujan y Varadarajan (1989), la diversificación genera modificaciones en la estructura administrativa y la gerencia. A lo largo de los años, se ha visto cómo la firma ha modificado su estructura empresarial como consecuencia del proceso de diversificación para adaptar su organigrama a las nuevas actividades y procesos.

Los efectos en la estructura de la empresa no fueron meramente en las áreas de gestión, sino que también hubo una reformulación en la planta industrial para especializar a trabajadores en procesos determinados. Esto además se complementa con incorporaciones de ingenieros con experiencia en procesos de mejora continua con el fin de realizar aumentos de eficiencia y calidad.

Junto a este proceso de transición y frente a la necesidad de cambio que impulsó la diversificación de la actividad productiva, la firma promovió la capacitación de sus trabajadores en temas como la inocuidad alimentaria, salud y seguridad y gestión de recursos humanos con el fin de que los mismos se encuentren a la altura de los cambios requeridos por la organización.

El caso de los efectos de la diversificación productiva sobre la estructura empresarial de la firma es un claro ejemplo del desarrollo de recursos de capital organizacional que expone Barney (1991) donde la empresa crea nuevas áreas e incorpora gerentes y responsables con el fin de coordinar actividades, planificarlas y llevarlas a cabo.

Infraestructura

En lo que respecta a la infraestructura de la firma, se busca hacer énfasis no solo en la estructura edilicia, sino también en lo que respecta al capital productivo. En la entrevista, uno de los gerentes de la empresa informó que el principal destino de las inversiones de los últimos años fue mejorar y aumentar la capacidad comercial y elaborar nuevos productos. El desarrollo de recursos físicos y tangibles (Grant, 1991; Barney, 1991) por parte de la empresa es el resultado del proceso de diversificación llevado adelante a lo largo de los años dejando como resultado una ampliación de la planta industrial y la incorporación de maquinarias.

Como se explicó previamente, en sus comienzos, la empresa alquiló un galpón en la zona urbana de Mar del Plata donde el tamaño del mismo terminó por limitar su actividad. Como consecuencia de la diversificación, la firma tuvo la posibilidad de construir su propia planta en el Parque Industrial. Con el transcurso de los años, y en búsqueda de una mayor ampliación y continuar con su proceso de crecimiento y diversificación de su actividad, se decidió realizar inversiones solventadas con fondos propios y con apoyo de programas públicos.

El resultado del proyecto fue, no solamente la ampliación de su nave industrial obteniendo como resultado un crecimiento productivo, sino también el desarrollo de un laboratorio interno para realizar pruebas para determinados productos como requerimiento para sus normas de calidad. Este último proceso de evaluación y cumplimiento de normas previamente se encontraba tercerizado hasta que tomaron la decisión de desarrollar su propio laboratorio.

Dentro de las últimas decisiones tomadas por la empresa respecto al presente tópico, fue de alquilar un galpon como bodega externa para acumular sus mercaderías y utilizar el espacio liberado en su planta con fines productivos. Esta medida les confiere la posibilidad de ampliar su capacidad de elaboración debido a la liberación de espacio que anteriormente destinaban al almacenamiento de productos y materias primas. Para este ejemplo, se retoma el concepto de exceso de capacidades en donde la firma decide hacer uso del espacio ocioso con el fin de ampliar sus volúmenes producidos y de esta forma buscar aumentar sus beneficios (Montgomery, 1994; Dewan, Michael y Min, 1998).

Ventas

Con respecto a las ventas, la firma ha observado un incremento en las mismas a partir de la incorporación de nuevos productos a su cartera según los dichos de la entrevistada. La integración de gerentes, ingenieros especializados, y el desarrollo de una marca propia hacia el año 2020, han permitido que la empresa vea un crecimiento en su facturación a lo largo de los años además de haber alcanzado nuevos clientes y mercados.

Con respecto a la marca propia inscrita en el año 2020, la misma comenzó con la elaboración de deshidratados, luego incorporó sazoadores, y finalmente agregó la gama de líquidos a su producción.

Su marca posee el sello de producción libre de gluten, por lo que le permite adentrarse en mercados diferenciados. Si bien, los entrevistados señalan que el año 2023 se caracteriza por inestabilidad macroeconómica, las ventas de la empresa se encuentran en ascenso. La firma, así como comentó la entrevistada, observa que aquellos productos vinculados con su marca se encuentran percibiendo aumentos en las ventas en el último año. Sobre todo, luego de la incorporación de un producto a su cartera hacia fines del 2022, observaron crecimientos de las mismas y proyectan que las mismas sigan su tendencia ascendente hacia el futuro.

Ventajas y desventajas

Desde sus comienzos, la empresa ha ido aumentando el número de productos que elabora. La misma comenzó elaborando un único producto para un cliente en particular, y a lo largo de los años, ha ido diversificando su producción hasta el día de hoy donde posee tres líneas de producción diferenciadas con una variada cantidad de productos elaborados. A esto se le suman los proyectos de nuevos productos a incorporar en el futuro próximo.

El proceso de diversificación que atravesó la empresa a lo largo de los años ha dejado, como consecuencia, un amplio número de conclusiones respecto de ventajas y desventajas del proceso mismo. En términos de ventajas, el haber diversificado su producción les permitió tener una desestacionalización de la misma. En sus comienzos, la empresa se encontraba elaborando productos que poseían una fuerte demanda en la temporada invernal, observando caídas en su producción desde finales de la primavera hasta comienzos del otoño. En dicha época del año, la firma buscaba prestar servicios a otras empresas que en nada se vinculan con el área productiva a modo de solventar dicha etapa del año como consecuencia de su caída en la producción. La idea principal siempre fue la elaboración de productos pero debían recurrir a las prestaciones de otros servicios para cubrir épocas del año donde su producción se veía reducida por características propias de sus productos. De esta forma, la diversificación les confirió una ventaja al permitirles tener dentro de su cartera productos con fuerte demanda en diversas épocas, de modo que sus volúmenes de producción se mantuvieran a lo largo del año. Esto se encuentra vinculado a un proceso de diversificación no relacionada (Rumelt (1974) citado en Riveros (2004)) mencionada previamente, donde la empresa tomó la decisión de comenzar a prestar un servicio que no se encuentra vinculado a su actividad principal.

Otra de las ventajas destacadas fue la flexibilidad de los recursos para readaptar los mismos a diversos procesos. Un ejemplo de esto es la similitud dentro de las líneas productivas. Si bien se elaboran diversos productos, una parte de los mismos tienen procesos similares, lo que permite que los trabajadores involucrados tengan la posibilidad de rotar entre diversas maquinarias sin la necesidad de realizar una capacitación o adaptación. Esto es una ventaja frente a situaciones como aumentos en la demanda de productos y la necesidad de cubrir ciertas posiciones por falta o ausencia de personal. Esto es un claro ejemplo de diversificación relacionada (Rumelt (1974) citado en Riveros (2004)) en

donde los recursos son compartidos entre los diversos productos que la firma elabora. En este caso, los productos no solamente comparten los mercados de destino sino también las tecnologías y conocimientos por parte de los operarios.

Por último, una ventaja de la diversificación es la posibilidad de acceder a nuevos mercados y clientes. El ampliar el abanico de productos elaborados le permite a la firma destinar su producción a diversos sectores del mercado y, junto con la primera ventaja marcada anteriormente, desestacionalizar su producción y diversificar el riesgo ante caída en la demanda en uno de sus mercados de destino.

Por otro lado, también pueden remarcar ciertas desventajas de la diversificación de la producción. Una de las problemáticas o limitaciones del aumento de productos elaborados es la falta de proveedores que satisfagan sus requerimientos. La entrevistada hizo alusión a la complejidad de encontrar quien pueda proveer de manera continua ciertos productos como consecuencia de la especificidad de sus requerimientos. De esta forma, parte de su producción se encuentra en bajos porcentajes respecto de su máxima capacidad, o no pueden continuar con los procesos por falta de insumos para los envases de los productos, Esto genera que tengan que recurrir a un único proveedor y pagar precios más elevados, o desarrollar un proveedor local que involucra costos vinculados al mismo desarrollo.

Por otra parte, en la entrevista se remarcó con gran énfasis la necesidad de tener grandes volúmenes de stock tanto de materias primas como de otros insumos. Esto requiere de grandes inversiones con el fin de tener a disposición los elementos para la elaboración de la gama completa de productos. Actualmente, esto es una desventaja como consecuencia del gran volumen de dinero inmovilizado en insumos necesario para la producción. Esto se asocia a inconvenientes del proceso de diversificación como consecuencia de la necesidad de tener a disposición un gran volumen de stock de materias primas para poder elaborar los diferentes productos (Porter (1985) citado en Riveros (2004)).

Por último, en la actualidad están viendo la diversificación como una desventaja como consecuencia de caídas en la rentabilidad. Esta disminución la encuentra vinculada también a la coyuntura actual. La existencia de una extensa variedad de productos, implica la necesidad de gestionar simultáneamente múltiples líneas productivas y de negocios. Esto, en consonancia con la desventaja previamente mencionada, conlleva gastos adicionales en términos de insumos, costos de gestión y control. Además, la entrevistada hizo hincapié en que el tener la línea productiva desde la producción de la materia prima hasta la comercialización del producto, no trae gran rentabilidad debido a los altos costos y la imposibilidad de remarcar los precios. En relación a esto, se extrae de la entrevista el siguiente comentario: “Mira, nosotros honestamente lo que más nos rinde es no comprar nada, osea hacer el servicio. Porque ahí yo no tengo ningún... salvo el riesgo de la mano de obra, no me complico. Pero hoy, que vos decís no, por ahí se hace toda la línea, toda la cadena te tendría que quedar mucha más rentabilidad, hoy con los aumentos que tenemos y que nuestros clientes no pueden aumentar, se nos fue la rentabilidad”. En estos términos, se puede comentar que la caída en las rentabilidades a

pesar del aumento de las ventas se encuentra condicionado por el contexto macroeconómico y el nivel de incertidumbre del presente año, que genera vacilaciones en los socios de la firma.

Conclusiones

El objetivo de la presente tesina ha sido analizar los factores que inciden en el proceso de diversificación productiva y de qué manera, el mismo, repercute en los resultados de una firma del sector alimenticio del Partido de General Pueyrredon. Para alcanzar dicho objetivo, se utilizó una metodología cualitativa centrada en un estudio de caso, utilizando fuentes primarias y secundarias de información.

La firma analizada pertenece al rubro de Elaboración y Envasado de productos alimenticios. Dentro del sector, la empresa presta servicios de producción de alimentos para terceros, brinda servicios de envasado y re empaque, además de producir productos para su marca propia. A lo largo de su trayectoria, y frente a diversos factores, la organización ha ido añadiendo nuevos procesos y productos a los que inicialmente llevaba a cabo, permitiendo trabajar con nuevos clientes y alcanzar nuevos mercados.

Teniendo en cuenta las proposiciones teóricas derivadas de la literatura, y entendiendo que si bien las conclusiones del trabajo son principalmente aplicables al caso bajo análisis, la presente tesina arroja los siguientes resultados.

- En términos de la primera proposición teórica, referida a la relación positiva entre recursos ociosos y mayores incentivos para la diversificación productiva, se han encontrado indicios de que el tener en posesión recursos en desuso es un estímulo para llevar adelante este proceso. Para el caso en cuestión, por ejemplo, el contar con mayores espacios de planta, es un incentivo para ampliar el abanico de productos y servicios prestados, además de aumentar los volúmenes elaborados. De esta forma se puede concluir que, para el caso analizado, la existencia de recursos sin uso conlleva una incitación hacia la diversificación productiva.
- Otro recurso acumulado por la empresa, importante en el proceso de diversificación es la marca. Ésta reduce los riesgos este proceso debido al reconocimiento por parte de los consumidores y/o agentes del mercado.
- Por el contrario, no se han encontrado referencias concluyentes a lo largo de los resultados obtenidos referidos a que a mayor tamaño de la empresa, los estímulos para afrontar un proceso de diversificación serán mayores. En el caso puntual analizado, la empresa ha llevado un proceso de diversificación desde, aproximadamente, sus comienzos. De esta forma, no se encuentra esta relación directa entre ambas variables en el caso estudiado.
- En cuanto a la segunda proposición teórica, esto es, a los rendimientos que genera la diversificación productiva, se encuentra una relación directa entre ambas variables. A lo largo de los años los resultados de la empresa, así como su crecimiento, ha ido en aumento constante en respuesta al proceso de diversificación.. De esta forma, se puede concluir, en

cuanto a los rendimientos resultados de la diversificación productiva, que en el presente caso se expresa una relación positiva entre ambas variables.

- El proceso de diversificación ha llevado a una reestructuración de la firma, donde la misma ha ido readaptando su organigrama al crecimiento paulatino dentro de su trayectoria con el fin de brindar soporte gerencial y administrativo a su actividad productiva.
- Otro efecto de la diversificación, ha sido el alcance de nuevos mercados. Por ejemplo, para el caso de la marca propia desarrollada hacia el año 2020 donde, si bien los nuevos productos han sido ubicados en mercados similares a los tradicionales, los mismos son distintos a los originales, de modo tal que se ha logrado el alcance de nuevos mercados gracias a la diversificación.

En resumen, luego de haber repasado ambas proposiciones teóricas extraídas de la literatura, y en relación al análisis realizado sobre una empresa inmersa en el rubro de elaboración y envasado de productos alimenticios, se puede concluir que el proceso de diversificación productiva es el resultado de la posesión de recursos ociosos en poder de la firma que incentiva que la toma de decisión se incline sobre este proceso. Además de esto, la diversificación productiva genera reestructuraciones en el esquema organizacional de la empresa y permite que la firma alcance nuevos mercados distintos a aquellos en los que opera originalmente. Además de esto, las ventas han aumentado como consecuencia misma del proceso de diversificación realizado por la firma.

Si bien las conclusiones alcanzadas en la presente investigación son mayormente aplicables al caso bajo análisis,, el estudio arroja luces sobre los factores que influyen en las decisiones de diversificación además de las consecuencias que la ejecución de las mismas trae para la empresa, tanto en términos organizativos como en su rendimiento y resultados.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27.
- Alvarado, F. L. (1998, August). Market power: A dynamic definition. In *Conference on Bulk Power Systems Dynamics and Control IV, Restructuring*.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Arbelo Alvarez, A., & Pérez Gómez, P. (2001). La reputación empresarial como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades. In Ponencia presentada al XI Congreso Nacional de Acede, Zaragoza.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Campo Baranda, Y. (2020). Análisis sectorial de la economía en Cantabria. Concentración y volatilidad.
- Campillo, A. M. (2008). Factores facilitadores e inhibidores del incremento del grado de diversificación en las empresas de Castilla y León. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, (2008), 185-203.
- Campillo, A. M., & Gago, R. F. (2009). ¿Qué factores determinan la decisión de diversificar? El caso de las empresas españolas (1997–2001). *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 15-28.
- Cánepa, F. M. P. (2010). Fideicomiso: costos de agencia y costos ocultos (No. 428). Universidad del CEMA.
- Castaño Duque, G. A. (1999). Teoría de la agencia y sus aplicaciones. Departamento de Administración.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Coller, X. (2000). Estudio de casos (Vol. 30, p. 29). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Escobar Naranjo, S. (2000). La equidad de marca "Brand Equity" una estrategia para crear y agregar valor. *Estudios gerenciales*, 16(75), 35-41.
- Davies, S. W., Rondi, L., & Sembenelli, A. (2001). Are multinationality and diversification complementary or substitute strategies? *International Journal of Industrial Organization*, 19(8), 1315–1346. doi:10.1016/s0167-7187(00)00063-1
- Dewan, S.; Michael, S. C.; Min, C. K. (1998): «Firm characteristics and investments in information technology: Scale and scope effects», *Information Systems Research*, Vol. 9, N.º 3, pp. 219-232.
- Dumrauf, G. L. (2010). *Finanzas Corporativas: un enfoque latinoamericano*. Alfaomega.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996): «Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones», Civitas, Madrid.
- Giménez, J. C., & Silvente, F. R. (2003). Estrategias de diversificación en las exportaciones manufactureras. *Revista de economía aplicada*, 11(33), 101-120.
- Huerta, P., & Navas, J. E. (2006). Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas. *Panorama Socioeconómico*, 24(33), 34-49.

- Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Koutsoyiannis, A. (1975). *Modern microeconomics*. Springer.
- Lien, L. B. y Klein, P. G. (2009). Using competition to measure relatedness. *Journal of Management*, 35(4), 1078-1107
- López, J. E. N., Martínez, P. A., & Riveros, P. H. (2004). La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de estudios empresariales*, (14), 87-104.
- Martínez, F. J. F. (2007). La influencia de la estrategia de diversificación sobre los resultados empresariales. In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 32). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Martínez Campillo, A. & Nieto Antolín, M. (2009): “La relación diversificación-resultados en las grandes empresas españolas: nueva evidencia empírica a partir del método de Heckman en dos etapas”, *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 19, (125-144).
- Massey, P. (2000). Market definition and market power in competition analysis: some practical issues. *Economic and Social Review*, 31(4), 309-328.
- Montgomery, C. A. (1994). Corporate diversification. *Journal of economic perspectives*, 8(3), 163-178.
- Morein, J. (1975), "Shift From Brand to Product Line Marketing," *Harvard Business Review*, 53 (September-October), 56-64.
- Palich, L.E; Cardinal, L.B; Miller, C.C (2000). “Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of over Three Decades of Research”, *Strategic Management Journal*, Vol.6, 239-255.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press Inc.
- Pepall, L., Richards, D., & Norman, G. (2014). *Industrial organization: Contemporary theory and empirical applications*. John Wiley & Sons.
- Pérez, M. B. Á., López, P. A., & Cantó, C. F. (2000). Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (34), 169-188.
- Pindyck, R. S., Rubinfeld, D. L.,(1995). *Microeconomía*. Madrid, España. Prentice Hall.
- Puente-Riofrío, M., & Andrade-Domínguez, F. (2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 73-80.
- Ramanujam, V., & Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic management journal*, 10(6), 523-551.
- Willig, R., 1979, Multiproduct technology and market structure. *American Economic Review* 69. May. 346-351.
- Wernerfelt, B, (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* Vol. 5, No. 2. (Apr. - Jun., 1984), pp. 171-180.
- Wernerfelt, B.; Montgomery, C.A. (1988).- “Tobin ‘s Q and the Importance of Focus in Firm Performance”, *American Economic Review*, No 78, 246-250.

Guía de entrevistas

Guía de preguntas

1. ¿En qué año se fundó la empresa y dónde comenzó? ¿Los socios contaban con experiencia previa en el rubro?
2. ¿Se pueden enunciar acontecimientos puntuales que hayan marcado cambios de etapas en el desarrollo de la empresa? ¿O fueron cambios paulatinos que llevaron a la firma a lo que es hoy en día?
3. ¿Cuáles fueron los productos con los que la firma se lanzó al mercado? ¿A qué mercados estaban orientados?
4. A lo largo de los años, ¿la oferta de productos ha ido variando? ¿A qué responden estos cambios? ¿Fueron cambios desde dentro de la empresa o una respuesta a necesidades del mercado?
5. Actualmente, ¿Qué productos se encuentran elaborando y que características poseen los mismos?
6. ¿Todos los productos poseen igual importancia o hay una gama de productos “estrella”?
7. ¿Tiene la empresa capacidad ociosa para el caso donde aumenten los volúmenes de demanda o suele trabajarse al 100% de la capacidad?
8. ¿Poseen hoy en día proyectos de diversificación: desarrollo de nuevos productos o modificar las calidades de los mismos? ¿De qué forma se abordan estos proyectos?
9. A partir de la diversificación:
 - ¿Se produjeron cambios en la estructura de la firma y su organigrama?
 - ¿Se produjeron cambios en la infraestructura?
 - ¿Se incrementaron las ventas?
 - ¿Se han alcanzado nuevos mercados y clientes?
 - ¿Aumentó las necesidades de financiamiento en infraestructura, logística y/o capital de trabajo?
10. ¿Identifica ventajas o desventajas de este proceso? ¿cuáles?