

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



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

<http://nulan.mdp.edu.ar>

Universidad Nacional de Mar del Plata
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

TESIS DE GRADO
Lic. en Economía.

**“Factores que inciden en las decisiones
de diversificación productiva.
Un abordaje cualitativo”**

Autora: Carla Baldino Burelli

Tutor: Lucía Mercedes Mauro

Año 2014

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal analizar los factores que inciden en la decisión de diversificar en una PyME metalmecánica marplatense. El enfoque metodológico que se utiliza es cualitativo a través de un estudio de caso único, con información proveniente de entrevistas en profundidad. Los resultados sugieren que tanto la diversidad inicial, la estructura de mercado (clientes, competidores, precio), la capacidad ociosa, las habilidades acumuladas, la existencia de un departamento de I+D y la vinculación con Instituciones inciden en la decisión de diversificar. Las conclusiones a las que se arribe permitirán enriquecer el conocimiento sobre el tema y ofrecer a las empresas del sector mayor información para la toma de decisiones respecto a estrategias de diversificación.

PALABRAS CLAVES

diversificación productiva – nuevos productos – sector metalmecánico – toma de decisiones –
PyME

ABSTRACT

This research aims at analyzing the factors that influence the decision to diversify in an SME metalworking factory in Mar del Plata. The methodological approach is qualitative through a single case study with information gathered from in-depth interviews. The results suggest that: initial diversity, market structure (customers, competitors, price), idle capacity, accumulated skills, R & D and linkage with science institutions, influence the decision to diversify. The findings will enrich and provide the companies of that area with more information on the decision-making process regarding diversification strategies.

KEY WORDS

product diversification – new product – metalworking sector – decision making – SMEs

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	2
PALABRAS CLAVES.....	2
ABSTRACT	2
KEY WORDS	2
TABLA DE CONTENIDOS.....	3
1. INTRODUCCIÓN	6
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 DIVERSIFICACIÓN	8
2.1.1. DEFINICIÓN	8
2.1.2. TIPOLOGÍA	10
2.2. FORMULACION DE ESTRATEGIAS	12
2.3. FACTORES DETERMINANTES DE LA DECISIÓN DE DIVERSIFICAR	14
2.3.1. PARTICIPACION EN MERCADOS INTERNACIONALES	14
2.3.2 TRAYECTORIA PRODUCTIVA	15
2.3.3. ESTRUCTURA DE MERCADO.....	17
2.3.4. INNOVACIÓN.....	21
2.3.5. TAMAÑO	23
3. SÍNTESIS	26
3.1. PROPOSICIONES TEÓRICAS	29
4. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR METALMECÁNICO MARPLATENSE	30
5. METODOLOGÍA Y FUENTE DE DATOS	33
6. DESCRIPCIÓN DEL CASO A ANALIZAR	35
7. RESULTADOS.....	36
7.1. PRODUCTO	36

7.1.1. TIPOS.....	37
7.1.2 ORIGEN	38
7.1.3. CONOCIMIENTO.....	39
7.2. INNOVACIÓN.....	39
7.2.1. ÁREA I+D	40
7.2.2. INSTITUCIONES	40
7.3. ESTRUCTURA DE MERCADO.....	41
7.3.1. CARACTERÍSTICAS COMPETIDORES	43
7.3.2. SIMILITUD DE PRODUCTO.....	43
7.3.3. CLIENTES	43
7.3.4. TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN.....	44
7.3.5. CALIDAD.....	44
7.3.6. FIJACIÓN DE PRECIO	45
7.4. PRODUCCIÓN	46
7.5. DECISIONES ESTRATÉGICAS.....	47
7.6. TRAYECTORIA	48
7.6.1. MARCA.....	49
7.6.2. HABILIDADES ACUMULADAS	49
7.7. MOTIVOS DE DIVERSIFICACIÓN	50
7.7.1. DIVERSIDAD	52
7.7.2. TAMAÑO	53
7.7.3. OFERTA	54
7.7.4. DEMANDA.....	54
7.7.5. PRECIO	57
7.7.6. MERCADO EXTERNO	58
7.7.7. CAPACIDAD OCIOSA.....	59

7.7.8. CAPACIDAD ACUMULADA.....	59
7.7.9. DESARROLLO.....	60
8. CONCLUSIÓN	62
9. BIBLIOGRAFÍA	65
10. ANEXO	68
10.1. GUÍA DE ENTREVISTA	68
10.2. MANUAL DE CÓDIGOS	72

1. INTRODUCCIÓN

“La diversificación hacia nuevos negocios es considerada como uno de los fenómenos más característicos de la evolución del moderno capitalismo empresarial.” (Suárez, 1993: 139). La diversificación productiva es una decisión estratégica que permite el crecimiento de las empresas y se utiliza habitualmente para obtener ventajas competitivas. Por ello, resulta un tema de interés para estudiar y la atención se ha centrado mayoritariamente en dos ejes centrales: las distintas formas de medir el grado de diversificación empresarial y el vínculo entre diversificación y resultados (Navas y Huerta, 2005: 1). No ocurre lo mismo con los factores que inciden en las decisiones de diversificar, fenómeno al cual se le ha destinado menos atención y ha sido abordado desde distintas disciplinas, con falta de consenso y teorías fragmentadas (Martínez Campillo, 2009: 16). Por lo tanto, resulta relevante identificar cuáles son los factores que influyen en la toma de decisión de diversificar, detectando elementos que posibilitan o limitan proceso de diversificación en las empresas.

Como se mencionó antes, el concepto de diversificación se refiere a una decisión estratégica respecto de los campos de actividad en los cuales la empresa decide participar. Para el propósito de esta tesis, la diversificación será definida como la entrada en nuevas líneas de actividad y/o la introducción de nuevas características sustantivas a los productos existentes. A su vez, de la literatura se desprenden los factores determinantes que serán analizados, ellos son: grado de diversidad de productos inicial, tamaño de la empresa, capacidad ociosa y recursos subutilizados, existencia y conformación de un departamento de I+D, vinculación con instituciones del medio, habilidades acumuladas, relación y características de los clientes, características de los competidores y estructura de mercado, y formación del precio.

Por lo expuesto, el objetivo general de la investigación es analizar los factores que inciden en las decisiones de diversificación al interior de una PyME metalmecánica de la ciudad de Mar del Plata. Por su parte, los objetivos particulares son: 1) caracterizar las líneas y los productos fabricados por la empresa; 2) identificar en cuáles la empresa diversifica; 3) analizar los factores que inciden en las decisiones de diversificación al interior de la empresa, evaluando el modo en que impactan en dicho proceso.

El sector metalmecánico del Partido de General Pueyrredón (PGP) es de gran importancia debido a la vinculación que tiene con otros sectores productivos, lo que posiciona a la rama en un lugar estratégico para el desarrollo de la industria en su conjunto, a su vez emplea mano de obra altamente calificada y tiene presencia en el comercio internacional (Gennero y Ferraro, 2002: 83).

La investigación es de tipo descriptivo, el estudio de caso es sobre una PyME metalmecánica marplatense fabricante de máquinas envasadoras. Su selección se basa en la relevancia de la empresa dentro del sector y las características propias de la empresa (diversificada e innovadora) que responden al objetivo general de la investigación. La fuente de recolección de datos utilizada es la entrevista en profundidad, complementada con información secundaria proveniente de

relevamientos a empresas industriales y de la página web de la empresa. Se utiliza como herramienta de análisis la matriz de comparaciones, en base a las dimensiones previamente mencionadas, luego se detectan fragmentos relevantes en cada entrevista y se analiza la información ordenada según los ejes temáticos que permiten abordar el objetivo de estudio. Finalmente, se busca establecer relaciones entre los elementos y elaborar un cuadro que ilustre tales relaciones a la luz de la teoría sobre el tema.

Los resultados de la investigación muestran que la diversidad del producto inicial, la posesión de un departamento de I+D, la vinculación con Instituciones, la disponibilidad de recursos ociosos, la estructura de mercado, es decir, los clientes, los competidores y el precio de mercado, así como las habilidades y capacidades adquiridas con el paso del tiempo son todos factores que influyen en la decisión de diversificar. Estos resultados pueden constituir un aporte para profundizar el proceso de diversificación productiva de PyMEs industriales en el entorno local.

El trabajo se organiza de la siguiente forma: en una primera parte, se desarrollan las distintas teorías que abordan el tema de diversificación. Luego de determinar una conceptualización propia, se describen las distintas tipologías y se sitúa a la decisión de diversificación como una decisión estratégica, indagando en las características de este proceso decisorio, para finalmente, identificar los factores que influyen en la decisión de diversificación. En una segunda sección, se caracteriza al sector metalmecánico, y se describe al subsector dedicado a la fabricación de máquinas envasadoras y empaquetadores. En una tercera parte, se explica la metodología utilizada, los motivos de la selección del caso y las fuentes de datos, junto con una descripción de la empresa bajo estudio, su historia y características.

Posteriormente, se realiza el análisis de los datos obtenidos, para determinar qué factores inciden en la decisión de diversificar, vinculando los mismos con la teoría. Luego, se presentan las conclusiones y reflexiones finales. Al final, se incluyen dos anexos, los cuales contienen: el guion de entrevista utilizado y el manual de códigos, que contiene las dimensiones, propiedades y categorías de análisis.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico se estructura en tres partes: en primer lugar, se presentan diferentes definiciones de diversificación, demostrando la falta de consenso respecto al término, junto con la descripción de las dos tipologías más relevantes. Posteriormente, se sitúa la decisión de diversificación como una decisión estratégica, y se indaga en las características de este proceso decisorio, atendiendo a cuáles son los elementos que intervienen en él. Finalmente, se busca identificar los factores que afectan la decisión de diversificación para lo cual se exponen las principales teorías que abordan la temática.

2.1 DIVERSIFICACIÓN

“La diversificación hacia nuevos negocios es considerada como uno de los fenómenos más característicos de la evolución del moderno capitalismo empresarial.” (Suárez, 1993: 139). En esta primera sección se reunirá un conjunto de definiciones de diversificación, para adoptar una conceptualización propia a los efectos de esta tesis. Luego, se desarrollan las diferentes tipologías, es decir, las estrategias de diversificación relacionada o diversificación no relacionada.

2.1.1. DEFINICIÓN

La revisión de la literatura revela que no hay un consenso en las definiciones de diversificación. En el texto de Ramanujam y Varadarajan (1989: 524) se recogen algunas de ellas:

- Gort (1962: 9): “diversificación puede definirse como un aumento en la heterogeneidad de *output*¹ desde el punto de vista del número de mercados servidos por ese *output*.”. Si los productos han sufrido modificaciones pero esencialmente son iguales estarían calificados dentro de heterogeneidad en la producción, y no como diversificación, este último tampoco incluye integración vertical. Por otra parte, se puede determinar si dos productos pertenecen a mercados diferentes, por un lado, si la elasticidad cruzada de demanda² entre esos productos es baja; y por otro, si los recursos implicados en la producción y comercialización son fácilmente trasladables a otras actividades en el corto plazo (Gort, 1962: 9).
- Berry (1975): “...diversificación representa un incremento en el número de industrias en cuales las firmas están activas”.
- Kamien y Schwartz (1975): “...definieron diversificación como la extensión en la cual firmas clasificadas en una industria producen bienes clasificadas en otra.”

A diferencia de estas definiciones en las cuales los límites de industria y mercado están determinados, se encuentran por ejemplo,

¹ Por *output* se entiende un producto o mercancía, resultado de un proceso productivo.

² Elasticidad cruzada de demanda mide la respuesta de la demanda de un bien ante un cambio en el precio de otro bien. Se mide como la variación porcentual en la cantidad demandada para el primer bien que ocurre en respuesta a un cambio porcentual en el precio del segundo bien.

- Pitts y Hopkins (1982): "...definiendo diversificación como la extensión en la cual firmas operan en diferentes negocios simultáneamente.". Al utilizar el concepto negocio en lugar de industria, se logra mayor subjetividad a la medición de diversificación.
- Ansoff (1957 y 1965): "...su noción de diversificación enfatiza la entrada de firmas dentro de nuevos mercados con nuevos productos..." no hace hincapié en el grado de diversidad de las firmas característico de las otras definiciones, sino centra su atención en el acto de diversificar.

Por otra parte, en las definiciones más actuales se ha incorporado la naturaleza multidimensional del fenómeno de la diversificación. En concreto,

- Booz, Allen y Hamilton (1985) "...definen diversificación como el medio de propagación de la base de un negocio para alcanzar mejoras en el crecimiento y/o reducir el riesgo total que (a) incluye todas las inversiones excepto aquellas dirigidas directamente a soportar la competitividad del negocio existente; (b) puede tomar la forma de inversiones que produzcan nuevos productos, servicios, segmento de clientes, o mercados geográficos; y (c) puede ser alcanzado por diferentes métodos incluyendo desarrollo interno, adquisiciones, *joint ventures*, *licensing agreements*, etc." A pesar de que no son tenidos en cuenta los procedimientos administrativos del proceso de diversificación, se incluyen las metas, la dirección y los medios de la diversificación, así como también las decisiones de inversión descritas por los autores como movimientos de diversificación.

Finalmente, Ramanujam y Varadarajan (1989: 525) llegan a una definición propia: "...diversificación es definida como la entrada de una firma o unidades de negocio dentro de nuevas líneas de actividad, tanto por el proceso de desarrollo de negocios interno o por adquisición, los cuales impliquen cambios en la estructura administrativa, sistemas, y otros procesos directivos.". Dentro de esta línea de pensamiento, los cambios en la organización administrativa son fundamentales para estar bajo la conceptualización de diversificación, no así si son solamente cambios en las líneas productivas, que para estos autores es considerado diversidad.

Es importante destacar un concepto relacionado al de diversificación, que es el de diversidad. La relación entre ambos es explicada por Pérez Rodríguez (1998: 198) "Ambos conceptos – diversificación y diversidad- están vinculados entre sí ya que el grado de diversidad de una empresa es la consecuencia de las decisiones previamente adoptadas por la dirección de la misma para entrar a nuevas actividades o negocios, de las elecciones que se hayan hecho en cuanto al contenido de los nuevos negocios y su relación con los anteriores y a la forma en que se haya gestionado el proceso de diversificación." Esta vinculación entre los conceptos puede observarse en la definición de Suárez González (1993: 140) para quien la diversificación empresarial son "...las decisiones tendentes a ampliar y/o hacer más diverso el ámbito de actuación de la empresa."

En consecuencia, a diferencia de las definiciones previamente mencionada por el grado de complejidad, Pérez Rodríguez (1998: 198) define “...una empresa diversificada como aquella que actúa en más de un negocio o actividad como consecuencia de un proceso previo de diversificación.” Cabe destacar que se considera que la empresa opera en varios negocios, cuando las demás actividades tienen un nivel de importancia significativo respecto a la actividad principal y el total de la empresa (Pérez Rodríguez, 1998: 198).

Otra definición de diversificación es la de Navas y Huerta (2005: 2) que considera una empresa diversificada a: “La empresa que participa simultáneamente en más de una industria, influyendo en el campo de actividad de la empresa y por ende, en su estrategia corporativa o global”.

En resumen, el concepto de diversificación se refiere a una **decisión estratégica respecto de los campos de actividad en los cuales la empresa decide participar**. Para el propósito de esta tesis, el concepto de diversificación será tomado en el sentido amplio, considerando a **la diversificación como la entrada en nuevas líneas de actividad y/o la introducción de nuevas características sustantivas a los productos existentes**.

A continuación se presenta una tabla resumen con los distintos elementos involucrados en las definiciones de diversificación:

Tabla N° 1: Conceptos de diversificación.

Tópico	Autor
Heterogeneidad de producto	Gort (1962: 8-9)
Nuevos mercados con nuevos productos	Ansoff (1957, 1965, 1976: 148)
Incremento en el número de industrias	Berry (1975); Kamien y Schwartz (1975)
Participación simultánea en diferentes negocios	Pitts y Hopkins (1982: 620)
Extensión de la base de un negocio para mejorar el crecimiento y/o reducir el riesgo global	Bozz, Allen y Hamilton (1985)
Extensión de las habilidades de la empresa	Grant y Jammine (1988: 333)
Entrada de una empresa hacia nuevas líneas de actividad vía desarrollo interno o por adquisición	Ramanujam y Varadarajan (1989: 525)
Decisiones relacionadas con la dirección hacia la que se diversifica, el modo y los procesos directivos y organizativos que conlleva	Pérez Rodríguez (1996: 44-46; 1998: 197-198)

Fuente: Huertas Riveros (2004: 13)

2.1.2. TIPOLOGÍA

Una de las tipologías más relevantes de la diversificación es aquella que hace referencia a la vinculación del nuevo producto con los existentes. Se trata de la diferencia entre diversificación relacionada y no relacionada.

“La estrategia de diversificación supone el crecimiento de la empresa a través de la entrada a nuevas líneas de actividad y es una de las alternativas más importantes para el desarrollo corporativo, junto a la innovación y la internacionalización” (Martínez Campillo, 2009: 15). Son distintas las razones que justifican el abordaje de una estrategia de diversificación, las mismas

pueden estar condicionadas por las características de las empresas, el sector industrial en el que participa, y las circunstancias del momento, como no se busca un solo objetivo, es habitual que dentro de las estrategias convivan muchos factores de distinta importancia (Martínez Campillo, 2009: 16).

Ramanujam y Varadarajan (1989: 525) consideran que es importante analizar los antecedentes e influencias en las decisiones de las empresas de diversificar. Las firmas diversifican por razones proactivas y defensivas y alguno de los factores que la afectan son: el entorno general, la estructura del mercado y las características de la firma. El objetivo de la decisión de diversificar puede ser como un modo de búsqueda para modificar la definición del negocio y/o mejorar las ganancias de la firma. Estos autores toman el concepto de negocio de Abell (1980), según el cual "...un negocio puede ser definido en términos de las funciones de los clientes que busca satisfacer, por el grupo de clientes objetivo, y por la tecnología que utiliza para satisfacer esas necesidades". Es de esperar que no se realicen modificaciones en todas las dimensiones al mismo tiempo, sino en aquellas que resultan estratégicas para obtener éxito cuando la empresa inicia nuevas líneas de actividad. Estudios demuestran que "...las firmas tienden a diversificar en industrias que son similares a su actividad primaria en términos de publicidad, investigación y desarrollo (I&D), y/o relación compradores/vendedores". Es decir, las empresas diversifican de forma relacionada.

Es más simple entrar en nuevos negocios cuando estos guardan relación en tecnología y *marketing* con los antiguos, este tipo de diversificación es comúnmente definida como **diversificación relacionada** (Ramanujam y Varadarajan, 1989: 526). Otros elementos que caracterizan a esta clase de diversificación son la existencia de: "...recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas, o, en definitiva, cualquier intento tangible de explorar de forma conjunta factores de producción..." (García Soto, 2003: 61). En consecuencia, la diversificación relacionada va a permitir el mejor aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y recursos que la firma posee, y así como generar sinergia entre los nuevos y actuales negocios de la empresa (García Soto, 2003: 61).

En cambio, la **diversificación no relacionada** implica mayor ruptura entre los negocios actuales y nuevos que decide emprender la empresa. Casos típicos de esta clase de diversificación son el conjunto de acciones que realizan las empresas con el fin de alcanzar economías verticales o de mejor asignación de recursos financieros. Por ejemplo, la reducción de costos a partir de la integración hacia atrás o hacia delante en la cadena productiva, o la explotación de imperfecciones de los mercados financieros (Ramanujam y Varadarajan, 1989: 526).

Según Navas y Huerta (2005: 8) usualmente hay tres tipos de recursos que afectan las decisiones de diversificación: recursos físicos, recursos intangibles, y recursos financieros. Los recursos físicos, como plantas, máquinas, etc. y los recursos intangibles, como el conocimiento adquiridos en actividades de investigación o del mercado en el cual participan, son bastante específicos o inflexibles, por lo que es de esperar que la empresa opte por una diversificación relacionada para lograr un mejor aprovechamiento de los mismos. Los recursos financieros, por su parte, no son tan

específicos, y tienen mayor flexibilidad por lo que son aplicables tanto a una estrategia relacionada como a una no relacionada.

Para concluir, los resultados que la empresa obtenga de la estrategia de diversificación van a depender de los motivos que la originaron. En otras palabras, puede ser exitosa cuando se busque obtener una ventaja competitiva en función de los negocios de la empresa, no cuando las razones son oportunistas y buscan saciar los intereses personales o profesionales de los directivos (Martínez Campillo, 2009: 26).

2.2. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Cabe destacar que las definiciones mencionadas en el apartado previo pueden dividirse en dos, de acuerdo al rol que toma la firma, activo o pasivo, en el proceso de diversificación. En un grupo, la diversificación puede ser entendida como una estrategia de desarrollo empresarial y, por lo tanto, se ubica dentro de un marco de estrategia global o corporativa. Este enfoque tiene un carácter más activo ya que valora el rol de la dirección en la búsqueda de nuevas actividades o negocios para la empresa, incluyendo la dirección hacia la que diversifica, el modo de llevarla a cabo y los procesos directivos y organizativos que conlleva. En el segundo enfoque, la diversificación puede ser vista como un estado de las empresas que, por diferentes circunstancias, han adquirido presencia en diferentes actividades. Este tiene un carácter más pasivo, y describe al estado de la empresa en un momento dado en términos de la amplitud y diversidad de sus actividades (Pérez Rodríguez, 1998: 197).

De lo anterior se desprende la importancia de situar la decisión de diversificación como una decisión estratégica. En consecuencia, es de interés caracterizar este tipo de proceso decisorio, atendiendo a cuáles son los elementos que intervienen en él.

Las decisiones estratégicas permiten el crecimiento de la empresa y pueden dividirse en distintos niveles: el institucional, el corporativo, el de negocios y el funcional García Soto (2003: 51). Para este autor, dentro del nivel institucional se encuentran las decisiones que impactan sobre el crecimiento de la empresa, relacionadas con la filosofía corporativa, o dicho de otra manera, su misión o razón de ser. Por otro lado, en el nivel corporativo se encuentran las decisiones respecto a las actividades de inversión, tanto para la actualidad como para los proyectos futuros, de la misma manera que se tiene en cuenta la administración de los recursos que posee la firma para llevar adelante esos proyectos. “Las principales decisiones estratégicas que recaen en el nivel corporativo hacen referencia a actividades tales como la diversificación hacia nuevos mercados o productos, fusiones y adquisiciones, integración vertical, sinergia de recursos entre negocios, etc” (García Soto, 2003: 51).

Por su parte, el nivel de negocios incluye las decisiones tendientes a mejorar la competitividad de la empresa en los respectivos mercados donde participa, es decir, obtener una ventaja competitiva a largo plazo. Para finalizar, el nivel funcional está vinculado con el funcionamiento operativo de la empresa, es decir, las tareas realizadas por cada sector y el vínculo entre ellas, así

como la ejecución de algún proyecto o programa. No está de más decir que es necesario coherencia y equilibrio entre las decisiones tomadas en los distintos niveles para alcanzar el éxito a largo plazo (García Soto, 2003: 51).

Uno de los elementos a considerar en la toma de decisiones estratégicas, es la experiencia de los decisores. La experiencia de los directivos, la visión de los mismos hacia los recursos, van a determinar las oportunidades productivas disponibles para la firma, las cuales permitirán la innovación y la creación de valor (Kor y Mahoney, 2004: 184).

“Hay una relación cercana entre los diversos tipos de recursos con los que una firma trabaja y el desarrollo de ideas, experiencia, y conocimiento de los managers y *entrepreneurs*. La experiencia y el conocimiento no solo afectan los servicios productivos disponibles por los recursos, sino también la demanda vista por la firma” (Penrose (1959) en Kor y Mahoney, 2004: 184). Esta visión desarrollada por los directivos, basada en conocimientos específicos y experiencia, es imposible de ser transferida o adquirida en el mercado (Kor y Mahoney, 2004: 187).

Si bien la experiencia de los empresarios es de vital importancia para poder detectar oportunidades, no se puede dejar de mencionar la **teoría de agencia** que es ampliamente discutida cuando se habla de diversificación. “La separación entre propiedad y control presente en la mayoría de las grandes compañías, origen de conflictos entre accionistas y directivos, dota de amplia autonomía y discrecionalidad de decisión a estos últimos, que, en ocasiones, pueden tratar de alcanzar sus propios objetivos a expensas de los de la empresa” (Martínez Campillo, 2009: 17). Desde la óptica de esta teoría, las firmas pueden optar por una estrategia de diversificación solo por el deseo de los directores de apropiarse o mantener determinada situación de privilegio, y la misma no siempre estará de acuerdo con el beneficio de la empresa. En consecuencia, se pueden distinguir dos causas por lo cual los responsables de la firma decidan participar en nuevas líneas de actividad, por un lado, una disminución del riesgo personal debido a que su éxito va de la mano de la situación de la empresa, por otro, intentos por aumentar el tamaño de la firma lo que provoque mejores salarios, más poder y prestigio. (Martínez Campillo, 2009: 17).

Finalmente, un elemento que no puede dejar de mencionarse cuando se habla de toma de decisiones es la información. Se debe contar con abundante y oportuna información para poder elegir la mejor opción. Corona (2000: 762) menciona el riesgo y la incertidumbre aparejada en la decisión de fabricar nuevos productos, introducir cambios en los procesos productivos, o acceder a nuevos mercados. Poseer fuentes de información puede aclarar las oportunidades presentes para la firma con mayor precisión, disminuyendo el riesgo y costo de las decisiones. Por ello, las empresas dedicadas a la mejora continua de productos y procesos requieren una habilidad particular para la búsqueda y procesamiento de información. Si bien para innovar no alcanza con eficientes fuentes de información, hace falta otro tipo de habilidades, la disponibilidad de la misma puede hacer la diferencia entre dos empresas bajo las mismas condiciones.

A continuación, se muestra en la tabla N° 2 una clasificación de las diferentes fuentes de información, distinguiendo entre fuentes externas e internas.

Tabla N° 2: Clasificación de las fuentes de información.

Fuentes externas	Otras empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores • Empresas filiales • Competidores
	Centros de educación e investigación públicos y privados	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades • Institutos de investigación públicos • Consultoras privadas
	Centro de información tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorios de metrología • Información patentes
	Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas especializadas • Ferias y exposiciones tecnológicas
Fuentes internas	Experiencia de obreros	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento tácito • Capacitación • Equipos de trabajo
	Actividades de ingenieros y técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de investigación y desarrollo • Departamento de mantenimiento • Departamento de control de calidad • Ingeniería inversa

Fuente: Corona (2000: 762)

2.3. FACTORES DETERMINANTES DE LA DECISIÓN DE DIVERSIFICAR

Al revisar la literatura se detecta que la atención se centra principalmente en dos temas: las distintas maneras de medir la diversificación y el vínculo entre diversificación y ganancias (Navas y Huerta, 2005: 1). No ocurre lo mismo con los factores que influyen en la decisión de diversificar, ya que, se ha destinado insuficiente atención al estudio de los mismos, "...a pesar de su escasez, está línea de investigación se caracteriza por ser multidisciplinaria, incluyendo trabajos procedentes de los ámbitos económicos, financieros y estratégicos. Esto ha originado la existencia de una teoría fragmentada sobre determinantes de la diversificación, que justifica la carencia de estudios empíricos que traten de integrar los distintos factores a fin de examinar conjuntamente sus posibles efectos" (Martínez Campillo, 2009: 16). Es por esto, que el propósito principal del presente trabajo es identificar qué factores inciden en la decisión de diversificar, considerando los principales determinantes reconocidos en la literatura.

2.3.1. PARTICIPACION EN MERCADOS INTERNACIONALES

A continuación se busca abordar desde la teoría el efecto que tiene sobre una firma participar en mercados internacionales, para luego analizar si puede tener impacto en el seguimiento de una estrategia de diversificación. Al competir internacionalmente las empresas afrontan mayor variedad de necesidades y preferencias por parte de los clientes. En consecuencia, es probable que deban invertir en actividades de investigación para desarrollar nuevos productos que sean

competitivos en todos los mercados, sin dejar de lado que el riesgo de las inversiones es menor como consecuencia de las sinergias que se generan entre los productos que fabrican. Además, dentro de las ventajas se puede incluir un mayor acceso a información y estabilización de las ganancias. Finalmente, es de esperar que las necesidades y capacidades utilizadas para llevar adelante una estrategia de diversificación internacional, fortalezcan la posición para abordar una diversificación industrial a largo plazo (Martínez Campillo, 2008: 189).

Otro argumento a favor de la relación entre diversificación y participación en mercados extranjeros es el hecho de que exportar es un indicativo de las capacidades tecnológicas de la firma. Según Martínez (2002: 21): “Este aspecto se verifica cuando el destino de las exportaciones son los países industrializados, por las crecientes exigencias en materia de calidad y ambiente de esos mercados en relación con los productos importados. Asimismo la actividad exportadora es reveladora, tanto del manejo de información económica sobre los mercados externos como de la capacidad negociadora de la empresa.”

En oposición a lo anterior, se puede argumentar que la diversificación internacional y la diversificación industrial pueden competir por los recursos, es decir, que la empresa presenta una cantidad determinada de recursos y los mismos no sean suficientes para llevar adelante todos los proyectos que la empresa se propone realizar, en consecuencia, tendrá que elegir alguno de ellos. Cualquiera puede ser el orden de las estrategias de diversificación industrial o internacional, en otras palabras, si bien realizar diversificación industrial primero permite insertarse en otros mercados, puede optarse por diversificación internacional para obtener ventajas de sus competencias específicas (Martínez Campillo, 2008: 190)³.

Proposición teórica N° 1: La participación de la empresa en mercados internacionales, implica atender mayores necesidades y preferencias por parte de los clientes, e impulsa a una mayor diversificación.

2.3.2 TRAYECTORIA PRODUCTIVA

La segunda de las dimensiones abordadas es la trayectoria productiva de la empresa, en relación a la cual se estudian dos posibles determinantes: diversidad inicial y habilidades acumuladas.

2.3.2.1. DIVERSIDAD INICIAL

En las definiciones mencionadas anteriormente se destacó el vínculo entre diversidad y diversificación, se considera que la diversidad presente en la firma es resultado de decisiones previas de diversificación, que luego se pueden apreciar en los negocios o actividades que participa (Pérez Rodríguez, 1998: 198). Es por esto que en esta sección se estudia el posible impacto que puede tener el grado de diversidad inicial de los productos de una firma sobre el proceso de diversificación.

³ En este sentido, Bengtsson (2000), citado por Martínez Campillo (2008: 190), concluye que, entre los años 1985 y 1998, “las empresas suecas experimentaron fuertes incrementos en el nivel de internacionalización y reducción considerable en la diversificación industrial”.

Así, un segundo motivo para diversificar, además de la participación en mercados externos, es aprovechar en nuevas líneas de actividad, los recursos generados en el negocio principal de la empresa, generando sinergias y economías de escala. Martínez Campillo (2009: 21) estudia 508 empresas españolas potenciales a diversificar para el período 1997-2001 y encuentra evidencia de que el factor más importante e influyente para decidir diversificar es el potencial para generar sinergias de mercado con la entrada en nuevos sectores de actividad.

Sin embargo, a pesar de esto se ha prestado escasa atención a la relación entre diversidad inicial y el abordaje de una estrategia de diversificación, para la cual se pueden encontrar posiciones a favor y en contra. “A favor de la relación positiva podría argumentarse que una gran diversidad inicial de producto representa la existencia de economías de alcance, ventajas derivadas del efecto experiencia, acceso a lógicas dominantes variadas y otros recursos y capacidades que, en definitiva, suponen una mayor oportunidad para aumentar la diversificación industrial” (Martínez Campillo, 2008: 191). En oposición a lo anterior, puede que la decisión de aumentar la participación de la empresa en nuevos proyectos detenga el crecimiento por el aumento de la burocracia necesaria para la coordinación y procesamiento de información (Martínez Campillo, 2008: 191).

Martínez Campillo (2008: 199) concluye que tanto la participación en mercados extranjeros, como el alto grado de diversidad inicial influyen de manera positiva en la diversificación, debido a la posibilidad de incrementar sus actividades porque tienen acceso a nuevos mercados. “Tanto el tamaño corporativo y la diversidad de producto inicial actúan sinérgicamente, logrando economías de escala y alcance, recursos y capacidades que permiten obtener ventajas del incremento de la diversificación industrial”.

Proposición teórica N° 2: La diversidad del producto inicial, promueve una mayor diversificación, debido a la posibilidad de generar sinergias entre las distintas líneas de actividad.

2.3.2.2. HABILIDADES ACUMULADAS

En relación a lo anterior, “numerosos estudios empíricos han mostrado que firmas no diversifican en una manera aleatoria, pero tampoco lo hacen en una manera completamente predecible. Parece haber patrones y lógica en la elección de diversificación en la mayoría de las firmas que está relacionada con su base de recursos, aunque la variedad de configuraciones entre firmas es muy amplia” (Montgomery, 1994: 174).

Las firmas diversifican en respuesta al exceso de capacidad en los factores productivos, llamados recursos. Muchos de los conocimientos y habilidades que se crean en la trayectoria de las empresas, provocan un aumento de la complejidad de la utilización de esos recursos por fuera de las fronteras de las firmas, ya que gran parte de esos conocimientos están incluidos en sus rutinas (Montgomery, 1994: 167). Así se desprende la utilidad de una estrategia de diversificación relacionada que implica generar sinergias entre las habilidades, recursos y conocimientos que la

empresa ha desarrollado en los negocios anteriores, para poder aplicarlos a los nuevos (García Soto, 2003: 61).

Una vía para aprovechar la experiencia empresarial acumulada, ese *know how*, o esos activos intangibles, puede ser a través de la diversificación, geográfica o productiva, que permite un aumento de las ganancias (Castillo Giménez, 2003: 104). Desde la Teoría de la Firma basada en los Recursos se sugiere que la rentabilidad y la amplitud de la diversificación dependen del *stock* de recursos con que la misma cuenta. Los recursos de una firma poseen distintas especificidades: los más específicos, pueden ser eficientemente aplicados en un número pequeño de industrias, en consecuencia, no todas las firmas van a tener el mismo nivel óptimo de diversificación. “Para una firma con recursos menos específicos, las ganancias pueden ser maximizadas a un alto nivel de diversificación, mientras que una firma con recursos más específicos, puede obtener mayores ganancias con menor diversificación” (Montgomery, 1994: 168).

Para concluir, hay una doble vinculación entre los recursos y el personal, por un lado, los servicios que se van a obtener dependen de las habilidades que los hombres aplican en los recursos, por otro, parte de la capacidad que los trabajadores van desarrollando dependen de los recursos con los que trata. De lo anterior, se puede destacar la importancia de la capacitación o experiencia previa de los trabajadores dentro de la firma (Penrose (1959) en Kor y Mahoney, 2004: 186).

Proposición teórica N° 3: Las capacidades, conocimientos, experiencias y *know how*, es decir, los recursos intangibles adquiridos y acumulados por la empresa a través del tiempo, promueven una mayor diversificación para aprovechar economías de escala.

2.3.3. ESTRUCTURA DE MERCADO

En los libros de texto de microeconomía se define “estructura de mercado” al número de empresas participantes y la existencia de diferenciación de producto. La estructura de mercado dentro de la cual opera la empresa permite determinar cuánto será producido, vendido y a qué precio (Miller, 1990; 332). La revisión de la literatura que se presenta a continuación junto con la del apartado siguiente dan origen a la cuarta proposición de esta tesis.

Uno de los modelos teóricos es el de competencia perfecta, de carácter normativo. En un mercado de este tipo “... ningún comprador o vendedor individual puede ejercer influencia alguna sobre el precio mediante sus compras o ventas individuales.” (Miller, 1990; 333), por lo que, la empresa productora puede vender todo lo que quiera al precio prevaleciente. Este modelo requiere el cumplimiento simultáneo de las siguientes condiciones: homogeneidad de producto⁴, movilidad de recursos sin restricciones⁵, gran número de compradores y vendedores⁶ e información

⁴ El producto debe ser idéntico, es decir, el comprador debe percibir que los bienes ofrecidos por diferentes empresas son exactamente iguales.

⁵ Las empresas pueden entrar y salir de cualquier industria, los recursos deben ser móviles a usos alternativos, y los bienes y servicios remanentes deben ser vendibles.

perfecta⁷. En competencia perfecta hay carencia total de rivalidad, y en consecuencia, no habrá incentivo para la diferenciación de producto (Miller, 1990; 333).

El caso extremo opuesto, es el monopolio puro, en el cual existe solamente una empresa en la industria que ofrece un bien determinado, para el cual no existen sustitutos cercanos. El monopolista constituye tanto la empresa como la industria, además no hay una relación única entre el precio y la cantidad ofrecida, en consecuencia, es él quien determina el precio (Miller, 1990; 382). Para que exista poder monopolístico debe haber algún tipo de barrera de entrada al mercado por parte de otras firmas. Según Miller (1990: 423) las barreras de entrada pueden provenir de: la propiedad de recursos que no tienen sustitutos cercanos⁸ (monopolio natural), las economías de escala⁹, la necesidad de licencias, concesiones y/o certificados de conveniencia, y la existencia de patentes¹⁰ (monopolio legal).

En contraposición a los modelos previamente mencionados, existen otros que aceptan explícitamente que las empresas participantes consideran y reaccionan ante las decisiones de las restantes firmas del mercado, y esto impacta en sus niveles de producción y en el precio. Dentro de este grupo se encuentra: el duopolio, "...aquel mercado en el que existen tan sólo dos firmas en la industria..." (Miller, 1990: 460); el oligopolio "...cuando existen más de dos empresas en el mercado, sin que éste llegue a constituirse en una industria competitiva..." (Miller, 1990: 460); y finalmente competencia imperfecta, que es un modelo intermedio que conlleva las condiciones tanto de la competencia perfecta como del monopolio puro (Miller, 1990: 461).

En el duopolio y en el oligopolio, la rivalidad con otras firmas participantes en el mercado puede incluir formas de competencia diferentes al precio, tales como publicidad y/o modificación del producto. Lo que distingue a este modelo de los anteriores es que la firma no puede ignorar el comportamiento de las firmas restantes, es decir, existe interdependencia entre las mismas (Miller, 1990: 470).

⁶ Un gran número de compradores y vendedores que actúan independientemente garantiza que ninguno tenga influencia en la determinación del precio.

⁷ Todos los agentes participantes tienen conocimiento sobre las curvas de demanda y costos (idénticas para todos los oferentes), así como de la oferta y demanda del mercado. De esta manera, se tiene información perfecta de los precios.

⁸ Miller (1990; 423) plantea tanto para monopolios naturales como legales: "... que ningún monopolio que no haya actuado bajo el soporte y ayuda del gobierno ha podido prevenir la entrada de otras firmas en su industria, a menos que ese monopolio haya controlado algún recurso natural esencial en el proceso de producción emprendido por esa industria."

⁹ "En algunas ocasiones no es factible que exista más de una firma en una industria, en el sentido de que los costos en que se incurren en la misma sean demasiado altos para que más de una empresa pueda obtener una tasa normal de retorno." (Miller; 1990; 424)

¹⁰ Una patente se expide con el propósito de proteger al inventor, de la copia de su invención por parte de otros individuos.

En la competencia imperfecta cada firma debe decidir la cantidad indicada de bienes a producir, así como también, el nivel apropiado de calidad para cada producto. Cada productor posee cierto grado de poder monopolístico, en la producción y en la venta del bien diferenciado, sin dejar de lado, que existen numerosos sustitutos cercanos para su producto. Por ello, los gastos en publicidad y promoción se verán justificados en la búsqueda de un aumento de las ganancias. Estos modelos son menos concluyentes que los anteriores, debido a la diversidad misma que caracteriza ampliamente al oligopolio y a la competencia monopolística y que es especialmente común en la industria (Miller, 1990: 461).

Una de las características más importante de un mercado de competencia imperfecta es la diferenciación de producto, es decir, los productos son similares, pero no idénticos. Se puede distinguir entre diferenciación de producto real cuando hay variaciones de las características físicas del bien, o diferenciación de producto artificial cuando se incorporan diferentes formas de envase, nombres de marcas, gastos en publicidad y acciones de promoción de producto (Miller, 1990: 462).

Hasta aquí, y siguiendo una perspectiva neoclásica, la empresa ha sido considerada como una “caja negra” donde los *inputs* se transforman en *outputs*. Dentro de esta teoría, la empresa se identifica con una función de producción y esa es la única explicación para la diversificación: la posibilidad de que entre dos funciones productivas existan economías de alcance¹¹. Desde esta perspectiva, la diversificación estaría justificada sólo: hacia negocios muy cercanos o relacionados con la actividad principal y asociada a la obtención de subproductos o productos derivados (Suárez, 1993: 140). En consecuencia, la teoría convencional no analiza en profundidad los mercados no competitivos, ni tampoco puede explicar los efectos de estos en el accionar de las empresas desde una perspectiva más real.

Así, frente a las dificultades de la teoría económica ortodoxa para explicar situaciones de competencia imperfecta y desequilibrios en los mercados, la Economía Industrial desarrolló el paradigma estructura-conducta-desempeño (ECD) para dar respuesta a las situaciones reales que los modelos tradicionales no comprendían. Este esquema plantea que la estructura del sector determina la conducta elegida por las empresas participantes y, a su vez, estos dos factores determinan los resultados obtenidos (Suárez, 1993: 140). Para González Mejía (2011: 74), “...la estructura se refiere a la cantidad de productores de un mercado, su grado de diferenciación, su estructura de costos, el grado de integración vertical, la existencia de gremios. La conducta se observa en la fijación de precios, el nivel de investigación y desarrollo, inversión y publicidad. El desempeño se refiere a la eficiencia, relacionado con el grado de competencia y el bienestar social, se contrasta con referencias teóricas como el monopolio o la competencia perfecta...”.

¹¹ “Las economías de alcance surgen cuando se obtienen ahorros en los costos de producción totales como resultado de la producción de dos o más productos por parte de una misma empresa, en comparación con los que corresponderían a su desarrollo por separado, cada uno en una empresa especializada.” (Suárez, 1993; 141).

La Economía Industrial ha estudiado la diversificación empresarial, analiza si la misma puede provocar una disminución de la competencia, impactando así en la estructura de mercado, en otras palabras, examina si este fenómeno es o no socialmente beneficioso porque permite a las empresas alcanzar una posición dominante, limitando la libre competencia del mercado (Navas y Huerta, 2005: 3). Una de las ventajas que encontrará la empresa diversificada es el aumento de su poder de mercado, es decir, tener una participación creciente en el producto de la industria, permitiendo realizar prácticas monopolísticas¹² (García Soto, 2003: 64).

Asimismo, otros autores como Teece (1980) plantean la posibilidad de que las imperfecciones del mercado justifican la diversificación en la empresa, ya que la motivación de integrar los nuevos negocios dentro de los actuales proviene de que los costos de transacción son altos (Suárez, 1993: 142).

2.3.3.1. TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN CON CLIENTES

Dado que se trata de un sector fabricante de bienes de capital, la relación entre la empresa y sus clientes tiene características distintivas respecto de lo que ocurriría con una firma que vende sus productos a consumidor final. Pavitt (1984: 365) en su estudio de las fuentes de innovación menciona el “empuje de la ciencia y tecnología” y “tracción de la demanda” como posibles determinantes y desencadenantes de la actividad innovadora. Si bien ambas son necesarias para el éxito, se ha señalado que, a través de las industrias y el tiempo, “tracción de la demanda” tiene mayor impacto en el desarrollo de innovación que “empuje de la ciencia y tecnología”.

De lo anterior surge la necesidad de algún tipo de intercambio de información entre las empresas productoras de bienes de capital o de insumos intermedios y sus clientes. Estas interacciones proveedor-usuario, Corona (2000; 760) las define como: “...el conjunto de vinculaciones técnicas (directas o indirectas) que se establecen entre las empresas proveedoras que producen tecnología (incorporada en materiales y equipos) y empresas que utilizan dicha tecnología en sus procesos productivos. Estas empresas actúan en el mercado como dos unidades formalmente independientes. El objetivo de esta interacción es intercambiar información tecnológica, conocimientos, habilidades o *know-how* específicos sobre productos y procesos e incluso sobre los propios patrones de organización productiva”. Este tipo de vinculación es ventajosa para ambas empresas, ya que permite el aprendizaje mutuo por el intercambio de experiencias, aumentando así el potencial innovador y competitivo de cada una de ellas (Corona, 2000: 760).

No sólo en la producción de bienes de capital o bienes intermedios es necesaria la transmisión de información entre el proveedor y usuario. Ocurre lo mismo para el caso de la diferenciación de producto, donde lo que se busca es dar respuesta a necesidades específicas de los clientes. No siempre es viable fabricar un producto con las características que solicitan los clientes, es por esto que ellos deben mostrar flexibilidad respecto algunos parámetros requeridos para obtener un

¹² A pesar de los argumentos anteriores, Palich (2000) señala que trabajos empíricos han encontrado poca evidencia de una asociación entre diversificación y comportamiento anticompetitivo hipotetizado en el argumento de poder de mercado.

producto diferenciado. La comercialización de este tipo de bien tiene características particulares debido a que tiene que ser eficiente, es decir, debe tener determinada calidad pero al menor costo posible, por lo que es de vital importancia el intercambio de información y logística de ambas partes (Perotti, 1999: 3).

Perotti (1999: 3) enumera distintas formas para fomentar el conocimiento entre la empresa y los clientes, de este modo será necesario realizar reuniones periódicas entre las partes, donde se evalúen los productos, procesos y análisis de costos, esto se puede hacer a través de visitas a las plantas. El intercambio de información es necesario, dependiendo de la etapa de la comercialización podría ser conveniente hacer distintos tipos de reuniones: de planificación ó de evaluación. Es importante que el vendedor se inmiscuya en las necesidades de los clientes aconsejando que comprar.

Uno de los beneficios de este tipo de vínculo es que las innovaciones desarrolladas para cumplir con los requerimientos de los clientes son conocimientos apropiados por la empresa proveedora, así como también detectar demandas potenciales de sus clientes (Corona, 2000: 761). "Si el producto es complejo y su diseño cambia rápidamente, la interacción de las empresas proveedoras y usuarias puede adquirir una alta frecuencia y regularidad, ya que permite identificar potencialidades del producto y reducir el esfuerzo de la innovación..." (Corona, 2000: 761).

Proposición teórica N° 4: En mercados de competencia imperfecta, las empresas tienden a diversificar para lograr mejores márgenes y mayor porción de mercado.

2.3.4. INNOVACIÓN

Como se mencionó en el apartado anterior, la economía ortodoxa posee limitaciones para explicar alguno de los fenómenos que ocurren en la realidad, dentro de los cuales se encuentra el proceso de cambio tecnológico (Pavitt, 1984: 343). En los modelos de la teoría neoclásica, la tecnología está representada por el capital, mientras que en formulaciones posteriores la tecnología continua asociada al capital pero la nueva tecnología es limitada por la tasa de inversión. "Mientras que estas suposiciones que pueden ser convenientes o útiles en macroeconomía en la construcción de modelos y análisis, tienen (...) dos limitaciones importantes. Primero, la producción de tecnología e innovación es un elemento exógeno, y segundo, no reflejan la considerable variedad en las fuentes, naturaleza y usos de la innovación" (Pavitt, 1984: 343).

Gennero, *et al.* (1999: 24) explica los distintos motivos que lleven a la firma a innovar, pueden ser tanto internos como externos. Los primeros, provienen de la visión interna de las empresas, pueden llegar a ser más consistentes a largo plazo porque están determinadas por el posicionamiento de los directivos. Los segundos, se originan de la adaptación a los requisitos del ambiente, son consecuencia de una cultura empresarial autónoma, adversa al riesgo y la innovación. La disposición al cambio va a depender de la cultura empresaria, es por esto, que es de relevancia determinar los elementos que la caracterizan.

La capacidad de innovación es uno de los elementos más importantes para la competitividad de las empresas. Se tiene en cuenta que para aumentar la competitividad es necesario crear tecnología y/o diferenciación de productos, esto puede lograrse a través del diseño, calidad y servicios postventa, permitiendo insertarse en nichos de mercados con menor sensibilidad al precio (Gennero y Ferraro, 2002: 13). Según Corona (2000: 759) existen cuatro factores de los cuales depende la capacidad de innovación de la empresa: “la acumulación de experiencia, información y conocimientos técnicos incorporados en las rutinas de trabajo; los procesos de aprendizaje tecnológico que tienen lugar dentro de la empresa; las habilidades de los agentes que integran la empresa para acceder a diversas fuentes de información tecnológica y su traducción en mejoras de producto y proceso; y la regularidad e intensidad de los vínculos inter-industriales, en particular las relaciones proveedor-usuario que promueven la cooperación directa y el intercambio de información y conocimiento”

En este sentido, una definición a ser tenida en cuenta es la de diversificación tecnológica, ya que cuando la empresa decide aumentar la variedad de sus proyectos tecnológicos esto impacta en su capacidad innovadora. La literatura explica que tanto el crecimiento, como el acceso a nuevos mercados por parte de la empresa, traen aparejado un aumento de la diversidad de proyectos innovadores que no están directamente relacionados (García de la Vega, 2004: 50).

A continuación se van a explicar tres posibles causas que incentiven a las firmas a abordar una estrategia de diversificación tecnológica. Una de las razones puede ser el incentivo a acceder a nuevos mercados; por otro lado, la posibilidad de desarrollar nuevas tecnologías en los productos, cuando se resuelven distintos problemas se desarrolla conocimientos, es por esto, que las firmas que participan en mayor cantidad de proyectos pueden obtener más incentivo para invertir en actividades de investigación y disminuir el riesgo aparejado al mismo tiempo. Por último, la coordinación del proceso productivo de la firma, puede hacer que la empresa no fabrique todos los componentes, es decir, adquiera en el mercado insumos o descentralice parte del proceso productivo, lo cual va a exigir mayor organización, “no puede dejar de invertir en la tecnología puesto que tiene que elegir y coordinar su cadena de producción” (García de la Vega, 2004: 50).

Para resumir, la representación del cambio tecnológico en la teoría ortodoxa es insatisfactoria, pero se puede detectar impulsos endógenos y exógenos que llevan a la firma al cambio. Si bien, invertir en innovación puede ser riesgoso para la empresa debido a que no se conoce el rendimiento de las mismas y porque en el corto plazo puede ser imitado por la competencia, cuando las empresas crecen y se internacionalizan necesitan aumentar la variedad de proyectos innovadores para incrementar la competitividad y permanecer en el mercado.

2.3.4.1. DEPARTAMENTO DE I+D

Una vez tomada la decisión de diversificar, es necesario tener capacidad innovativa en la empresa, para poder llevar adelante los proyectos que la misma se propone. Esto resalta la importancia de la posesión de un departamento de investigación y desarrollo (I+D) que permita llevar a cabo dichos proyectos y/o la vinculación con instituciones o centros tecnológicos.

Las empresas difusoras de progreso técnico, a través de la innovación en los bienes de capital que produce suscitan adelantos en las actividades productivas de sus clientes (Ferraz, 2004: 113). Para que esto ocurra Ferraz (2004; 113) considera que: “Las empresas de este tipo deben dedicar importantes recursos a actividades de investigación y desarrollo, lo que confirma que el principal impulsor de la competitividad es la capacidad de llevar a cabo innovaciones de producto y de satisfacer las demandas específicas de clientes en determinados segmentos de mercado”.

García de la Vega (2004: 50) es otro autor que destaca la importancia de las actividades de investigación y desarrollo en la diversificación tecnológica. Según el, los estímulos son mayores para innovar e invertir en tareas de I+D, cuando se amplía la gama de proyectos tecnológicos debidos a la diversificación tecnológica. Asimismo, la evidencia empírica indica que cuando las empresas crecen amplían su gama tecnológica, en general, hay un vínculo entre diversificación e innovación, representadas en inversiones en I+D, mano de obra calificada y patentes. En base a esto se considera que la cantidad de patentes puede ser una de las formas para medir la diversidad tecnológica (García de la Vega; 2004: 51).

Para finalizar, la existencia de intercambio de información técnica con distintas instituciones, va a ser un elemento valioso para generar capacidades tecnológicas dentro de la empresa. Las fuentes de conocimiento pueden ser Universidades, centros de I+D, organismos del sector público u otras empresas nacionales o internacionales, y el vínculo puede permitir apropiarse y absorber ideas realizadas por agentes externos a la firma. (Martínez, 2002: 21). En consecuencia, estas vinculaciones serán las que le permita a las empresas manufactureras innovar para entrar en el camino estratégico de la especialización y la diferenciación de producto (Martínez, 2002: 22).

Proposición teórica N° 5: La capacidad innovativa, desarrollada internamente (departamento de I+D) o a través de vinculaciones con instituciones, permite llevar adelante cambios en los productos, procesos o en la organización de la empresa, induciendo una mayor diversificación.

2.3.5. TAMAÑO

Otro de los factores analizados por la literatura, es la relación entre tamaño empresarial y diversificación, si bien el análisis es extenso, los resultados no son concluyentes. Algunos de los argumentos a favor de esta relación se debe a que empresas de mayor tamaño puede obtener economías a escala, es decir, una disminución del costo unitario por un aumento en la producción. También, se puede esperar mayor acceso a recursos y disposición a llevar adelante proyectos más riesgosos, ya que la estructura le permite soportar los fracasos y/o los cambios necesarios (Martínez Campillo, 2008: 188)¹³.

¹³ Martínez Campillo (2008) cita algunos trabajos previos que concluyen con el efecto facilitador del tamaño en el incremento de la diversificación industrial, por ejemplo: Merino y Rodríguez (1997); Silverman (1999); y Villalonga (2004).

Otros argumentos a favor de la relación positiva entre tamaño y diversificación son los de Castillo Gimenez (2003: 110)¹⁴ que describe cómo las empresas más grandes son más propensas a la diversificación productiva y geográfica. Esto se refleja en la siguiente idea: “El tamaño de la empresa puede afectar a la diversificación de varias formas, conforme la empresa crece, el tamaño del mercado nacional puede llegar a ser una limitación que le lleve a la búsqueda de nuevos mercados; además, las empresas de mayor tamaño tienen mayor probabilidad de acceso a varios mercados de forma simultánea, por su mayor disponibilidad de recursos propios y financiación externa, información o aprovechamiento de otro tipo de economías dinámicas.”

Por el contrario, si el tamaño de la empresa es mayor, lo mismo ocurre con el grado de burocracia y formalización, provocando que la estructura sea menos permeable a realizar cambios. A lo que se suma el hecho de que cuantas más personas participan en las decisiones, aumenta la contraposición de intereses, limitando el crecimiento hacia nuevos negocios (Martínez Campillo, 2008: 189)¹⁵.

Proposición teórica N° 6: El tamaño de la firma incide en la decisión de diversificar, ya sea, a favor porque permite el acceso a nuevos mercados, optimiza el uso de recursos y reduce riesgos, o en contra por la mayor contraposición de intereses, burocracia y formalización que limitan los cambios.

Ahora bien, La cantidad de recursos disponibles que la firma posee limita o potencia sus oportunidades de llevar adelante nuevos proyectos. Es cierto que la empresa en el largo plazo puede aumentar su *stock* de recursos (físico, humanos, organizacionales) pero las oportunidades productivas cambian de acuerdo a las circunstancias. En consecuencia, en el corto plazo, los recursos ociosos o subutilizados posicionan a la firma a tener que seleccionar los proyectos que va enfrentar (Kor y Mahoney, 2004: 186). Los recursos ociosos permiten el futuro crecimiento, debido a que los mismos son especializados y eficientes para usos particulares, esto va a impactar en la dirección y el tipo de actividad que la firma decida emprender. Los conocimientos acumulados en la firma son otro elemento que afecta la visión respecto a su utilización de esos recursos (Kor y Mahoney, 2004: 188). De la mano con esta idea Navas y Huerta (2005: 6) considera que las empresas diversificarán cuando el costo de utilizar los recursos ociosos por fuera de las fronteras de la empresa sea mayor que si se utilizaran internamente.

Para concluir, Navas y Huerta (2005: 6) explica cómo la disponibilidad de recursos ociosos en la firma permite la diversificación: “Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, el

¹⁴ La relación positiva entre tamaño y diversificación es una regularidad empírica observada en varios países, Castillo Gimenez (2003) cita los trabajos de Grinyer y Yasai-Ardekani (1981); Aw y Batra (1998) y Merino y Rodríguez (1999).

¹⁵ En el trabajo de investigación de Martínez Campillo (2008) se verificó que tanto el tamaño corporativo como el seguimiento de diversificación internacional obstaculizan significativamente el crecimiento del número de negocios en que una empresa compete.

crecimiento de la empresa se puede explicar por la existencia de activos no utilizados o infrautilizados en un determinado momento. Esta menor utilización puede deberse a que los recursos distintivos de la empresa son en muchos casos indivisibles o, al menos, no perfectamente divisibles, por lo que la distinta velocidad en su uso provoca capacidades sobrantes. Por otra parte, los recursos sobrantes pueden tener múltiples usos, es decir, pueden ser empleados en los negocios actuales, o bien, en nuevos negocios, lo que justificaría los procesos diversificadores.”

En el caso de las empresas de menor tamaño, exhiben características comunes en su estructura que pueden dificultar el desarrollo de una estrategia específica. Algunas de ellas son: su carácter familiar, la elevada centralización de las decisiones, un horizonte de planeación corto; el eje en las actividades productivas, la falta de procedimientos formalizados, y la baja calificación del personal. Consecuentemente, la estrategia pasa por construir una capacidad diferencial que le permita mantenerse alejado de los competidores, obteniendo flexibilidad y posibilidad de respuesta a las demandas de los clientes (Mateos, 2009: 4).

Proposición teórica N° 7: La capacidad ociosa, es decir, la disponibilidad de recursos inutilizados o sub-utilizados de una empresa, incide en la decisión de diversificar: a mayor cantidad de recursos libres, más posibilidades de diversificación.

3. SÍNTESIS

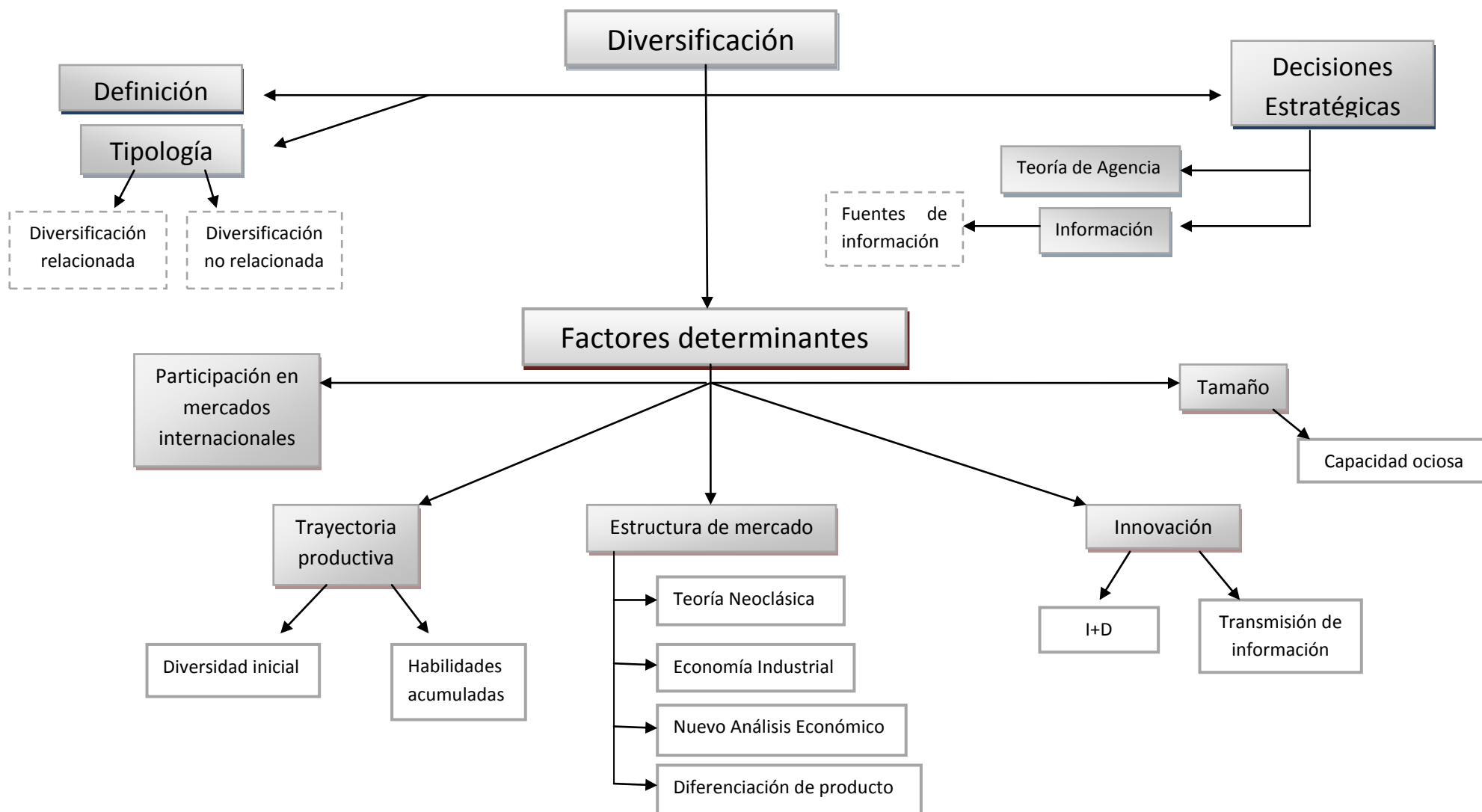
En la primera parte, se presentaron diferentes definiciones de diversificación, se demostró la falta de consenso respecto al término. El concepto de diversificación se refiere a una decisión estratégica respecto al campo de actividad en el cual la empresa decide participar. Luego de la revisión de la literatura, se llega a una definición propia, considerando a la diversificación como la entrada en nuevas líneas de actividad y/o introducir nuevas características a los productos. También, la descripción de las dos tipologías más relevantes que hacen referencia a la vinculación del nuevo producto con los existentes, diversificación relacionada o no relacionada. La diversificación relacionada es aquella dirigida a generar sinergia entre los recursos compartidos (tecnología, *marketing*, mercados comunes, canales de distribución, etc.) tanto por los viejos como por los nuevos negocios. En cambio, la diversificación no relacionada se produce cuando no hay relación entre los negocios actuales y nuevos que decide emprender la empresa.

En la segunda parte, se situó la decisión de diversificación como una decisión estratégica. Se realizó una descripción de los distintos niveles de decisión dentro de la empresa, explicando las implicancias de cada nivel los cuales son: nivel institucional, nivel corporativo, nivel de negocios y nivel funcional. Luego se explicó el impacto que tiene la Teoría de Agencia, separación entre propiedad y control, como los intereses particulares pueden afectar el rumbo de la empresa. El último elemento mencionado es la información, detectando su importancia al momento de tomar decisiones, debe ser precisa, ajustada y disponible.

En la tercera parte, se buscó detectar en la literatura cuáles son los factores que inciden en la decisión de diversificar. Se advierte que se ha prestado escasa atención a este tipo de estudios, dejando como resultado la existencia de teorías fragmentadas. El primer elemento analizado es la participación de las empresas en mercados internacionales. Las compañías que compiten en mercados globales probablemente tienen que enfrentar una mayor diversidad de necesidades y preferencias de sus clientes. Por lo tanto, necesitan invertir en nuevos productos para ser competitivas tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo, dichas empresas pueden invertir en I+D y recuperar sus inversiones de un modo más rápido. La segunda de las dimensiones abordadas es la trayectoria productiva, en relación de la cual se estudian dos posibles determinantes: diversidad inicial y habilidades acumuladas. Para el primer caso, es posible asumir que un elevado nivel de variedad en el origen de la firma puede influir tanto positiva como negativamente sobre el incremento del número de negocios donde una empresa participa. Respecto al segundo, una vía para aprovechar la experiencia empresarial acumulada, ese *know how*, o esos activos intangibles, puede ser a través de la diversificación. Como tercera dimensión, se presentaron los distintos modelos de estructura de mercado dentro de la teoría neo-clásica. Frente a las dificultades que presenta la teoría económica ortodoxa para explicar situaciones de competencia imperfecta y desequilibrios en los mercados, se incluye el paradigma ECD creado por la Economía Industrial. Esta última ha estudiado el fenómeno de la diversificación empresarial. La cuarta dimensión es la capacidad de innovación que es uno de los elementos más importantes para la competitividad de las empresas. Entendiendo una innovación como una novedad o una

mejora en el producto, el proceso y/o la organización. Toda innovación es la materialización de la información, la experiencia, el conocimiento y las habilidades que la empresa ha acumulado a lo largo de su historia. Para llevar adelante las innovaciones las empresas deben invertir en investigación y desarrollo. Por último dentro de esta dimensión, se analiza la transmisión de información entre la empresa y los clientes. El objetivo de esta interacción es intercambiar información tecnológica, conocimientos, habilidades o *know-how* específicos sobre productos y procesos e incluso sobre los propios patrones de organización productiva. El aprendizaje implícito en esta relación eleva el potencial innovador y competitivo de las empresas proveedoras y usuarias, ya que ambas se benefician del *know-how* que intercambian. Para finalizar, la relación entre el tamaño corporativo y diversificación ha sido fuertemente analizada en la literatura, pero las conclusiones han sido controvertidas. Las empresas de mayor tamaño tienen mayor probabilidad de obtener economías de alcance, acceso a recursos y varios mercados de forma simultánea, por su mayor disponibilidad de recursos propios y financiación externa, información o aprovechamiento de otro tipo de economías dinámicas. Por otro lado, las empresas más grandes sufren un mayor grado de formalización y burocracia. La cantidad de recursos que una firma posee a un momento determinado limita los potenciales servicios que puede producir. Los recursos de una firma son especializados y eficientes en usos particulares, recursos ociosos permiten el futuro crecimiento de la firma.

Gráfico N° 1: Elementos teóricos más relevantes



3.1. PROPOSICIONES TEÓRICAS

De la revisión de la bibliografía surgen las siguientes proposiciones teóricas que guían el análisis:

- 1) La participación de la empresa en mercados internacionales, implica atender mayores necesidades y preferencias por parte de los clientes, e impulsa a una mayor diversificación.
- 2) La diversidad del producto inicial, promueve una mayor diversificación, debido a la posibilidad de generar sinergias entre las distintas líneas de actividad.
- 3) Las capacidades, conocimientos, experiencias y *know how*, es decir, los recursos intangibles adquiridos y acumulados por la empresa a través del tiempo, promueven una mayor diversificación para aprovechar economías de escala.
- 4) En mercados de competencia imperfecta, las empresas tienden a diversificar para lograr mejores márgenes y mayor porción de mercado.
- 5) La capacidad innovativa, desarrollada internamente (departamento de I+D) o a través de vinculaciones con instituciones, permite llevar adelante cambios en los productos, procesos o en la organización de la empresa, induciendo una mayor diversificación.
- 6) El tamaño de la firma incide en la decisión de diversificar, ya sea, a favor porque permite el acceso a nuevos mercados, optimiza el uso de recursos y reduce riesgos, o en contra por la mayor contraposición de intereses, burocracia y formalización que limitan los cambios.
- 7) La capacidad ociosa, es decir, la disponibilidad de recursos inutilizados o sub-utilizados de una empresa, incide en la decisión de diversificar: a mayor cantidad de recursos libres, más posibilidades de diversificación.

4. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR METALMECÁNICO MARPLATENSE

En esta sección se describe al sector metalmeccánico marplatense, en una primera instancia se especifican las características más relevantes, luego se presentan los subsectores haciendo hincapié en el de máquinas envasadoras, en el cual se analizan los hechos históricos que dieron lugar a su origen y evolución. Por último, se menciona la importancia del vínculo entre el subsector y la demanda de mano de obra.

En relación con la importancia del sector metalmeccánico Gennero y Ferraro (2002: 83) realiza un análisis sobre la estructura socioeconómica del Partido de General Pueyrredón (PGP) y sus principales sectores productivos. En el mismo, se caracterizan las distintas actividades, dentro de las cuales se encuentra la rama metalmeccánica. Este sector es de gran importancia por la vinculación que tiene con otros, lo que posiciona a la rama en un lugar estratégico para el desarrollo de la industria en su conjunto. Otra particularidad es que emplea mano de obra altamente calificada y tiene presencia en el comercio internacional.

Por su parte, las actividades asociadas al proceso productivo de la rama metalmeccánica, según Martínez (2002; 10) son: "... actividades de fundición, forja, estampado, corte, plegado, soldadura y tratamiento térmico de diversos metales, más el armado y montaje final de máquinas eléctricas y no eléctricas, vehículos y materiales de transporte, y una variada gama de equipamiento y productos constituidos básicamente de componentes metálicos. Los productos finales obtenidos por estas empresas son bienes de consumo duradero, bienes intermedios utilizados por otras industrias y bienes de capital o medios de producción.". Como la empresa analizada fabrica máquinas de envasar, que son bienes de capital, es de esperar que las actividades mencionadas están vinculadas con la firma.

Gennero, *et al.* (1999: 20) concluye que el sector metalmeccánico presenta una gran capacidad innovativa, debido a la participación de ingenieros y técnicos en el desarrollo de productos de alta calidad. La innovación provoca diversidad entre las industrias del sector en sus productos, procesos productivos y en la dispersión económica de los agentes participantes (Martínez; 2002: 10).

Además de la importancia que tiene la rama metalmeccánica para el desarrollo de la industria en su conjunto, es de interés destacar la vinculación que tiene con otros sectores e instituciones, como la Universidad y Centros tecnológicos (Gennero, *et al.*; 1999: 4). La oferta institucional, específicamente de la Facultad de Ingeniería y de las instituciones científico-técnicas, es muy importante y variada para estos sectores (Gennero, *et al.*; 1999: 20).

Las empresas del sector presentan tecnología de punta y la posibilidad de innovar utilizada para diferenciarse de la competencia y sobrevivir en el mercado (Gennero y Ferraro; 2002: 85). "En el caso de las empresas de mayor tamaño de Mar del Plata se observa la existencia de áreas de

desarrollo y diseño de nuevos productos, las cuales en muchos casos surgen como una necesidad de las características del producto fabricado (a medida) no siendo aprovechadas para mejorar diseños existentes e innovar en nuevas líneas.” (Gennero y Ferraro; 2002: 86). Para concluir, la caracterización del sector, en la tabla N° 3 se muestra un análisis estratégico FODA sobre la rama metalmeccánica (Martinez; 2002: 13):

Tabla N° 3: Análisis FODA de la rama metalmeccánica de PGP

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades basadas en conocimientos • Importante sendero evolutivo recorrido con acumulación de conocimientos, experiencia y tecnología • Importante desarrollo de capacidades específicas en operarios e ingenieros • Existencia de masa crítica de empresas • Productos a medida, con desarrollo tecnológicos de mediana complejidad • Incorporación constante de innovaciones de producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión orientada en el día a día y basada en aspectos técnico-productivos • Falta de políticas de imagen de producto y empresa • Falta de articulación entre empresas • Proceso productivo altamente integrado y con niveles medios de eficiencia • Pequeña escala de producción • Capacidad ociosa de producción • Bajo poder de negociación con proveedores • Baja utilización de las redes empresariales
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de capitales y Know-How externos • Dinámica del comercio internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de financiamiento que permita el crecimiento de las empresas del sector • Falta de financiamiento con regímenes especiales para la compra de bienes de capital de fabricación nacional

Fuente: Martinez (2002: 13)

Uno de los subsectores más significativos dentro de la rama metalmeccánica, es el dedicado a la fabricación de máquinas envasadoras y empaquetadoras, el cual participa tanto en el mercado nacional como en el internacional. Una de las principales características es que trabajan mayormente a pedido y abastecen al sector alimenticio local (Matinez; 2002: 9). Otra particularidad es que es el subsector más activo en la creación de nuevas empresas. Esto se debe a que en la década del '90, se estableció en Mar del Plata una empresa muy grande perteneciente a este rubro, que para llevar adelante las actividades con dinamismo e innovación, empleó técnicos a los cual capacitó, generando capacidades y acumulación de conocimientos durante 20 años (Gennero y Ferraro; 2002: 85).

Luego, la empresa presenta quiebra, dejando a los empleados y a los subcontratados altamente capacitados, con experiencia y conocimiento específico que podía ser reutilizado. Es así como se crean nuevos establecimientos con distintas combinaciones de recursos (Gennero y Ferraro; 2002: 85). “Algunas se orientan al mismo segmento de mercado con similar producto mientras que otras optan por productos diferentes o servicios de repuestos y reparación. Pero todas mantienen una misma filosofía orientada a la elaboración de productos de alta calidad. Estos nuevos

emprendimientos a su vez incorporan innovaciones tecnológicas desarrolladas recientemente.” (Gennero y Ferraro; 2002: 85)

Las nuevas empresas optaron por distintos perfiles productivos lo que permitió el fortalecimiento de algunas de ellas, mientras que otras no lograron sobrevivir. Esto deja en evidencia que las habilidades acumuladas no fueron suficientes, sino que en algunos casos fue necesario el ingreso de capitales extranjeros, con *know how* que permitió el acceso a nuevos mercados (Gennero y Ferraro; 2002: 85).

Para finalizar, debido al tipo de producto que fabrica el sector, que requiere innovación permanente, esto tiene impacto en la mano de obra que demandan las empresas. “En relación con el capital humano en preciso destacar que las PyMEs agrupadas en Maquinarias, equipos y aparatos eléctricos, no solamente ocupan a una elevada proporción de personal con altos niveles de instrucción, sino que además demandan más técnicos y operarios calificados que el promedio de las firmas de la región.” (Mauro; 2008: 56).

Por todo ello, resulta relevante analizar el proceso de diversificación productiva en el sector metalmecánico de Mar del Plata, específicamente en el subsector de máquinas envasadoras.

5. METODOLOGÍA Y FUENTE DE DATOS

En la presente investigación se ha optado por una metodología de tipo cualitativa, buscando comprender el fenómeno desde la óptica de los actores intervinientes en él y abordando la mayor cantidad posible de dimensiones del mismo. Si bien esta metodología tiene como fin último la creación y generación de teoría, el propósito de esta tesis es contribuir al tema con información de un análisis de caso real a partir de proposiciones teóricas obtenidas de la revisión de la literatura (Carazo, 2006: 169). La literatura sobre los factores que influyen en la decisión de diversificar no es concluyente, por el contrario, es fragmentada, abordada desde distintas teorías y en muchos casos los resultados que se han obtenido son contradictorios.

En el caso de un estudio cualitativo se busca describir a la unidad de análisis. Suárez (1993: 158) presenta argumentos a favor de la utilización de estudios de caso, debido a la dificultad de estudiar adecuadamente esta relación en estudios multisectoriales. “La definición de los recursos y capacidades distintivos de una empresa sólo tiene sentido mediante un análisis exhaustivo de las características e historia seguida por cada empresa y, por tanto, a través de un estudio de caso. Es casi imposible encontrar variables cuantificables que midan estos aspectos y aunque se han utilizado variables *proxy* como el gasto en I+D o en publicidad, éstas no miden lo que realmente se busca: características distintivas o específicas de una determinada empresa.”.

Dentro de los estudios de caso, se puede distinguir entre dos diseños de investigación: los estudios de caso único y los estudios de casos múltiples. Casos individuales pueden ser utilizados para la corroboración de proposiciones específicas y tienen como propósito la evaluación de las teorías vigentes (Eisenhardt; 1991: 620). El caso se selecciona en base a las expectativas del contenido de información y luego puede dar lugar a futuros estudios de casos múltiples (Flyvberg; 2006: 230; Yin; 1994).

En este trabajo se realiza un estudio de caso sobre una PyME metalmecánica marplatense fabricante de máquinas envasadoras. Su selección permite responder al objetivo general de la investigación como propósito teórico, que es aportar evidencia sobre los factores que inciden en las decisiones de diversificación al interior de la firma. Otra de las razones son las características propias de la firma y su relevancia dentro del sector: es una empresa con crecimiento continuo que le permitió alcanzar 20 años de trayectoria, participa en mercados extranjeros con productos de calidad e innovación continua. En la siguiente sección se presenta una descripción de la empresa.

La fuente de recolección de datos utilizada es la entrevista en profundidad. En particular, se realizaron dos entrevistas dentro de la empresa: personas que trabajan en puestos jerárquicos y participan en la toma de decisiones. Las entrevistas se desarrollaron en un único encuentro de una duración promedio de una hora y media. Las mismas fueron grabadas para facilitar su posterior procesamiento. En el Anexo I se presenta la guía de entrevista utilizada. Asimismo, se contó con

información secundaria proveniente de un relevamientos a empresas industriales y de la propia página web de la empresa.

Las entrevistas son procesadas con el software Atlas.ti, un programa informático para el análisis de información textual, para luego realizar las matrices de comparaciones. Como primer paso, se seleccionan fragmentos relevantes de cada entrevista para asignarlos a cada dimensión que se desprenden de los ejes temáticos. Finalmente, se realizan cuadros resumen de la información obtenida, para luego poder establecer relaciones entre la teoría y los datos.

El manual de códigos se desprende del análisis del marco teórico, del cual surgen los principales ejes temáticos de análisis. La estructura obtenida en una primera instancia, fue modificada y mejorada luego de efectuadas las entrevistas y comenzado el análisis, quedando finalmente siete dimensiones. Dentro de ellas, la más relevante para la tesis es: Motivos de la diversificación. En el anexo II se presenta la descripción de cada código.

A continuación se presenta un esquema del manual de códigos:

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Producto | 4.1. Tecnología |
| 1.1. Tipos | 4.2. Recursos ociosos |
| 1.2. Origen | 5. Estructura empresarial |
| 1.3. Conocimiento | 5.1. Decisiones estratégicas |
| 2. Innovación | 6. Trayectoria |
| 2.1. Área I+D | 6.1. Marca |
| 2.2. Instituciones | 6.2. Habilidades |
| 3. Estructura de mercado | 7. Motivos de la diversificación |
| 3.1. Competidores | 7.1. Diversidad |
| 3.1.1. Características proveedores | 7.2. Tamaño |
| 3.1.2. Similitud de producto | 7.3. Oferta |
| 3.2. Clientes | 7.4. Demanda |
| 3.2.1. Características clientes | 7.5. Precio |
| 3.2.2. Transmisión de información | 7.6. Mercado externo |
| 3.2.3. Calidad | 7.7. Capacidad ociosa |
| 3.3. Fijación de precio | 7.8. Capacidades acumuladas |
| 4. Producción | 7.9. Desarrollo |

6. DESCRIPCIÓN DEL CASO A ANALIZAR

La empresa analizada pertenece a la rama de actividad “maquinarias, equipos y aparatos electrónicos” y diseña y fabrica máquinas envasadoras y sistemas de envases flexibles. La misma ofrece productos de alta tecnología, que permiten el embasamiento de productos líquidos, polvos, granulados y piezas. La firma provee a la industria alimenticia, farmacéutica y cosmética y cuenta con cuatro líneas de productos: línea de 3 costuras, línea de 4 costuras, estuchadoras y agrupadoras. Debido a que la empresa fabrica bienes de capital, la demanda que enfrenta proviene mayoritariamente de firmas industriales. Si bien no posee certificaciones de calidad, el desarrollo tecnológico y la innovación colaboró en la obtención de un liderazgo regional.

La empresa inició sus actividades en la década del '90 y fue fundada por dos socios argentinos, que en ese momento tenían más de 20 años de experiencia en la industria del *packaging*. La misma exporta desde sus primeros años de actividad, y estas ventas representan más de la mitad de las ventas totales, siendo el principal destino Latinoamérica. Por otro lado, en distintos momentos de su historia se asoció con empresas extranjeras, lo cual le permitió extenderse a nuevos mercados y desarrollar nuevos productos que consolidaron la ampliación de las líneas de equipos.

La forma de trabajo del sector y en particular de la empresa, está determinada por las características de los productos que fabrica, que imposibilitan la producción seriada y mantener un stock de máquinas, debido a que su realización es a pedido, cada equipo responde a las necesidades específicas de los clientes y es diseñada de acuerdo a sus requerimientos. Para esto, es necesario el intercambio permanente de información y conocimiento entre las partes involucradas. En lo que respecta a la comercialización, como se trata de productos especializados la venta también es técnica y personalizada, es decir, los vendedores están altamente capacitados y con vastos conocimientos técnicos.

En la actualidad, la firma emplea alrededor de 50 personas, con alto grado de especialización y experiencia en el sector. Asimismo, sólo una parte del proceso productivo es subcontratado (fabricación y mecanizado de las piezas). El diseño de las piezas, es llevado adelante por el departamento de Investigación y Desarrollo que posee la firma. Luego, los planos y los materiales son entregados a los talleres, y los mismos proceden a la fabricación de las piezas, para finalmente, realizar el ensamblado y la prueba final en la empresa.

7. RESULTADOS

En la presente sección se exponen los resultados alcanzados a partir del análisis las entrevistas (E1 y E2) según de los distintos ejes temáticos del manual de códigos (D1 a D7). En una primera etapa, se describen las dimensiones referidas a producto, innovación, estructura de mercado, producción, estructura empresarial y trayectoria, que permiten caracterizar a la firma. En una segunda etapa, se analiza la última dimensión –motivos de diversificación- a efectos de determinar cuáles son los factores que inciden en la decisión de diversificar dentro de la empresa bajo estudio, objetivo principal de la tesis.

7.1. PRODUCTO

En este apartado se describen las líneas de producto que la empresa fabrica, sus características y origen, detallando los tipos de conocimientos incorporados en las máquinas, lo cual permite dar cumplimiento al primer objetivo de la tesis. Como se mencionó previamente las características de los productos condicionan el funcionamiento de la empresa, ya que no pueden mantener stock de los mismos, ni realizar una producción seriada. Por todo esto, es de importancia describir el tipo de producto que la empresa fábrica, porque ofrecen o limitan las posibilidades de realizar cambios o innovaciones, y posteriormente se analizará si tiene impacto al momento de decidir diversificar. En la tabla N° 4 se presenta un resumen de los conceptos obtenidos en las entrevistas respecto a la dimensión producto, y luego el análisis para cada una de las tres categorías pertenecientes a esta dimensión.

Tabla N° 4: “Matriz de datos dimensión N° 1: Producto.”

<i>Producto – D1</i>		
	E1	E2
Tipos (1.1)	<ul style="list-style-type: none"> -Máquinas automáticas o semiautomáticas: producen envases a partir de materiales flexibles. -Máquinas que envasan prácticamente todo tipo de productos: sólidos y líquidos. -Líneas de 3 costuras: fabrica “bolsas” → Se pueden dividir por el volumen de producción (operación intermitente u operación continua). -Línea de 4 costuras: fabrica “sachets”. -“Mono porción”: Subgrupo dentro de la línea de 4 costuras: máquinas de altísima producción. -Estuchadoras: colocan un único envase dentro de un estuche. -Las máquinas hacen envases de 3 o 4 costuras, pero son distintas y poseen prestaciones específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Las máquinas se diferencian por los dosificadores, para: polvos, líquidos o semi-líquidos. -Máquinas envasadoras verticales: fabrican sobres de 3 y 4 costuras. -Agrupadoras y estuchadoras: toman los envases que salen de las máquinas y los agrupan, metiéndolos dentro de una caja. -No se puede distinguir un subgrupo de productos, el principio de funcionamiento es similar en todas.

	- No se puede distinguir un subgrupo de producto más vendido.	- Equipos con complejidad creciente.
Origen (1.2)	-1994: Línea de 4 costuras → nicho de mercado chico → tecnología compleja y oferta reducida. -1997: Línea de 3 costuras a pedido de sus clientes de 4 costuras. -2002/2003: Estuchadoras: equipos elementales. -2004/2005: Para ganar mercado, se agregó el agrupado (paso intermedio).	- Líneas de 3 y 4 costuras: tenían más de 30 años de experiencia de una empresa del sector. - Estuchadoras: se desarrollaron en la empresa → El mercado los condujo a tener ese tipo de productos.
Conocimiento (1.3)	- Línea 3 y 4 costuras: 70% estándar. 20% variable pero conocido. 10% personalización al cliente. - Estuchadoras y Agrupadoras: 50% conocimiento estándar.	- 50% parte básica. - 20 o 30% de variabilidad a los requerimientos del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1. TIPOS

Las máquinas de envasar se dividen en dos grandes ramas: las que producen envases a partir de materiales rígidos (frascos, latas de metal) y las que lo hacen con materiales flexibles (sachets, sobres). La empresa se especializa en esta última tipología, sin participación en materiales rígidos. A su vez, la variabilidad de los tipos de productos que las máquinas envasan es muy amplia, tanto en los productos sólidos, como líquidos. Los primeros pueden presentarse en forma granulada (ej.: azúcar), en polvo (ej.: jugo, edulcorante) o en piezas (ej.: galletitas, pastillas). En el caso de los líquidos también existe una amplia gama, por ejemplo, puede tratarse de miel o agua, que si bien ambos son líquidos presentan características distintas.

La empresa posee cuatro líneas de productos: máquinas envasadoras verticales de 3 costuras, máquinas envasadoras verticales de 4 costuras, estuchadoras y agrupadoras. El principio de funcionamiento de las máquinas es vertical, es decir, la formación del envase se hace desde arriba hacia abajo, en contraposición con las de operación horizontal, que se realiza de lado a lado. A continuación se describe cada una:

- La línea de 3 costuras fabrica lo que se conoce como “bolsas” (ej.: leche, fideos, galletitas). Las mismas se pueden dividir en dos grupos dependiendo del volumen de producción: las máquinas de operación intermitente, en las cuales se puede distinguir dónde empieza y dónde termina cada ciclo (fabrica como máximo 75 a 80 envases por minuto), y de operación continua, en los que no se puede distinguir los distintos momentos del ciclo, el proceso se genera de forma simultánea (fabrica como máximo 140 envases por minuto).
- La línea de 4 costuras fabrica lo que se llama “sachet” (ej.: jugo en polvo, edulcorante, shampoo), estos envases se distinguen porque los cuatro bordes están soldados. La línea de 4 costuras involucra mayor complejidad, y se puede distinguir un sub-grupo, las mono porción. Su particularidad es que logra una alta producción y genera un abaratamiento de

los costos de fabricación, debido a que lo caro no es el producto sino el material de envoltura y el proceso productivo (fabrica como máximo 2000 sobres por minuto, generalmente de condimentos).

- Las estuchadoras más elementales toman un producto de la máquina envasadora, al mismo tiempo que arman el estuche, luego colocan el envase dentro de este último. Esto se utiliza por ejemplo para introducir sobres de shampoo individuales dentro de una caja.
- Las agrupadoras representan el paso intermedio entre las maquinas envasadoras y el estuchado. Las mismas permiten introducir más de un envase dentro del estuche, ordenando previamente en pilas o uno al lado del otro.

Según E2, en todas las líneas las máquinas se presentan en diferentes tamaños y poseen prestaciones específicas, en consecuencia, no puede distinguirse un subgrupo de productos debido a que el principio de funcionamiento de las máquinas es similar. Sin embargo, hay un elemento que las diferencia unas de otras y son los dosificadores, que permite dividir el producto a granel, en las cantidades necesarias para el envasado, ya sea por volumen o por peso, para sólidos, líquidos o semilíquidos. Para finalizar, en la empresa no se puede distinguir un subgrupo de productos más vendidos.

7.1.2 ORIGEN

Las características del sector metalmeccánico descritas en otro apartado, permiten obtener una aproximación de cómo se originó este tipo de firma en particular, debido a la existencia de una empresa pionera que dejó muchas personas capacitadas y con *know how* desempleadas. Esto repercutió en las dos primeras líneas que la empresa bajo análisis decidió fabricar, debido a que parte del personal tenía conocimientos previos sobre el diseño y fabricación de este tipo de equipos (líneas 3 y 4 costuras).

Así, en 1994, la empresa comenzó fabricando la línea 4 costuras, máquinas complejas y de alta tecnología. Al tratarse de equipos más difíciles de fabricar, la competencia en esta línea es menor, lo que posibilita vender a un precio más alto, es decir, mayor valor agregado debido a la especialización de este tipo de producto. Hacia 1997, se agregó la línea de 3 costuras, la misma fue motivada por pedidos de clientes, ya que en su mayoría las fábricas que realizan embasamiento requieren ambos tipos de máquinas. La tecnología implicada en esta línea es conocida y simple, lo que facilita la amplia gama de máquinas con distintas prestaciones y precios que se ofrece en el mercado. En consecuencia, la competencia es mayor y los precios no permiten obtener un margen de beneficio muy alto.

Alrededor de 2002/2003 ampliaron sus líneas y comenzaron a fabricar estuchadoras. Y finalmente en 2004/2005 tomaron la decisión de fabricar la línea de agrupado para ganar mercado. El origen de ambas líneas fue motivado por los requerimientos de los clientes, debido a los cambios de tendencia en los mercados, que llevo a automatizar los procesos productivos lo más posible.

7.1.3. CONOCIMIENTO

El tipo de conocimiento incorporado en las máquinas se puede dividir en dos grupos, el utilizado en las líneas de 3 y 4 costuras y por otro lado, el que se aplica en las estuchadoras y agrupadoras. En el primer grupo, hay una parte de la máquina que es estándar que es el mecanismo, que representaría un 70% aproximadamente, luego un 20% de conocimiento variable, tecnología o aplicaciones ya conocidas, y finalmente un 10% restante que es conocimiento nuevo, vinculado con la personalización de los equipos dependiendo de los requerimientos de los clientes. Por su parte, en las restantes líneas los porcentajes son distintos, el conocimiento estándar es el 50%, hay un 30% de conocimiento reutilizado y un 20% de conocimiento nuevo. Esto se puede deber a que son las últimas líneas desarrolladas por la empresa.

E1: *...en ese tipo de grupo de máquinas entonces exigen un trabajo de ingeniería y de personalización muy grande, el agrupado y el estuchado.*

En síntesis, la empresa fabrica máquinas automáticas que producen envases a partir de material flexible, y posee cuatro líneas de productos: 3 costuras, 4 costuras, estuchadoras y agrupadoras, las mismas se originaron para dar respuesta a los clientes y ganar mercado. Cada equipo es fabricado a pedido y tiene prestaciones específicas. Entre un 70 y 50% de la máquina es conocimiento estándar, entre 20 y 10% conocimiento reutilizado y lo restante conocimiento nuevo.

7.2. INNOVACIÓN

Previamente se mencionó cómo el sector metalmecánico tiene gran vinculación con la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP) y Centros tecnológicos, debido a que la oferta institucional es importante y variada para el sector (Gennero; 1999: 20). Generalmente para llevar adelante el proceso de innovación es necesario un departamento de investigación y desarrollo o algún tipo de vinculación con instituciones o centros tecnológicos que le permita generar los cambios o mejoras que desean realizar en los equipos. Esto está expresado en la idea de Gennero y Ferraro (2002: 86) “En el caso de las empresas de mayor tamaño de Mar del Plata se observa la existencia de áreas de desarrollo y diseño de nuevos productos, las cuales en muchos casos surgen como una necesidad de las características del producto fabricado (a medida) no siendo aprovechadas para mejorar diseños existentes e innovar en nuevas líneas.”. Es de interés detectar cuáles son las herramientas que la empresa posee y como las utiliza para crear las innovaciones. En la tabla N° 5 se sintetiza la información de las entrevistas sobre la dimensión Innovación.

Tabla N° 5: “Matriz de datos dimensión N° 2: Innovación.”

<i>Innovación – D2</i>		
	E1	E2
Área I+D (2.1)	-Posee un departamento de I+D: 4 ingenieros mecánicos y 3 ingenieros electrónicos. -La investigación que realizan busca dar respuestas a los pedidos de los clientes.	-Posee un departamento de I+D: 10 personas: ingenieros electrónicos y mecánicos. -Trabaja a demanda. Diseña la parte

	-A veces hacen prototipos.	específica, para cumplir con los requerimientos de los clientes.
Instituciones (2.2)	-Recibe asesoramiento técnico de la Facultad de Ingeniería de la UNMDP. -Vinculación para la resolución de problemas o investigación de comportamientos o materiales.	-Recibe asesoramiento técnico de la UNMDP. -Vinculación para resolver problemáticas específicas.

Fuente: Elaboración propia.

7.2.1. ÁREA I+D

La empresa posee un departamento de investigación y desarrollo, conformado por 4 ingenieros mecánicos y 3 ingenieros electrónicos, que representa el 20% del personal de la empresa. El mismo está dirigido por uno de los socios-gerentes, con formación de ingeniero mecánico. Dentro de las funciones del departamento se encuentra el diseño de equipos, son los responsables conocimiento nuevo descrito en la categoría previa, es decir, de resolver tecnológicamente las particularidades que cada proyecto representa. Si bien han realizado prototipos, mayoritariamente trabajan a demanda, para dar respuesta a los requerimientos específicos de los clientes.

E1: ...el departamento de ingeniería que es el que genera todos los planos de las piezas que hay que fabricar.

7.2.2. INSTITUCIONES

La empresa tiene vínculo con la Facultad de Ingeniería, perteneciente a la Universidad Nacional de Mar del Plata, de la cual reciben asesoramiento técnico. Los fines de esta relación son variados: puede ser para el desarrollo de materiales o determinar su comportamiento. Su interacción busca resolver algún problema en particular que se presente durante el desarrollo de las máquinas, o para investigar un tema específico, es decir, solucionar problemáticas concretas. Es decir, y tal como señalan ambos entrevistados, se recurre a la institución cuando el problema no se puede resolver al interior de la firma, en el departamento de desarrollo, ya sea por falta de herramientas o conocimiento. En base a los resultados que la facultad obtiene, posteriormente se toman las medidas correctivas o se cambia la tecnología o el diseño.

E2: ...hay un desafío tecnológico que no se logra resolver acá internamente eh, se detectan las variables que, que no se tiene eh, los elementos y el conocimiento para, para poder analizar el porqué de las cosas, y bueno, se le plantea la problemática a la Universidad eh, y bueno, ellos desarrollan un modelo y bueno, lo estudian y nos dan el resultado de ese análisis ¿no? O de ese estudio, y luego con eso, si se toma medidas correctivas o se cambia de tecnología o de diseño

En resumen, para enfrentar los desafíos tecnológicos la firma, tiene un departamento de I+D dedicado al diseño y personalización de los equipos, integrado principalmente por ingenieros y se relaciona con la Facultad de Ingeniería para resolver problemas específicos.

7.3. ESTRUCTURA DE MERCADO

En esta sección se busca caracterizar el mercado donde la empresa participa, es decir, describir los competidores y los clientes, para finalmente analizar cómo se determina el precio de los productos. Los conceptos más importantes están resumidos en la tabla N° 6.

Tabla N° 6: “Matriz de datos dimensión N° 3: Estructura de mercado.”

<i>Estructura de mercado – D3</i>		
	E1	E2
Características de competidores (3.1.1)	<ul style="list-style-type: none"> - 2 competidores en Mar del Plata, son de menor tamaño, competitivos y hacen productos de calidad. Provenientes de la misma empresa pionera. - Competidores en el resto del país: Buenos Aires, Córdoba y Rosario. - Competidores internacionales: España e Italia, con precios muy competitivos. Son empresas más grandes. 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 empresas competidoras a nivel local: una en la línea 3 costuras y otra en la línea de 4 costuras. Son empresas más chicas que hacen buenos productos. - En Argentina los competidores son seguidores tecnológicos. - Competidores internacionales: Brasil, Italia y España. Presentes en mercados más grandes → mayor tamaño → conceptualmente la misma estructura.
Similitud de producto (3.1.2)	<ul style="list-style-type: none"> - Son los primeros en innovar, debido al tamaño del departamento de I+D. - Marcan el liderazgo tecnológico a nivel local. - Son los únicos que fabrican: <ul style="list-style-type: none"> a) máquinas de 3 y 4 costuras de funcionamiento continuo. b) estuchadoras continuas de alta velocidad. c) mono porción que produce 2000 envases por minuto. - La competencia imita. - La competencia no posee un departamento de I+D del mismo tamaño. 	<ul style="list-style-type: none"> - A nivel local poseen última tecnología. - Respaldo en garantía y capacidad de respuesta ante problemas. - La competencia copia. - Los productos no se pueden patentar, no hay 2 iguales.
Características de clientes (3.2.1)	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes internacionales: Unilever, Nestle, Procter & Gamble, Colgate. - Clientes nacionales: Arcor, Dánica. - Empresas grandes que tienen una amplia gama de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes internacionales: Unilever, Kraft Foods, Colgate, Nestle, Quala. - Clientes nacionales: Arcor, Unilever, Italo Manera, Molinos Río de la Plata, Amanda, Café Cabrales, Pehuamar. Weber con Cremax, Avon, L'Oréal - Empresas grandes, compra de las máquinas representa una inversión alta. - Se pueden agrupar por industria: alimenticia, cosmética y farmacéutica. - No hay un cliente más importante. Anteriormente Unilever y Quala.

	<ul style="list-style-type: none"> - Exporta desde el inicio y de forma permanente. - Representa el 57% de ventas actuales. - Principales destinos: Latinoamérica en general, y Brasil, Colombia y Chile en particular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exporta de forma periódica y desde el inicio de sus actividades. - Representa el 60% de las ventas actuales. - Principales destinos: Colombia, Brasil y Chile.
Transmisión de información (3.2.2)	<ul style="list-style-type: none"> - Hay transmisión de información. - Algunos clientes históricos, con confianza técnico-comercial, entregan prototipos, y luego de su experiencia y conocimiento, se mejora el producto. - Hay <i>feedback</i>, el intercambio es permanente. - Hay una persona dedicada a esta vinculación técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay transmisión de información - No se fabrican prototipos, por lo que las modificaciones son testeadas por los clientes, en base al comportamiento después se realizan mejoras. - Hay fichas técnicas con los requisitos y características requeridos. - Los clientes brindan el material de envoltura y el producto a envasar. - Se innova permanentemente en material de envoltura, para bajar costos y mejorar calidad. - Información sobre la tendencia en los formatos de los sobres.
Calidad (3.2.3)	<ul style="list-style-type: none"> - No poseen normas ISO. - Cumplen con las normas de la comunidad europea (CE). - La calidad de la máquina depende de la materia prima de las piezas, la calidad y terminación de las piezas, y el producto final que fabrica. - Evalúan con <i>test de performance</i> el rendimiento de la máquina. - Marca de los componentes, disponible internacionalmente para repuestos. - Robustez: trabajan muchas horas sin romperse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para vender en el mercado europeo, debían contar con la certificación CE. - Los componentes incorporados en los equipos deben ser de marcas reconocidas y disponibles internacionalmente. - A nivel local: Máquinas más robustas del mercado. - Marca reconocida por confiabilidad y calidad. - Máquinas a nivel europeo, con tecnología alemana.
Fijación de precio (3.3)	<ul style="list-style-type: none"> - El precio final se puede dividir en 4: <ul style="list-style-type: none"> a) materia prima b) componentes c) salarios d) gastos varios y utilidad. - Son los más caros a nivel local, no así a nivel internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - El precio se determina: costo directo multiplicado por un factor. - En productos nuevos se tiene en cuenta el precio de la competencia. - Calculan un índice de inflación de la empresa para decidir modificar el precio de lista de los productos y preservar su rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

7.3.1. CARACTERÍSTICAS COMPETIDORES

Se puede hacer una distinción de los competidores de acuerdo a su origen. En lo local hay principalmente dos competidores, que provienen de la misma empresa pionera, y en comparación son de menor tamaño, fabrican productos de calidad y compiten una en la línea de 3 costuras y otra en la línea de 4 costuras. Todas están compuestas por personal que quedó desempleado cuando la empresa madre quebró y con conocimientos para fabricar máquinas envasadoras. La empresa bajo análisis marca el liderazgo tecnológico a nivel local. Por otro lado, a nivel nacional los competidores se encuentran en Buenos Aires, Córdoba y Rosario.

En lo que respecta a la competencia internacional, los países más destacados son Brasil, España e Italia, los cuales tienen precios muy competitivos. Estas empresas en comparación son más grandes porque abastecen a un mercado mayor, pero tienen la misma estructura, es decir, son PyME en sus respectivos países. Se compite fuertemente con estos últimos tanto tecnológicamente, como en precios.

7.3.2. SIMILITUD DE PRODUCTO

En lo vinculado a la tecnología son los primeros en innovar y marcan tendencia a nivel local, debido al departamento de desarrollo de mayor tamaño respecto a sus competidores. Son los únicos que fabrican:

- ✓ máquinas de funcionamiento continuo en ambas líneas (3 y 4 costuras)
- ✓ estuchadoras continuas de alta velocidad
- ✓ amplia gama de posibilidad de agrupado
- ✓ mono porción que realiza 2000 envases por minuto.

Otro elemento que los destaca de la competencia es la capacidad de respuesta ante un problema que pueda presentarse en los equipos, y el respaldo que se materializa en la garantía. A su vez, es alta la capacidad de imitación de los competidores, debido a que la empresa bajo estudio es la primera en innovar porque tienen departamento de I+D.

Las máquinas no se patentan porque cada equipo presenta características específicas, esto se ve reflejado en los demás fabricantes de máquinas envasadoras que tampoco registran sus innovaciones. Esto último es de particular interés ya que la teoría plantea la posibilidad de medir la diversificación tecnológica a través de las patentes, considera las mismas como un elemento representante de la relación entre diversificación e innovación, entre otros como lo son la inversión en I+D y mano de obra calificada (García de la Vega; 2004: 51).

7.3.3. CLIENTES

Los clientes se pueden agrupar en tres, según orden de importancia: 1) rama alimenticia: Arcor, Dánica, Unilever, Italo Manera, Molinos Río de la Plata, Amanda, Café Cabrales, Pehuamar, Nestle, Kraft Foods, Quala; 2) cosmética: Avon, L'Oréal, Colgate; y farmacéutica: Procter & Gamble; 3) industria farmacéutica: en la que presenta mayores complejidades en el proceso de producción ya

que todo debe ser documentado. Como se observa, en su mayoría los clientes fabrican una amplia gama de productos, de ahí que son empresas grandes y comprar las maquinas representa una gran inversión.

Por un lado, durante un periodo de tiempo se podían detectar un principal cliente con alta participación en las ventas, pero actualmente las ventas están atomizadas. Por otro lado, la empresa exporta desde el inicio de sus actividades y de forma periódica. Hoy aproximadamente un 60% de sus ventas van destinadas al mercado externo. El principal mercado es Latinoamérica en general, y Brasil, Colombia y Chile en particular. Esto permite atomizar el riesgo ante las caídas en las ventas en algún país.

7.3.4. TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN

Debido al tipo de producto que la empresa fabrica la transmisión de información es indispensable, es por eso que desde el momento que se vende la máquina, todo el proceso productivo es seguido por un "líder de proyecto" que está en continuo contacto con los técnicos de los clientes, con los cuales se ajustan los detalles sobre los requisitos que se pretenden de los equipos, fechas de entrega, pruebas, etc. Si bien esto ocurre en todos los casos, hay clientes con los que se tiene más habitualidad y se ha construido confianza técnico-comercial a través de los años, a los cuales se les entrega máquinas prototipos para prueba, así en base a su experiencia y conocimientos, luego se realizan los ajustes o cambios necesarios para mejorar el producto.

A su vez, los clientes otorgan en una primera instancia dos elementos necesarios para la prueba de la máquina: el material de envoltura y el producto que va a ser envasado por la máquina. El material de envoltura no siempre es de fácil obtención, dado que no lo fabrica el mismo cliente. Sin embargo, como siempre se está innovando para reducir costos y mejorar la calidad, las máquinas se tienen que ajustar y el producto es sumamente necesario para la prueba de la máquina.

Por otro lado, los pedidos de los clientes van describiendo cuáles son las tendencias en los envases. La información se transmite con fichas técnicas, los requerimientos o las características que pretenden los productos. Cuando los productos son nuevos, ya sea por el diseño, una nueva solución o modelo, lo prueban los clientes entonces en la evaluación posterior determinan la introducción de cambios.

7.3.5. CALIDAD

La empresa no cuenta con las normas ISO, aunque sí cumplen con las normas de la comunidad europea (CE), que son auto-certificables. Luego de una asociación con capitales alemanes que permitió el acceso al mercado europeo, certificaron estas normas que eran requisito para poder vender dentro de los países de dicho continente. Asimismo, las modificaciones necesarias para cumplir con las normas sólo se realizan cuando el destino lo exige.

La calidad de las máquinas que fabrica la empresa puede determinarse por sus insumos, llamados elementos críticos ó componentes. Por lo cual, se busca tener una continuidad con los proveedores, la habitualidad en la provisión es fundamental, ya que una vez incorporada determinada tecnología es difícil cambiarla. No solo esto, sino que estos insumos deben estar disponibles a nivel mundial, así los clientes puedan acceder a repuestos sin que la empresa actúe como intermediario, para minimizar los tiempos en que las maquinas no están funcionando ante situaciones de rotura. Algunas de las marcas utilizadas en los componentes son Allen-Bradley (origen canadiense) para los controladores programables, y Festo (origen alemán) para la neumática, que son marcas reconocidas, de calidad y prestigio en todo el mundo.

Otros dos elementos que determinan la calidad del producto son, por un lado, la calidad del equipo en sí mismo, y por otro, la calidad de los envases que esas máquinas fabrican. Para lo primero se analiza los componentes incorporados en las máquinas, la materia prima utilizada en la fabricación de las piezas, la calidad y terminación de las mismas. En lo segundo, los envases que fabrican deben tener las dimensiones correctas, las soldaduras deben tener una resistencia mecánica determinada, la precisión de la cantidad de producto que hay dentro de los sobres, entre otros. Para todo esto la empresa y los clientes tienen su forma de evaluar el rendimiento de las máquinas, y lo hacen a través de un *test de performance*, que consideran el tiempo, la producción y la calidad de los elementos que produce los equipos.

Para finalizar, ambos entrevistados coinciden en que el principal atributo de las máquinas es la robustez, es decir, las mismas pueden trabajar durante largos períodos de tiempo, sin presentar roturas. La marca es reconocida en el ámbito, fue adquiriendo confiabilidad en los productos debido a que la tecnología incorporada en los equipos es tecnología alemana. Producen máquinas de calidad europea a menor precio, lo cual es difícil encontrar en el mercado que ellos principalmente abastecen que es el Latinoamericano.

7.3.6. FIJACIÓN DE PRECIO

La empresa para determinar el precio de los productos calcula el costo directo y lo multiplica por un factor. Según ellos el precio final se puede dividir en cuatro cuartos: i) materia prima, ii) componentes, iii) salarios y gastos varios (por ejemplo: comercialización, gastos fijos de la empresa) y iv) utilidad. Para los productos nuevos tienen en cuenta los precios de la competencia. En lo local son los más caros, aunque no ocurre lo mismo a nivel nacional o internacional.

E2: ... en productos nuevos, (...), tenemos muy en cuenta el valor de mercado de la competencia.

En síntesis, desde el lado de la oferta se trata a nivel local de un mercado oligopólico, con pocos oferentes, mientras que en el plano nacional e internacional la estructura se acerca a una competencia imperfecta, donde la diferenciación de producto adquiere relevancia. El mercado internacional tiene gran participación en las ventas y el principal destino es el Latinoamérica. Los clientes se caracterizan por ser empresas grandes, que fabrican una amplia gama de productos.

A su vez, los precios de venta se determinan de acuerdo a los costos, salvo cuando se trata de productos nuevos donde el precio de la competencia es un factor a tener en cuenta.

7.4. PRODUCCIÓN

La cantidad de recursos disponibles que la firma posee, limita o potencia sus oportunidades de llevar adelante nuevos proyectos (Kor y Mahoney, 2004: 186), así como también el crecimiento de las empresas se puede explicar por la existencia de recursos ociosos o infrautilizados que se pueden aplicar a distintos negocios (Navas y Huerta, 2005: 6). Por este motivo, en esta sección se busca caracterizar el estado de la tecnología de la empresa, y determinar si posee capacidad ociosa en equipos, maquinarias o personal, para posteriormente analizar si tiene impacto en la decisión de diversificación. A continuación se resumen los elementos más relevantes de la dimensión en la tabla N° 7.

Tabla N° 7: “Matriz de datos dimensión N° 4: Producción.”

<i>Producción – D4</i>		
	E1	E2
	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología moderna. - Siempre debe mejorarse, debe ser perfectible. - No hay maquinarias ni equipos subutilizados. - No hay personal subutilizado - No hay capacidad ociosa 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología de punta y moderna. - Hay pocas maquinarias porque está tercerizado. Y las que tienen están utilizadas. - No hay personal subutilizado.

Fuente: Elaboración propia.

Ambos entrevistados consideran que la tecnología presente en la empresa es moderna y de punta, a lo cual el entrevistado E1 agrego que la misma siempre es perfectible y mejorable. Sin embargo, como el proceso productivo de fabricación de piezas, que es la que requiere mayor tenencia de máquinas-herramientas, es llevado a cabo por talleres satélites, no resultaron ser datos reveladores. Cabe mencionar que algunas máquinas se la han dado a los terceros en comodato para que le fabriquen piezas en exclusividad. En cambio, la tecnología que ellos fabrican tiene mayor importancia, la cual es descripta en las otras dimensiones.

La empresa no posee capacidad ociosa, no presenta ni máquinas ni personal subutilizado. Una de las razones es la recién mencionada: en la fábrica solo dispone de pocas máquinas que se utilizan a capacidad máxima. En lo que respecta a la mano de obra, deberían ocupar más personal, pero son reacios por lo que generalmente otorgan la posibilidad de hacer horas extras a los ya contratados.

E1: ...esos talleres satélites, algunas de ellas, tienen, maquinas propias, eh... propias nuestras, o sea, nosotros ten, hemos comprado las maquinas-herramientas y se las hemos dado a un tercero para que nos fabriquen en exclusividad a nosotros...

E1: *...es moderna, (...), y... de punta no tengo el conocimiento tanto a nivel internacional como para posicionarme*

E1: *...no tenemos capacidad ociosa, al contrario, estamos siempre, la idea nuestra no es aumentar la cantidad de personal, sino eventualmente ante los apuros dar horas extras...*

En suma, la tecnología de la empresa es moderna, y no presenta ni máquinas ni personal subutilizado, es decir, no posee capacidad ociosa.

7.5. DECISIONES ESTRATÉGICAS

Indagando dentro de la estructura empresarial se busca detectar cómo es el proceso de toma de decisión, detallando las fuentes de información y la experiencia de los decisores. Es importante determinar quiénes son los responsables de las mismas, el vínculo y compromiso con la firma, porque puede incidir en el rumbo de la empresa, es decir, la visualización que se obtenga de las posibles oportunidades para la empresa. La tabla 8 resume la información relevada entorno a este tema.

Tabla N° 8: “Matriz de datos dimensión N° 5: Decisiones Estratégicas.”

<i>Decisiones Estratégicas – D5</i>		
	E1	E2
	<ul style="list-style-type: none">- Las decisiones las toma el directorio, conformado por 3 socios/gerentes.- Tienen experiencia en el sector y en la toma de decisiones.- La información necesaria depende del tipo de problemática:<ul style="list-style-type: none">a) tecnológico: departamento de ingeniería.b) comercial o personal: el directorio.	<ul style="list-style-type: none">- Las decisiones estratégicas las toma el directorio.- Tienen alrededor de 30-40 años de experiencia en el sector.- La información depende del tipo de decisión:<ul style="list-style-type: none">a) tecnológico: departamento de ingeniería.b) económica: datos económicos.c) varios: el directorio.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante detectar quienes son los responsables de la toma de decisiones, debido a que los intereses personales y profesionales se pueden interponer con los de la firma, tal como postula la Teoría de Agencia. Para el caso de la firma analizada, las decisiones las toma el directorio, conformado por tres socios/gerentes (gerentes del área de desarrollo, ventas y administración), que trabajan diariamente en la empresa. No poseen una educación formal para la toma de decisiones pero adquirieron experiencia trabajando en el sector durante 40 años. Uno de los socios actuales fue también socio de la empresa que cerró, con lo que acumuló conocimiento en la toma de decisiones y en el funcionamiento del sector. En consecuencia, en la firma no se encuentran problemas de agencia, dado que quienes deciden son también los propietarios.

Además, la experiencia y las fuentes de información son elementos de vital importancia para la disminución del riesgo y costos vinculados en la toma de decisiones y pueden aclarar las posibilidades vigentes para la firma. La información necesaria para la toma de decisiones depende del tipo de decisión: los problemas técnicos o un desafío tecnológico los resuelve el departamento de desarrollo; lo vinculado con el personal, las cuestiones cotidianas y las comerciales se resuelve en el directorio. Lo que respecta a lo económico se tiene en cuenta los datos económicos tanto de la empresa como del exterior. Ambos entrevistados remarcan lo importante de la experiencia al momento de tomar decisiones.

A modo de resumen, en la empresa no se encuentran problemas de agencia, debido a que las decisiones son tomadas por el directorio, conformado por tres socios-gerentes con mucha experiencia en sus cargos y dentro del sector.

7.6. TRAYECTORIA

Muchos de los conocimientos y habilidades creados en la trayectoria de las empresas, dificultan la utilización de los recursos por fuera de las fronteras de las firmas, ya que gran parte de esos conocimientos están incluidos en sus rutinas (Montgomery, 1994: 167). Así se desprende la utilidad de una estrategia de diversificación relacionada que implica generar sinergias entre las habilidades, recursos y conocimientos que la empresa ha desarrollado en los negocios anteriores, para poder aplicarlos a los nuevos (García Soto, 2003: 61). A continuación, se expone la percepción de la marca, identificando que elementos permitieron su posicionamiento y las habilidades que han adquirido en el área comercial, productiva y de recursos humanos. Los conceptos más importantes se resumen en la Tabla N° 9.

Tabla N° 9: “Matriz de datos dimensión N° 6: Trayectoria.”

<i>Trayectoria – D6</i>		
	E1	E2
Marca (6.1)	<ul style="list-style-type: none"> - Marca reconocida, 20 años en el mercado y 800 máquinas. - Publicidad específica. - Participan en ferias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca reconocida, confiable y posee tecnología alemana. - Poca publicidad específica. - Participan en ferias nacionales e internacionales: Argentina, Brasil y Colombia. - Representantes en países de gran demanda.
Habilidades acumuladas (6.2)	<ul style="list-style-type: none"> - Comerciales: durante 20 años tuvieron representantes porque la venta es técnica y personalizada. La tecnología fue evolucionando y las máquinas se complejizaron. Los representantes dejaron de estar actualizados. Aprendieron que es mejor tener pocos representantes y presencia propia. - Productivas: <ul style="list-style-type: none"> a) las tecnologías productivas cambiaron debido a cambios en las maquinas- 	<ul style="list-style-type: none"> - Comerciales: han encontrado representantes después de mucho tiempo con la misma forma de trabajar que ellos. - Productivas: no hay mucha innovación en lo productivo. Ante problemas que se presenten en las máquinas, tienen muchas herramientas y capacidades para resolverlos.

	<p>herramientas que fabrican las piezas.</p> <p>b) Los materiales de envoltura van evolucionando, especialmente los plásticos, lo que genera que haya que mantener actualizaciones constantes.</p> <p>-RRHH: es difícil encontrar personal capacitado en el mercado, el proceso de formación lleva 2 años.</p>	<p>- RR HH: el personal a contratar debe tener experiencia previa y conocimientos que permitan rápida adaptación. Hay mucho <i>know how</i> en el personal.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

7.6.1. MARCA

Ambos entrevistados consideran que su marca es reconocida, las razones es que fabrican productos de calidad, confiables y de alta tecnología. La empresa posee una trayectoria de 20 años en el mercado, ha vendido más de 800 máquinas, de las cuales el 93% tuvieron como destino el mercado latinoamericano y el otro 7% al resto del mundo. Para fomentar su presencia en el mercado participan en ferias nacionales e internacionales (Brasil y Colombia), así como también realizan publicidad específica, aunque no consideran que las mismas tengan un efecto en las ventas.

Al igual que la publicidad, la comercialización presenta ciertas características particulares. Por un lado, no se puede realizar una venta de mostrador porque no es un producto de mercado final. Asimismo, los vendedores son ingenieros con formación y conocimientos específicos, y realizan visitas técnicas para exponer las cualidades de los equipos, dentro de esta interacción se detectan algunas de las necesidades no satisfechas por parte de los clientes. Para finalizar, otra forma de comercialización presente en la empresa es a través de representantes en los países de alta demanda, ya que se dificulta tener presencia propia en todos los países de destino.

7.6.2. HABILIDADES ACUMULADAS

La empresa adquirió y acumuló distintas habilidades con el paso del tiempo. Las capacidades que se van a describir a continuación están referidas a lo comercial, recursos humanos y productivas. En lo productivo, hubo avances en las maquinas-herramientas que se utilizan para fabricar las piezas, algunas de ellas han sido otorgadas en comodato a los talleres satélites que trabajan para la empresa para que realicen este trabajo en exclusividad. Otro elemento importante a destacar son los cambios en los materiales de envoltura, los plásticos están en constante evolución, lo cual provoca que las máquinas de envasar que fabrica la empresa analizada deban adecuarse a las nuevas tendencias, en consecuencia, la innovación es permanente.

En lo que respecta a lo comercial, debido al tipo de producto que se comercializa, este proceso presenta ciertas particularidades mencionadas anteriormente. La venta es técnica, en la cual se exponen los atributos de las máquinas, debido a la complejidad que representa tener presencia propia en todos los países de destino, durante 20 años se utilizaron representantes. En los primeros 10 años fue beneficioso porque los equipos eran más simples, al mismo tiempo que las máquinas se fueron complejizando y la conveniencia de utilizar representantes fue disminuyendo,

ellos no estaban al tanto de los cambios y tendencias. Actualmente, optaron por tener pocos representantes y tener presencia propia cuando sea posible. Esto va de la mano con la idea de Perotti (1999: 3), quien enumera distintas formas para fomentar el conocimiento entre la empresa y los clientes, de este modo será necesario realizar reuniones periódicas entre las partes, donde se evalúen los productos, procesos y análisis de costos, esto se puede hacer también a través de visitas a las plantas. El intercambio de información es necesario, y dependiendo de la etapa de la comercialización podría ser conveniente hacer distintos tipos de reuniones: de planificación ó de evaluación. Es importante que el vendedor se inmiscuya en las necesidades de los clientes aconsejando que comprar.

Para finalizar, respecto a los recursos humanos aparecen dos temas relevantes. Por un lado, la falta de disponibilidad de personal capacitado para incorporar a la empresa, cuya formación y experiencia son un requisito para adaptarse de forma rápida al puesto de trabajo. En consecuencia, esa exigencia de conocimientos previos dificulta la contratación de nuevo personal. Por otro lado, parte del personal tiene años de experiencia, *know how* y conocimientos específicos, son capaces de proponer cambios o mejoras en los productos, muchos de ellos tienen formación como ingenieros o técnicos, y son quienes ocupan los puestos jerárquicos. Esto va de la mano con la teoría, la cual describe que el sector demanda mano de obra calificada, gran cantidad de técnicos y profesionales que puedan llevar adelante el proceso de innovación que caracteriza a este tipo de firmas (Mauro; 2008: 56).

Para resumir, la marca es reconocida por los 20 años de presencia en el mercado, realizan publicidad específica y participan en ferias nacionales e internacionales. Enfrentan problemas para contratar mano de obra calificada; disminuyeron la utilización de representantes como forma de comercialización reemplazada por presencia propia; y ha habido evolución en las maquinas-herramientas que se utilizan para fabricar las piezas y en los materiales de envoltura.

7.7. MOTIVOS DE DIVERSIFICACIÓN

Finalmente, en esta última dimensión se va a analizar cuáles son los factores que inciden en la decisión de diversificar, objetivo central de la tesis. Por tal motivo es preciso recordar que consideramos diversificación como la entrada en nuevas líneas de actividad y/o la introducción de nuevas características sustantivas a los productos. Con este fin, se utilizan fragmentos relevantes de las entrevistas que buscarán confirmar o refutar las proposiciones obtenidas de la revisión de la teoría. Por último, a continuación se presenta la tabla N° 10 que permite observar de forma reducida los principales conceptos dentro de cada factor.

Tabla N° 10: “Matriz de datos dimensión N° 7: Motivos de diversificación.”

<i>Motivos de diversificación – D7</i>		
	E1	E2
Diversidad (7.1)	- Líneas de agrupado y estuchado: es más habitual introducir nuevos productos (desafío constante) → Razones posibles: son las líneas	- Línea de estuchadoras: gran variabilidad en el producto. Hay presente una gran demanda de distintos tipos de

	<p>más nuevas + Objetivo: ganar mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comenzaron fabricando la línea de 4 costuras, máquinas más complejas, porque consideraban que era un nicho donde podían tener éxito, debido a que ser un sector más especializado y la oferta es menor. 	<p>estuchadoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay máquinas de funcionamiento horizontal y vertical. Solo fabrican verticales. Las horizontales son más sencillas, con un menor valor agregado, que lleva a un mercado al que no pretenden acceder. - Se especializan en materiales flexibles porque la experiencia siempre fue en eso y consideran que hay que hacer mejor lo que ya saben hacer.
Tamaño (7.2)	<ul style="list-style-type: none"> - Influye en la decisión de fabricar nuevos productos. - No tiene capacidad ociosa, no puede incorporar nuevas líneas, ni tipos de productos por el tamaño. - Deberían producir un crecimiento para incorporar más líneas de máquinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Influye en la decisión de fabricar nuevos productos. - Cuanto más grande es la empresa, más fácil es enfrentar los desafíos de fabricar nuevos productos. - La estructura más chica es más flexible ante caídas en las ventas. - Si fuera más grande tendría mayor poder de lobby.
Oferta (7.3)	<ul style="list-style-type: none"> - La competencia influye en la decisión de fabricar nuevos productos. - A nivel local son los primeros en innovar. - A nivel internacional es difícil innovar. Están atrás de los vanguardistas → influencia conceptual (qué líneas desarrollar). - Se busca ofrecer un producto competitivo, sin emular todas las prestaciones técnicas de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al vender equipos más complejos, la competencia es menor. - Dentro del sector, todas las fábricas se especializaron en algún tipo de producto.
Demanda (7.4)	<ul style="list-style-type: none"> - Influye en la decisión de fabricar nuevos productos. Cuando se detecta una necesidad, se consulta a los clientes que pueden llegar a utilizar el producto sobre su factibilidad. - La necesidad del mercado es lo que los motiva a producir nuevos productos → Se busca dar soluciones específicas. - El determinante más importante es el volumen de mercado. Posibilidad de venta de una cantidad considerable del producto que se va a desarrollar. - Los vendedores detectan las necesidades de los clientes (nichos de mercados no cubiertos por falta de productos o precios elevados). - Al cambiar las tendencias mundiales, que buscaban automatizar la producción, disminuir la cantidad de empleados y fabricar una línea <i>Premium</i>, comenzó el interés por las estuchadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - El elemento más importante al momento de decidir fabricar nuevos productos es la demanda de los clientes. - Los clientes demandan determinadas soluciones de embasamiento. Cuando son muchos que piden lo mismo, eso marca la tendencia de hacia dónde va el mercado. - Los requisitos de mayor productividad de los equipos, implicó desarrollar nuevas tecnologías para obtener mayor velocidad → Cambio en el funcionamiento de las máquinas (de intermitente a continuo). - Hay que desarrollar técnicamente la particularidad que pide el cliente. - La línea de estuchadoras se desarrolló en la fábrica → Cambio en los requerimientos de clientes (de maquina individual a sistema de envasado completo).
Precio (7.5)	<ul style="list-style-type: none"> - Influye en la decisión de fabricar nuevos productos. - Al realizar un nuevo producto, precio de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Influye en la decisión de fabricar nuevos productos. - En los nuevos productos se considera el

	competencia es determinante.	precio de la competencia. - Debe obtener un margen de ganancia sobre el costo para decidir hacerlo.
Mercado externo (7.6)	<ul style="list-style-type: none"> - El mercado Latinoamericano compra por precio, No tienen los presupuestos, ni las exigencias que en otros mercados. - La empresa cumple con las normas para vender a Estados Unidos (UL) y Europa (CE) → Las máquinas se adaptan para cumplir con las normas. 	<ul style="list-style-type: none"> - El mercado Latinoamericano está atrasado respecto a las tendencias europeas o norteamericanas. De ellos se toman las ideas. - Los cambios en los mercados no se introducen de forma rápida, pero si con continuidad. - Participar en mercados externos le permite atomizar el riesgo ante las caídas en las ventas en un mercado en particular.
Capacidad ociosa (7.7)	<ul style="list-style-type: none"> - Incide en la decisión de fabricar nuevos productos. - Al estar al límite de la capacidad no podrían incorporar nuevas líneas de producto. - Si tuviera capacidad ociosa buscaría ocupar a los empleados en otras tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incide en la decisión de fabricar nuevos productos. - Cuando la actividad es baja, el departamento de desarrollo se ocupa de generar nuevas ideas.
Capacidad acumulada (7.8)	<ul style="list-style-type: none"> - Incide en la decisión de fabricar nuevos productos. - Un nuevo producto es un desafío y una decisión de riesgo, requiere conocimientos previos para poder realizarlo. - En la empresa trabajan profesionales con muchos años de experiencia en el tema. - Los empleados sugieren cambios que ven que mejoraría las máquinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incide en la decisión de fabricar nuevos productos. - La experiencia y el <i>know how</i> es lo que te permite afrontar el desafío. - Los empleados tiene <i>know how</i> y experiencia en el sector.
Desarrollo (7.9)	<ul style="list-style-type: none"> - La existencia de un departamento de I+D influye en la decisión de fabricar nuevos productos. - La vinculación con instituciones favoreció el desarrollo de nuevos productos. Se utilizó para resolver problemas puntuales que se presentaban en los diseños. - Se generan internamente ideas que se pueden aplicar y hacer. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Universidad ayudo a resolver problemáticas de desafíos tecnológicos. - Se hace un <i>brainstorming</i> de ideas para afrontar determinado desafío tecnológico y el análisis de riesgos. En base a las conclusiones del departamento de I+D, la dirección decide.

Fuente: Elaboración propia.

7.7.1. DIVERSIDAD

Como se describió en el marco teórico es de esperar que la disposición a diversificar sea mayor cuando se pueda generar sinergia entre las líneas de producto que la firma posee (Martínez Campillo, 2009: 21). Una de las razones para que esto ocurra es que los distintos tipos de recursos, ya sean físicos o intangibles, que son utilizados para la actividad principal pueden ser utilizados

para los nuevos negocios. En base a esto, uno de los factores que podría incidir en la decisión de diversificar es el grado de diversidad inicial (Martínez Campillo, 2008: 191), para el caso en particular de la empresa analizada la cantidad o tipos de líneas de máquinas que fabrica.

En el caso de la línea de 3 costuras, máquinas simples de fabricar, el conocimiento y la tecnología aplicada en las mismas resultan sencillos, generando así mayor competencia y una amplia gama de máquinas con precios y prestaciones diferentes. En cambio, la línea de 4 costuras implica una tecnología más compleja lo que reduce la oferta debido a la especialización y aumenta el valor agregado del producto. Esto está de la mano con la idea de Ferraz (2004: 113) respecto a los fabricantes de bienes de capital: "Puesto que tales productos tienen aplicaciones específicas, por lo general cada empresa compite directamente con muy pocos rivales...". En consecuencia, hay mayor habitualidad en el desarrollo de innovaciones en la línea de 4 costuras respecto a la línea de 3 costuras.

En las líneas de estuchadoras y agrupado es aún más habitual introducir nuevos productos. Una de las razones que puede explicar esto, es que dichas líneas presentan mayores desafíos ya que son las líneas más nuevas. Hay una gran demanda de distintos tipos de estuchadoras, y por lo tanto es la línea donde se genera mayor innovación. Por su parte, la decisión de fabricar la línea de agrupado fue para ganar mercado, agregar el paso intermedio entre dos líneas (máquinas envasadoras y estuchadoras) que para ese momento la firma ya fabricaba.

E 2: es las estuchadoras, estamos teniendo una gran eh, gran demanda de distintos tipos de estuchadoras,(...),está habiendo una gran variabilidad en ese tipo de productos,

E 1: en ese tipo de grupos de máquinas entonces exigen un trabajo de ingeniería y de personalización muy grande, el agrupado y el estuchado. Entonces es ahí donde tenemos que ingeniarnos cada vez más en producir innovaciones para que podamos trabajar eh...en esa...eh en esas líneas post máquinas de envasar

E 2: ... no hay empresas que se dediquen a, a ambas cosas al mismo tiempo, los que fueron para un lado siguen en ese, en eso, y los que vamos para el flexible seguimos para el flexible.

Para concluir, el tipo y variedad de línea de productos que la firma fabrica induce una innovación permanentemente, a partir de realizar mejoras y cambios, por lo que la diversidad inicial influye en la diversificación. Lo cual da sustento a la proposición teórica N° 2.

7.7.2. TAMAÑO

La literatura respecto al vínculo entre tamaño empresarial y diversificación ha sido ampliamente discutida, no llegándose a una conclusión certera, y lo mismo ocurre con la evidencia empírica. Los argumentos a favor responden al acceso a nuevos recursos, reducción de costos, disminución de

riesgo (Castillo Gimenez, 2003). Por el contrario, un aumento en el tamaño de la firma podría provocar mayor burocracia y formalización (Martínez Campillo, 2008).

En el caso analizado, el tamaño es una de los factores que incide en la decisión de diversificar. Si bien los dos entrevistados afirman que el tamaño incide en el proceso de diversificación, los argumentos respecto a cómo impacta son contradictorios. Por un lado, si la firma fuese más grande, tendrían mayor poder de lobby y estaría mejor posicionada para afrontar nuevos desafíos (E2). Sin embargo, la dimensión de tamaño actual otorga mayor flexibilidad ante una caída en las ventas (E1). Lo mismo ocurre respecto a la incorporación de nuevas líneas o nuevos productos para lo cual deberían crecer, ya que se encuentra al límite de su capacidad, lo cual podría vincularse con la ausencia de recursos ociosos analizada más adelante.

E 2: ... *la estructura digamos más chica te es más flexible eh, ante una caída en las ventas...*

E 2: ... *cuanto más estructura tenés, eh estas más preparado para, para afrontar esos desafíos...*

Para concluir, los resultados obtenidos demuestran la falta de claridad de la incidencia del tamaño en la decisión de diversificar, de la misma manera que ocurre con la teoría respecto a este vínculo, la cual no es concluyente, lo cual responde la proposición teórica N° 6.

7.7.3. OFERTA

En la competencia imperfecta cada firma debe decidir la cantidad indicada de bienes a producir, así como también, el nivel apropiado de calidad para cada producto. Cada productor posee cierto grado de poder monopolístico, en la producción y en la venta del bien diferenciado, sin dejar de lado, que existen numerosos sustitutos cercanos para su producto (Miller, 1990: 461). Esto se ve reflejado en la empresa analizada: la existencia de competidores influye en la decisión de diversificar. Si bien a nivel local ellos marcan el liderazgo tecnológico, deben seguir las tendencias de los competidores a nivel internacional. No tratan de imitar todas las prestaciones técnicas que tienen los equipos de los competidores, pero sí, de fabricar un producto que sea competitivo. Se han especializado y buscan vender el conjunto de máquinas, que representa mayor parte del proceso productivo de los clientes, para que la competencia sea menor.

E 1: ...*yo tengo de tratar de ofrecer un producto competitivo... no pretendiendo emular las prestaciones técnicas que tiene la competencia europea,*

7.7.4. DEMANDA

Dentro de los mercados de competencia imperfecta, una de las características más importante es la diferenciación de producto (Miller, 1990: 462), es decir, los productos son similares, pero no idénticos. Para el caso de la firma analizada, los productos son realizados a pedido, por lo que no hay un producto igual al otro, aún cuando cumplan igual función.

Ambos entrevistados expresaron que el factor más importante en la decisión de fabricar nuevos productos es la demanda de los clientes. Cabe destacar que los productos son a pedido, y los clientes van cambiando sus requisitos de acuerdo a los cambios en las tendencias en los mercados, o para reducir costos. En base a los requisitos de los clientes, la empresa busca dar respuesta en soluciones específicas de envasado. Dentro de estos requerimientos, se pide por ejemplo, mayor productividad y velocidad de los equipos, lo que hace desarrollar nuevas tecnologías, y esto provocó que las máquinas que eran de funcionamiento intermitente pasaran a ser de funcionamiento continuo y así mejorar entre un 20 o 40% la producción. Esto está de acuerdo con la teoría que explica que las empresas difusoras de progreso técnico, a través de la innovación desarrollada en los bienes de capital que produce suscitan adelantos en las actividades productivas de sus clientes (Ferraz, 2004: 113).

Otro elemento dentro de la demanda, es el volumen, es decir, deben poder vender ese nuevo producto en cantidad, lo que justifique la inversión en el desarrollo de la innovación. La idea de fabricar un nuevo producto debe ir de la mano con una cantidad suficiente de compradores, debido a que vender sólo una máquina no es rentable. Es decir, para llegar a ese producto nuevo se pasa por todas las etapas de prueba, prototipo, error, falla, arreglo, el aprendizaje de las primeras máquinas, y por eso es necesario un volumen de mercado que justifique la inversión inicial. Según el entrevistado E1, determinar el volumen es lo más difícil, porque han detectado necesidades pero que no se concretaron y en otros casos fracasaron porque el volumen no lo permitió, en consecuencia, tener un diagnóstico certero respecto a ello es fundamental para saber que se puede esperar de ese nicho de mercado insatisfecho. Esto se ve reflejado en la respuesta del segundo entrevistado (E2), quien sugiere que el motivo por el cual no fabrican máquinas de embasamiento horizontal (para el caso específico de las máquinas que envasan figuritas), es porque la demanda para ese tipo de producto es muy baja y el principio de funcionamiento de esas máquinas es distinto, como se señaló previamente. Es decir, habría una inversión inicial muy grande para un mercado muy chico.

Los primeros en detectar las necesidades son los vendedores, que son los que están en el mercado y hablan con los clientes respecto a lo que les gustaría obtener de los equipos, porque es demasiado caro o porque no existe. No hay una política activa de la empresa de ir a buscar nuevos nichos de mercado, se hace como reflejo de lo que observan los vendedores. Por otro lado, pueden identificar como direcciones de preferencias cuando varios clientes solicitan lo mismo, en consecuencia, se detecta que la tendencia del mercado va hacia ese segmento del mercado o tipo de producto, luego se puede o no aceptar el desafío a las determinadas soluciones de envasado que piden. Por ejemplo, la decisión de fabricar la línea de agrupado fue para ganar mercado.

Adicionalmente, una forma de obtener información para detectar necesidades, es consultar a los clientes la viabilidad de la idea debido a que serán los futuros compradores y esto les permitirá resolver problemas en sus líneas de producción (de los clientes). Lo anterior comprueba la idea de Ferraz (2004: 113): "...el principal impulsor de la competitividad es la capacidad de llevar a cabo

innovaciones de producto y de satisfacer las demandas específicas de clientes en determinados segmentos de mercado”.

Otra manera en la que impacta la demanda en la fabricación de nuevos productos, surge de la prueba de prototipos con los clientes con los que se tiene mayor confianza, quienes en base a su experiencia y conocimientos, proponen las modificaciones y cambios necesarios para mejorar el producto. Según el entrevistado E2, en la empresa no se fabrican prototipos, cada vez que se introduce algún elemento nuevo, ya sea, diseño, solución o modelo, se prueba en casa del cliente, ahí es donde se evalúa el comportamiento, en base a eso, luego se realizan los cambios.

Para ejemplificar cómo impacta la demanda de mercado en la decisión de fabricar nuevos productos, a continuación se explica cómo se originó la línea de estuchadoras. Si bien el entrevistado E2 expresó que la misma se desarrolló por completo en la firma, el entrevistado E1 manifestó que se habían fabricado algunas en la empresa pionera, por lo que tenían alguna idea de que se trataba. En ese momento los clientes por razón de costos (aumenta materiales, proceso productivo, personal, espacio de almacenamiento), no querían insertar el envase primario en un estuche. Posteriormente, la visión cambió no sólo en Argentina, sino en Latinoamérica como un arrastre mundial de una tendencia a para lo que era automatizar el proceso productivo lo más posible, y así surgieron los agrupados. Lo mismo, para hacer una diferenciación de producto, en aquellos productos que se llaman *Premium* o para aumentar el margen, porque un producto estuchado vale más que uno simple, lo que le permite a los clientes tener más de una línea de productos con distintos precios que se diferencian en el *packaging*.

E 1: ... cuando arrancamos con nuestra empresa, nosotros ya habíamos fabricado en EMPSO estuchadoras, o sea, sabíamos de qué se trataba. ... pero el mercado en ese momento, por una razón de costos, parecían no... querer... aumentar el costo del producto poniéndolo adentro de un estuche, porque el costo aumenta, la cartulina, el proceso, el espacio, el personal, todo aumenta costo. Y querían mantenerse solamente con el envase primario, que sale de la máquina con el producto adentro, pero en un determinado momento, la visión cambió... y no es en Argentina, estamos hablando básicamente en Latinoamérica, pero creo que es como arrastre del mundo, como estamos globalizados las tendencias cambian. Y lo que vimos es que, la tendencia era, a disminuir la cantidad de empleados. Con lo cual, se necesita automatizar más, y es ahí donde surgieron los agrupados. Y después, los productos que se quieren mostrar como premium o, marcas donde... pueden aumentar el margen, (...) era una diferenciación, de las empresas para tener, más de una línea en el mercado, con distintos valores,

E 2: ... muy relacionado con los requerimientos de los clientes, o sea los clientes pasaron de comprar una máquina envasadora individual a pedir soluciones de, de sistemas de env, digamos envasado y estuchado completo

7.7.5. PRECIO

Dependiendo de la estructura de mercado en que la empresa participa va a determinar el poder que va a tener en la fijación del precio. La firma analizada participa en un mercado de competencia imperfecta, por lo que no se puede ignorar el comportamiento de sus competidores. Deben fabricar un producto a precio competitivo, es decir, como menciona la teoría la empresa considera y reacciona ante las decisiones de las restantes firmas del mercado, y esto impacta en la determinación del precio de venta.

Los resultados arrojan que los precios influyen en la decisión de diversificar. Si bien como se explicó previamente el precio de venta se determina en base a los costos, al momento de decidir fabricar un nuevo producto el precio de la competencia es determinante. Otra manera en que el precio impacta sobre la decisión es respecto a la utilidad, la maquina debe poder venderse a un precio que brinde cierto margen de beneficio. En sectores del mercado donde la competencia es mucho mayor y, por ende, los precios son muy bajos, deciden no participar. Para finalizar, la empresa participa principalmente en el mercado Latinoamericano, donde el precio es uno de los factores más considerados de decisión de compra. En consecuencia, la empresa trata de fabricar un producto competitivo, pero que no brinde la totalidad de las prestaciones técnicas de la competencia, así esto le permite ofrecer a un precio competitivo.

E 1: ... veo una necesidad en el mercado, veo un nuevo producto, analizo que sería bueno es que este, primero tengo que ver si hay competencia que está ahí, sea extranjera y de donde sea, y en qué nivel precio está. Si yo no soy capaz de entrar en un precio competitivo no lo puedo hacer

E 2: si vos no tenés una determinada eh, margen, sobre el precio de costo, decidís no, no avanzar sobre esa línea de producto.

E 1: ... yo tengo de tratar de ofrecer un producto competitivo... no pretendiendo emular las prestaciones técnicas que tiene la competencia europea, (...), pero si tengo que competir en precio

En síntesis, la empresa participa de un mercado de competencia imperfecta, por lo cual la existencia de competidores influye en la decisión de diversificar y en la determinación del precio de venta. No tratan de imitar todas las prestaciones técnicas que tienen los equipos de los competidores, pero si fabricar un producto que sea competitivo y diferenciado. Por otro lado, el cambio en la tendencia de los requerimientos de los clientes provoca que la empresa decida fabricar nuevas líneas tanto para ganar mercado como para dar respuesta a dichos pedidos. Es decir, la estructura del mercado en el que participa la empresa determina una estrecha relación con los clientes, lo cual funciona como motor de la diversificación. Todo esto encuentra en línea con lo postulado en la proposición teórica N° 3.

7.7.6. MERCADO EXTERNO

En la teoría se explicó la relación entre participar en mercados externos y el impacto que puede tener para abordar una estrategia de diversificación. Al competir internacionalmente las empresas afrontan mayor variedad de necesidades y preferencias por parte de los clientes. Por lo que esto puede favorecer la fabricación de nuevos productos para insertarse en nuevos mercados, generando sinergias entre las distintas líneas y así disminuyendo el riesgo de las inversiones en I+D (Martínez Campillo, 2008: 189). También, la exportación puede ser un reflejo de la capacidad innovativa de la firma ya que se demanda productos de calidad y competitivos, para lo cual es necesario acceso a información y capacidad negociadora (Martinez, 2002: 21). Por otra parte, puede ocurrir que las distintas estrategias de diversificación sean limitadas por los recursos que posee la empresa, es decir, que los mismos sean insuficientes para llevar a cabo todos los proyectos que se propone (Martínez Campillo, 2008: 190).

En el caso particular de la firma estudiada, la participación en mercados extranjeros se originó desde comienzos de su actividad hasta la actualidad con fuerte participación en las ventas, lo cual permite atomizar el riesgo ante la caída en las ventas de un mercado específico. A modo de ejemplo respecto a cómo impacta la exportación en la empresa, cuando comercializan en el mercado europeo deben cumplir con las normas CE, para lo cual realizan las modificaciones necesarias en los equipos para que estén aprobados, no así cuando el destino no se lo exige. Como se mencionó anteriormente el principal mercado que abastece es el Latinoamericano, el cual está desfasado respecto a las tendencias europeas y los cambios se introducen de forma gradual.

E 1: ... en Latinoamérica es difícil que te exijan cumplir con alguna norma específica las máquinas, en Estado Unidos eh... se cumple con la norma UL o se, en Europa la norma CE, tal es así que nosotros cumplimos con esas normas pero cuando hacemos máquinas para esos mercados, (...), pero sino nos sacarían de precio para Latinoamérica.

E 2:... yo tengo mucho mercado externo puedo atomizar el riesgo o las caídas de algún mercado en particular...

Para concluir, la participación en mercados internacionales incide en las decisiones de diversificar, si bien Latinoamérica está desfasada respecto a las tendencias mundiales, los cambios se realizan de forma gradual y permanente, lo que obliga a la firma a la innovación continua para producir equipos competitivos y que simulen las prestaciones de la competencia pero a un precio menor. Adicionalmente, se debe desarrollar las particularidades específicas que exigen determinados países para que las máquinas sean aprobadas. Finalmente, como explica la teoría las exportaciones permiten disminuir el riesgo de las decisiones, ya que el impacto las caídas de un mercado en particular puede ser atomizado. Todo esto se encuentra en línea con la proposición N° 1.

7.7.7. CAPACIDAD OCIOSA

La cantidad de recursos disponibles que la firma posee limita o potencia sus oportunidades de llevar adelante nuevos proyectos, estos son especializados y los conocimientos adquiridos posibilitaran su utilización (Kor y Mahoney, 2004: 186). Así como también el crecimiento de las empresas se puede explicar por la existencia de recursos ociosos o infrautilizados que se pueden aplicar a distintos negocios (Navas y Huerta, 2005: 6). Otro argumento es que las empresas diversificarán cuando el costo de utilizar los recursos ociosos por fuera de las fronteras de la empresa, sea mayor que si se utilizaran internamente (Navas y Huerta, 2005: 6).

Ambos entrevistados manifiestan que la capacidad ociosa es uno de los factores que inciden en la decisión de diversificar. En la actualidad la empresa se encuentra al límite de la capacidad por lo que no podría incorporar nuevas líneas de productos sin la necesidad de expandirse, lo cual los convierte en menos propensos a desear desarrollar nuevos proyectos. En caso contrario de tener capacidad ociosa buscarían alternativas respecto al personal y el departamento de desarrollo podría dedicarse a generar nuevas ideas, que en lo cotidiano principalmente diseña los equipos. Cabe destacar, como ya se mencionó, que en la empresa poseen pocas máquinas, porque esa parte del proceso productivo de fabricación de piezas se encuentra tercerizado.

E 1: considero que estamos al límite de nuestra capacidad, no podríamos incorporar más líneas, ni más tipos de productos

E 2:... y cuando tenés baja demanda de, de ventas, vos utilizas sobre todo tu departamento de desarrollo para desarrollar nuevas ideas

En la actualidad la empresa se encuentra al límite de la capacidad, no posee ni máquinas ni personal subutilizado, por lo que no podría incorporar nuevas líneas de productos sin la necesidad de expandirse, lo cual los convierte en menos propensos a desear desarrollar nuevos proyectos. Cumpliéndose la relación mencionada en la proposición teórica N° 7.

7.7.8. CAPACIDAD ACUMULADA

Cuando se emprende una estrategia de diversificación relacionada se busca generar sinergia entre las distintas líneas de actividad de la empresa. Parte de esos recursos intangibles que se encuentran son las capacidades acumuladas en la firma, a través de la experiencia de años de resolver conflictos presentes en los diseños de las máquinas, como de personal altamente calificado y especializado en la fabricación de las mismas.

La innovación es permanente, debido a que cada proyecto es un nuevo desafío que puede ser afrontado por los conocimientos acumulados en la firma. Al momento de decidir la realización de un proyecto, la experiencia es uno de los elementos más importantes que les permite evaluar la situación. Por otro lado, la empresa está constituida por profesionales y técnicos, es decir, mano de obra calificada, con mucha experiencia en sus puestos de trabajo, lo que permite la generación

de nuevas ideas. El personal tiene mucho *know how*, parte se adquirió por la gente que trabajo tantos años dentro de la empresa y otros tenían el conocimiento de la empresa pionera.

E 2: *con tantos años de experiencia, puedes decir que tenés una capacidad de know how (...), tenés mucha posibilidad de afrontar desafíos ¿sí? Si no la tuvieras, es como que arrancas de cero, (...), puedes integrar conocimientos de, de distintas soluciones, para llegar a uno específico*

E 1: *... un nuevo producto es un desafío, que requiere tener ciertos conocimientos anteriores para poder encararlo*

E 1: *... porque desde los montadores, y los que hacen la prueba final, final, sugieren algún cambio que ven que mejoraría en algo puntual, la máquina*

Debido a que cada proyecto es un nuevo desafío, puede ser afrontado por los conocimientos acumulados en la firma. Al momento de decidir la realización de un proyecto, la experiencia es uno de los elementos más importantes que les permite evaluar la situación. Esto permite concluir que las habilidades acumuladas tiene un impacto positivo en la decisión de diversificar, como se postula en la proposición teórica N° 3.

7.7.9. DESARROLLO

Para llevar adelante innovaciones, las empresas deben destinar recursos a las actividades de investigación y desarrollo (Ferraz, 2004; 113), además que los estímulos son mayores para innovar e invertir en tareas de I+D, cuando se amplía la gama de proyectos tecnológicos debidos a la diversificación tecnológica (García de la Vega, 2004: 50). Sin dejar de lado las vinculación con instituciones o centros tecnológicos que permiten absorber y apropiarse de conocimientos desarrollados en otras instancias (Martinez, 2002: 21).

En el caso analizado, la existencia de un departamento de I+D influye en la decisión de diversificar. Si bien la decisión de fabricar un nuevo producto la toma el directorio, en una etapa previa se consulta al departamento dedicado a la innovación, los cuales desarrollan ideas de cómo resolver el nuevo desafío tecnológico.

Asimismo, se puede determinar que el vínculo con instituciones incide en la fabricación de nuevos productos. Por ejemplo, la relación con la Facultad de Ingeniería les permitió resolver problemas que se presentaron en los diseños de las máquinas. Los fines de esta vinculación son variados, puede ser para el desarrollo de materiales o para determinar su comportamiento. Su interacción busca resolver algún problema en particular que se presente durante el desarrollo de las máquinas, o para investigar un tema en particular, es decir, solucionar problemáticas específicas.

E 2: *La decisión la toma siempre la dirección, (...), la etapa previa de, de, de análisis de riesgos se hace con normalmente el departamento de desarrollo ¿no? Se hace un brainstorming sobre ideas de cómo afrontar determinado desafío tecnológico y bueno, se llega a determinadas conclusiones...*

E 1: *(...) evidentemente los hemos utilizado a través de esos convenios para resolver problemas puntuales que se nos presentaban en los diseños*

La posesión de un departamento de I+D y la vinculación con instituciones también son factores que influyen de manera positiva en la decisión de diversificar, ante un nuevo proyectos es necesario poseer o tener acceso a medios que permitan obtener la capacidad innovativa para realizarlos. Esto confirma la proposición teórica N° 5.

8. CONCLUSIÓN

El objetivo de la presente investigación ha sido identificar los factores que inciden en las decisiones de diversificar al interior de una PyME metalmecánica de la ciudad de Mar del Plata, para lo que se caracterizó la empresa, haciendo hincapié en las líneas y productos, e identificando en cuáles diversifica. A tal efecto, se utilizó una metodología cualitativa sobre la base de entrevistas en profundidad como técnica de recolección de información. También se usaron datos de la empresa de la página web e información secundaria de relevamientos a empresas industriales.

La empresa bajo análisis se dedica a la fabricación de máquinas automáticas que producen envases a partir de material flexible, y posee cuatro líneas de productos. Para enfrentar los desafíos tecnológicos la firma, por un lado, tiene un departamento de I+D dedicado al diseño y personalización de los equipos, integrado principalmente por ingenieros y, por otro se vincula con la Facultad de Ingeniería con la que resuelve problemas específicos. Otro elemento a tener en cuenta es que la tecnología de la empresa es moderna, y no presenta ni máquinas ni personal subutilizado, en otras palabras, no tiene capacidad ociosa.

A nivel local la firma enfrenta dos competidores, que ofrecen productos de calidad pero son de menor tamaño, en cambio, a nivel internacional el mercado es más competitivo tanto en innovación, como en precio. Gran parte de las ventas de la empresa están representadas por las exportaciones, y el principal mercado externo es el Latinoamericano. Los clientes se caracterizan por ser empresas grandes, que fabrican una amplia gama de productos. A su vez, los precios de venta se determinan de acuerdo a los costos, salvo cuando se trata de productos nuevos donde el precio de la competencia es un factor a tener en cuenta.

Por otro lado, la marca es reconocida por los 20 años de presencia en el mercado y la calidad de los productos, que exigen innovación de forma continua. Esta permanencia y crecimiento se sustenta en las decisiones tomadas por el directorio, conformado por tres socios-gerentes con mucha experiencia en sus cargos y dentro del sector.

Dentro de los motivos que inciden en la decisión de diversificar se encuentra la diversidad inicial: la disposición a diversificar es mayor cuando se pueden generar sinergias entre las líneas de producto que la firma posee y las nuevas. En particular, los resultados arrojaron que el tipo y variedad de línea de productos que la firma fabrica, inducen una innovación permanentemente a partir de realizar mejoras y cambios en los equipos.

Respecto al tamaño los resultados no son concluyentes, del mismo modo que la teoría, en el análisis del caso se encuentra que los argumentos a favor responden al acceso a nuevos recursos, reducción de costos y disminución de riesgo. Por el contrario, un aumento en el tamaño de la firma podría provocar mayor burocracia y formalización, tal como afirma la literatura y los entrevistados.

Dado que se trata de un mercado de competencia imperfecta, cada productor posee cierto grado de poder monopolístico, en la producción y en la venta del bien diferenciado, sin dejar de lado, que existen numerosos sustitutos cercanos para su producto. Esto se ve reflejado en la empresa analizada, ya que, la existencia de competidores influye en la decisión de diversificar. No tratan de imitar todas las prestaciones técnicas que tienen los equipos de los competidores, pero si fabricar un producto que sea competitivo y diferenciado. Del mismo modo que ocurre con el precio, como no se puede ignorar el comportamiento de sus competidores, se considera los precios vigentes en el mercado y eso determina la decisión de diversificar.

El factor más importante en la decisión de fabricar nuevos productos es la demanda de los clientes. La teoría que explica que las empresas difusoras de progreso técnico, a través de la innovación desarrolladas en los bienes de capital que producen, suscitan adelantos en las actividades productivas de sus clientes. En este caso, como los productos son a pedido, y los clientes van modificando sus requisitos de acuerdo a los cambios en las tendencias en los mercados, o por la necesidad de reducir costos, la demanda de modificaciones e innovaciones en los equipos es permanente.

La participación en mercados internacionales incide en las decisiones de diversificar, si bien Latinoamérica está desfasada respecto a las tendencias mundiales, los cambios se realizan de forma gradual y permanente, lo que obliga a la firma a la innovación continua para producir equipos competitivos. Finalmente, como explica la teoría, las exportaciones permiten disminuir el riesgo de las decisiones, ya que el impacto las caídas de un mercado en particular puede ser atomizado.

Por otro lado, la capacidad ociosa es uno de los factores que inciden en la decisión de diversificar. En la actualidad la empresa se encuentra al límite de la capacidad por lo que no podría incorporar nuevas líneas de productos sin la necesidad de expandirse, lo cual los convierte en menos propensos a desear desarrollar nuevos proyectos.

Para finalizar, la innovación es permanente, debido a que cada proyecto es un nuevo desafío que puede ser afrontado por los conocimientos acumulados en la firma. Al momento de decidir la realización de un proyecto, la experiencia es uno de los elementos más importantes que les permite evaluar la situación. La posesión de un departamento de I+D y la vinculación con instituciones también son factores que influyen de manera positiva en la decisión de diversificar, porque si bien se puede tener los posibles proyectos, es necesario poseer o tener acceso a medio que te permitan obtener la capacidad innovativa.

En síntesis, de acuerdo al análisis de diversificación productiva en una PyME metalmecánica de Mar del Plata, la decisión de introducir nuevos productos al mercado responde a: la diversidad inicial de los productos, la posesión de un departamento de I+D, la vinculación con Instituciones, la disponibilidad de recursos ociosos, la estructura de mercado, es decir, los clientes, los

competidores y el precio de mercado, así como las habilidades y capacidades adquiridas por la empresa con el paso del tiempo.

Para terminar, los resultados de esta investigación permitirán enriquecer y ofrecer a las empresas del sector metalmeccánico marplatense en particular, y las PyMEs en general, mayor información y conocimientos para la toma de decisiones respecto a estrategias de diversificación. Sin dejar de lado la posible contribución a la literatura sobre factores determinantes de la diversificación, ya que la misma es escasa y no concluyente.

9. BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, J. Igor (1957): "Strategies for diversification", Harvard Business Review.

Carazo, C. (2006): "El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica". Universidad del Norte, Colombia, pp 168-193. ISSN: 1657-6276.

Castillo Giménez, J. y Requena Silvente, F. (2003): "Estrategias de diversificación en las exportaciones manufactureras". Revista de Economía Aplicada, Vol XI, Núm 33, pp. 101-120. ISSN: 1133-455-X.

Corona A., J. M. y Hernández G., C. A. (2000): "Relación proveedor-usuario y flujos de información tecnológica en la industria mexicana".

Eisenhardt, K. M. (1991): "Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic". Stanford University. Academy of Management Review, Vol 16, N° 3, pp. 620-627.

Ferraz, J.C.; Kupfer, D. y Iooty, M. (2004): "Competitividad industrial en Brasil 10 años después de la liberación". Revista de la CEPAL.

Flyvbjerg, B. (2006): "Five misunderstandings about case-study research". Aalborg University. Qualitative Inquiry, Vol 12, N° 2, pp. 219-245.

García de la Vega, M. L. (2004): "Diversificación tecnológica e innovación". Universidad Complutense de Madrid.

García Soto, G. (2003): "El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas". Universidad de las palmas de Gran Canarias. Tesis doctoral.

Gennero, A; Lanari, M. E. y Alegre P. (1999): "Capacidad innovativa de núcleos impulsores de firmas en entornos territoriales dinámicos. El caso de Mar del Plata, Argentina". Universidad Nacional de Mar del Plata.

Gennero, A. y Ferraro, C. (2002): "Mar del Plata productiva: Diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local". Oficina de la CEPAL en Buenos Aires. ISSN: 1684-0356.

González Mejía, J. F. y Rosero Aguilar, M. L. (2011): "Análisis de estructura, conducta y desempeño del subsector de la confitería en el área metropolitana de Cali 2002-2010". Entramado, vol 7, núm. 2, pp. 72-84. Universidad Libre, Colombia. ISSN: 1900-3803.

Gort, M. (1962): "Diversification and Integration in American Industry". National Bureau of Economic Research. (<http://papers.nber.org/books/gort62-1>; consultado 18 de marzo, 2014)

Huertas Riveros, P. (2004): "Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas". Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Tesis doctoral.

Kor, Y. Y. y Mahoney, J. T. (2004): "Edith Pensore's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management". Journal of Management Studies 41. ISSN: 0022-2380.

Matinez, A. J. (2002): "Análisis exploratorio sobre las capacidades tecnológicas adquiridas en el sector metalmeccánico de la ciudad de Mar del Plata". Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata.

Martínez Campillo, A. (2008): "Factores facilitadores e inhibidores del incremento del grado de diversificación en las empresas de Castilla y León". Universidad de León. pp. 185-203.

Martínez Campillo, A. y Fernández Gago, R. (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, Vol. 15, N° 1, pp. 15-28. ISSN: 1135-2523.

Mateos, M., Marino M., y Castellano, A. (2009): "Diversidad productiva y de estrategias empresarias en las PYMES queseras: políticas a implementar para aumentar su competitividad". (<http://inta.gob.ar/documentos/diversidad-productiva-y-de-estrategias-empresarias-en-las-pymes-queseras-politicas-a-implementar-para-aumentar-su-competitividad/>; consultado 06 de Setiembre, 2013).

Miller, R. L. y Meiners R. E. (1990): "Microeconomía". Ed: McGraw-Hill. 3era edición.

Navas López, J. E. y Huerta Riveros, P. (2005): "Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas." Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense. ISSN: 2255-5471.

Palich L. E., Cardinal L. B. y Miller C. C. (2000): "Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research". Strategic Management Journal, pp. 155-174.

Pavitt, K. (1984): "Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory". Science Policy Research Unit. University of Sussex. Pp 343-373.

Pérez Rodríguez, M. J. (1998): "Problemas vinculados con la diversificación empresarial: la medición de la estrategia de la empresa". Cuadernos de Estudios Empresariales, número 8, pp. 195-213. ISSN: 1131-6985.

Perotti, E. (1999): "Descomoditización". Bolsa de Comercio de Rosario, Departamento de Capacitación y Desarrollo de Mercados. (http://www.bcr.com.ar/Publicaciones/investigaciones/descomoditizaci%C3%B3n_perotti.pdf; consultado 27 de marzo, 2014).

Ramanujam, V., y Varadarajan, P. (1989): "Research on Corporate Diversification: A Synthesis". *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 523-551.

Suárez González, I. (1993): "Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: un panorama". *Revista de Economía aplicada*, vol. 1, n° 3, pp. 139-165.

Yin, K. R. (1994): "Case Study Research, Design and Methods", Ed Sage, 2nd Ed.

10. ANEXO

10.1. GUÍA DE ENTREVISTA

El objetivo de la entrevista es indagar sobre los **elementos** que influyen en la toma de decisiones de diversificación productiva. Como primera instancia se busca caracterizar la empresa y los productos que fabrica. Para luego indagar en cuáles son –y han sido- las razones que explican la decisión de introducir nuevos productos en el mercado.

Fecha:

1. Datos del entrevistado:

- 1.1. Nombre:
- 1.2. Título / Profesión:
- 1.3. Cargo en la empresa:
- 1.4. Experiencia laboral previa a la empresa:

2. Datos generales de la empresa:

- 2.1. Razón social:
- 2.2. Inicio de actividades:
 - a) ¿En qué año comenzó a funcionar la empresa?
 - b) ¿Cómo se originó la misma?
- 2.3. ¿La empresa exporta?
 - a) ¿Cuándo exportó por primera vez?
 - b) ¿Lo hace en forma periódica?
 - c) ¿Qué porcentaje de las ventas actuales representa aproximadamente la exportación?
 - d) ¿Cuáles son los principales destinos actuales?
- 2.4. ¿Tienen certificación de calidad?
 - a) ¿Cuál?
 - b) ¿Desde qué año?
- 2.5. ¿Trabaja a pedido o hace productos estándar?
- 2.6. ¿Cuál es el monto de ventas anuales promedio?

3. Productos

- 3.1. ¿Cuáles son las líneas de productos que la empresa tiene? – Pedir un detalle de los productos que cada máquina envasa -
 - a) ¿Cómo surgió cada una? – Año y motivo -
 - b) ¿Cómo se distribuyen las ventas en cada una de las líneas?
 - c) ¿Se pueden identificar subgrupos de productos dentro de cada línea? ¿Cuáles?
 - d) ¿Cuál es el producto/subgrupo de productos más vendidos? ¿Qué porcentaje de las ventas representa?
- 3.2. ¿Qué porcentaje de la máquina representa:
 - a) una parte igual (seriada)
 - b) una parte de conocimiento existente reutilizado y reordenado
 - c) una parte de aprendizaje (conocimiento nuevo)

3.3. ¿Cuál es el atributo más importante de los productos que fabrica la empresa? – precio, calidad, tiempo de entrega, servicio post venta ,etc. –

4. Diversificación

Por “nuevos productos” entendemos productos con características diferentes a las existentes. Se considera tanto a los productos que generan nuevas líneas, como a los productos con diferentes características dentro de una misma línea.

4.1. ¿En cuáles de las líneas resulta más habitual introducir nuevos productos? ¿Por qué?

4.2. **¿Qué los motiva a introducir nuevos productos?**

a) ¿Puede distinguir entre motivos **internos** a la empresa y **externos** a ella?

4.3. ¿Considera que el **tamaño** de la empresa influye al momento de decidir la fabricación de nuevos productos? – tengo en cuenta que es una PyME – Ventaja o desventaja -

4.4. Para efectuar el desarrollo de nuevos productos ¿existe en la empresa un departamento de I+D?

a) ¿Cómo está constituido? – Cantidad de personas, formación -

b) ¿Hace investigación a priori o busca soluciones para dar respuesta a los pedidos de los clientes?

4.5. ¿La empresa ha recibido asesoramiento técnico por parte de alguna **institución** o centro tecnológico en el desarrollo y adopción de tecnología? – institución pública o privada -

a) ¿De qué institución?

b) ¿Favoreció el desarrollo de nuevos productos? ¿De qué forma?

5. Estructura de mercado

5.1. Competidores

Se entiende por **competidores** empresas que fabrican lo mismo

a) ¿Quiénes son los principales competidores? -Dentro del mercado local, nacional y extranjero - ¿Qué características tienen? – Tamaño, origen –

b) ¿En qué se difieren los productos propios con los de los competidores? – Hacen exactamente lo mismo, o no, liderazgo en costos-

c) ¿La competencia tiene capacidad de imitación? ¿fabrican nuevos productos?

d) ¿Piensa que la existencia de competidores influye al momento de decidir fabricar nuevos productos? ¿De qué forma?

5.2. Clientes

a) ¿Quiénes son los principales clientes? ¿Qué características tienen? – tamaño, poder de negociación, origen -

b) ¿Qué porcentaje de las ventas representa el principal cliente? – quién es, qué línea de producto/subgrupo compra - ¿Y los 5 principales?

c) ¿Los clientes aportan **información** para el desarrollo de nuevos productos?

5.2.c.1. ¿Qué tipo de información?

5.2.c.2. ¿Cómo se transmite? – de forma oral por medio de reuniones, de forma escrita en manuales, etc-

d) ¿Hay algún requisito de **calidad** por parte de los clientes?

5.2.d.1. ¿son los mismos para satisfacer el mercado interno que el externo?

- e) **¿Piensa qué los clientes de la empresa influyen al momento de decidir fabricar nuevos productos? ¿De qué forma?**

5.3. Fijación de precios

- a) ¿Cuáles son los principales elementos que intervienen en la determinación del precio de los productos? – costos, precios de la competencia, negociación con los clientes-
- b) **¿El precio del producto influye en la decisión de fabricar nuevos productos? ¿De qué forma?**

6. Producción

6.1. Proveedores de insumos

- a) ¿Cuántos proveedores habituales tiene la empresa?
- b) ¿Cuál es el criterio más importante para seleccionar los insumos/proveedores? - costo, calidad, disponibilidad, tecnología –
- c) ¿Enfrenta alguna restricción al momento de adquirir insumos? ¿Cómo lo solucionan?
- d) ¿La empresa recibe asesoramiento de los proveedores para incorporar nuevas tecnologías? ¿Cómo ocurre el asesoramiento?
- e) **¿Considera que la disponibilidad de insumos/proveedores influye en la decisión de fabricar nuevos productos? ¿De qué forma?**

6.2. Proveedores de servicios

- a) ¿En qué etapa del proceso productivo intervienen los talleres?
- b) ¿Qué porcentaje del proceso productivo representa la subcontratación?
- c) **¿Los proveedores de servicios tienen alguna influencia para decidir fabricar nuevos productos? ¿Cómo?**

6.3. Capacidad ociosa

- a) ¿Cómo calificaría la tecnología de la empresa? – de punta, moderado o antiguo - ¿necesita ser mejorada?
- b) ¿Hay máquinas o equipos que no se utilizan o subutilizan? ¿Por qué?
- c) ¿Hay personal subutilizado? ¿En qué áreas?
- d) **¿Considera que la capacidad ociosa incide en la decisión de fabricar nuevos productos? ¿De qué forma?**

6.4. Costos

- a) ¿Cuáles son los costos fijos y variables más importantes para la empresa?
- b) ¿Cuál es el principal costo de las máquinas?
- c) **¿Considera que la estructura de costos incide en la decisión de fabricar nuevos productos? ¿De qué forma?**

7. Capacidades acumuladas

- a) ¿Considera que su marca es reconocida?
- b) ¿Cómo lograron posicionarse? – publicidad, participación en ferias -
- c) Describa las principales **habilidades** que la empresa ha desarrollado en los años de trayectoria:
 - 7.1.c.1. Comerciales
 - 7.1.c.2. Productivas
 - 7.1.c.3. Recursos humanos
- d) **¿Considera que las capacidades acumuladas inciden en la decisión de fabricar de nuevos productos? ¿De qué forma?**

8. Estructura empresarial

8.1. Organigrama

- a) ¿Cuántos ocupados hay en la empresa? – Incluidos los socios -
- b) ¿Cuántas áreas hay en la empresa?

8.1.b.1. ¿Quién es el responsable de cada área? ¿Qué formación tiene?

- c) **¿Los trabajadores tienen la posibilidad de sugerir la incorporación de nuevas características al producto en relación con las tareas que realizan?**

8.2. Toma de decisión

Las **decisiones estratégicas** son tomadas por altos directivos. Son decisiones de gran trascendencia debido a que se refieren a las relaciones entre la organización y su entorno, a su vez perfilan los planes de largo plazo que afectan a la totalidad de la organización.

- a) ¿Quiénes toman las **decisiones estratégicas**? ¿Dónde adquirieron experiencia para hacerlo?
- b) ¿Qué elementos utilizan para la toma de dichas decisiones? – consultas con colegas, estudio, etc -
- c) **¿Quiénes y cómo toman las decisiones de fabricar nuevos productos?**
- d) ¿Qué **información** es necesaria para decidir la fabricación de nuevos productos? ¿De dónde surge? - Estudia para cada nueva máquina, o se utiliza la experiencia -

9. Para finalizar, ¿hay algún elemento no mencionado en la entrevista que influya la decisión de fabricar nuevos productos?

10. De todos los mencionados, ¿Cuál considera que es el más importante?

10.2. MANUAL DE CÓDIGOS

A continuación se presenta la descripción de cada código.

Dimensión	Propiedad	Categoría	Definición
1. Producto	1.1. Tipos		Clasificación y caracterización de las diferentes líneas de producto que tiene la empresa. Productos de mayor importancia dentro de cada línea y su participación en las ventas.
	1.2. Origen		Año, contexto, motivos y características del proceso por el cual se desarrolló cada línea de productos.
	1.3. Conocimiento		Porcentaje de la máquina representa conocimiento viejo, reordenado y nuevo.
2. Innovación	2.1. Área I+D		Existencia de un departamento de I+D especializado en el desarrollo de nuevos productos, detalle de su composición y características de su funcionamiento.
	2.2. Instituciones		Vinculación con instituciones para facilitar la adopción de nuevas tecnologías y características de dicho proceso de transmisión de información.
3. Estructura de mercado	3.1. Competidores	3.1.1. Características competidores	Cantidad, origen y tamaño de los competidores de la empresa.
		3.1.2. Similitud de producto	Grado de similitud entre los productos de la empresa y los de sus competidores, características distintivas de cada uno y su capacidad de imitación.
	3.2. Clientes	3.2.1. Características clientes	Cantidad, origen y tamaño de los clientes de la empresa.
		3.2.2. Transmisión de información	Existencia y características de la transmisión de información por parte de los clientes hacia la empresa.
		3.2.3. Calidad	Existencia de requisitos de calidad por parte de los clientes y descripción de los mismos.
	3.3. Fijación de precio		Elementos que operan en la determinación del precio.
4. Producción			Estado de las maquinarias y equipos que interviene directamente en el proceso productivo de la firma. Existencia de maquinarias o equipos (capital físico) y/o personal (capital humano) subutilizado y sus causas.
5. Decisiones			Descripción del proceso de toma de decisiones,

estratégicas			detallando las fuentes de información y la experiencia de los decisores.
6. Trayectoria	6.1. Marca		Percepción acerca de la imagen de la marca, identificando los elementos que permitieron posicionar la misma.
	6.2. Habilidades acumuladas		Capacidades (comerciales, productivas y de recursos humanos) desarrolladas por la empresa a lo largo de su historia.
7. Motivos de la diversificación	7.1. Diversidad		Influencia de las líneas de productos en la decisión de fabricar nuevos productos.
	7.2. Tamaño		Influencia del tamaño de la empresa en la decisión de fabricar nuevos productos.
	7.3. Oferta		Influencia de los competidores en la decisión de fabricar nuevos productos.
	7.4. Demanda		Influencia de los clientes en la decisión de fabricar nuevos productos.
	7.5. Precio		Influencia del precio en la decisión de fabricar nuevos productos.
	7.6. Mercado externo		Influencia de la participación en mercados externos en la decisión de fabricar nuevos productos.
	7.7. Capacidad ociosa		Influencia de la capacidad ociosa en la decisión de fabricar nuevos productos.
	7.8. Capacidades acumuladas		Influencia de las capacidades acumuladas en la decisión de fabricar nuevos productos.
	7.9. Desarrollo		Influencia del Área de I+D y la vinculación con instituciones (públicas y/o privadas) en la decisión de fabricar nuevos productos.