

Análisis de la diversificación productiva a nivel firma, para el sector Químico, Caucho y Plástico del Partido de General Pueyrredon

*Analysis of productive diversification at a corporate level for the
Chemical, Rubber and Plastic sectors of General Pueyrredon District*

Natalia Elicabe, Lucía Mauro y Franco Manzo*

Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Argentina

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar los factores que motivan la diversificación productiva al interior de la firma, fenómeno poco estudiado en Argentina y en el contexto de los países menos desarrollados. El abordaje metodológico es cualitativo y utilizamos información primaria proveniente de entrevistas en profundidad a los directores de tres pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector Químico, Caucho y Plástico del Partido de General Pueyrredon (PGP). Los principales resultados obtenidos sugieren que los factores que impulsan la introducción de nuevos productos son: las capacidades acumuladas al interior de las empresas, su tamaño, la posesión de una marca reconocida, la estructura de mercado, la participación en mercados internacionales y el contexto en el cual las firmas operan. Estos resultados son de utilidad para la elaboración de políticas económicas que apunten a la diversificación productiva como estrategia de crecimiento y desarrollo de las empresas y de la región.

Palabras clave: diversificación productiva, PyMEs, decisión estratégica, Partido de General Pueyrredon.

Abstract

This paper aims to analyze the factors that motivate productive diversification at a corporate level, a phenomenon that has received little attention in Argentina and in the context of less developed countries. A qualitative methodological approach based on primary information from in-depth interviews held with three SMEs managers of the chemical, rubber and plastic sectors of General Pueyrredon District is applied. The main results suggest that the factors with greater incidence on productive diversification are: accumulated capacities, corporate size, ownership of a recognized brand, market share in international markets, market structure, and corporate context. The outcomes will provide useful information for the elaboration of economic policies that view productive diversification as a strategy for growth and corporate and regional development.

* ✉ manzofranco1997@gmail.com

Keywords: *productive diversification, SMEs, strategic decision, General Pueyrredon District.*

Recibido 18 julio 2019 / Revisado 15 septiembre 2019 / Aceptado 16 octubre 2019

1. Introducción

La diversificación productiva es un fenómeno de importancia para el desarrollo productivo de un país, una región y de una empresa. La literatura existente en la temática, tanto conceptual como empírica, corresponde principalmente a estudios del fenómeno en países desarrollados, siendo escasa la literatura para los países menos desarrollados (Bae, Kwon y Lee, 2008; Peng, Lee y Wang, 2005). Asimismo, el tema ha sido investigado mayormente a nivel macroeconómico, al considerar la diversificación una estrategia que pueden impulsar los Estados para alcanzar objetivos de política económica.

En este contexto, surge como pregunta importante, ¿por qué las firmas diversifican su producción? ¿cómo es dicho proceso de toma de decisiones estratégicas para el caso de las economías menos desarrolladas? Es decir, por un lado, resulta importante estudiar el fenómeno en Argentina, para obtener conocimiento del proceso de diversificación productiva desde la perspectiva de los países menos desarrollados, que sea de utilidad para delinear políticas públicas que impulsen procesos de desarrollo endógenos (Sunkel, 1991; Vidal, 2010). Y, por otro lado, el estudio y la comprensión del fenómeno desde la óptica de la firma es clave, debido a que la toma de decisión respecto de qué productos fabricar ocurre al interior de las empresas (Cirera, Marin y Markwald, 2015).

Desde el punto de vista conceptual, nos basamos principalmente en la Teoría de la Empresa Basada en los Recursos, *Resource-Based View* (RBV), que considera a la firma como un conjunto de recursos productivos tangibles e intangibles. Así también, se toman como referencia otras teorías, tales como la Teoría de Costos de Transacción, la Teoría de Agencia, y la Economía de la Innovación. Estas se distancian del enfoque neoclásico tradicional al considerar a la firma un elemento fundamental y objeto de estudio en relación con su estructura interna, la dinámica de toma de decisiones, etc. Específicamente, los factores discutidos en la literatura que motivan la decisión de diversificar la producción a nivel firma, se pueden sintetizar en: el tamaño de la firma (Penrose, 1959; Pitelis, 2009; Pavitt, 1984), la participación en mercados internacionales (Martínez Campillo, 2008), los recursos ociosos (Penrose, 1959), la innovación (Schumpeter, 1967), la estructura de mercado (Teece, 1980), las características del entorno y del contexto (Ansoff, 1958; Mahon y Vachani 1992).

Utilizamos una metodología cualitativa, dado que buscamos comprender el fenómeno desde la perspectiva de los actores involucrados en la decisión de diversificación productiva. Realizamos un análisis de caso, tomando como tal el sector Químico, Caucho y Plástico y seleccionando tres empresas industriales diversificadas del Partido de General Pueyrredon. La fuente principal de recolección de información fue la entrevista en profundidad, aunque también analizamos fuentes secundarias para obtener datos generales sobre las empresas.

Los resultados muestran que los principales factores que inciden en la decisión de producir nuevos productos son: las capacidades acumuladas al interior de las firmas, su tamaño, la posesión de una marca reconocida, la participación en mercados internacionales, la estructura de mercado, las necesidades de los clientes, y el contexto en el que la empresa opera. Creemos que estos resultados son de utilidad para la elaboración de políticas públicas que apunten a la diversificación productiva como estrategia de crecimiento y desarrollo, tanto para las firmas como para la región.

Este documento se organiza de la siguiente manera: en un primer momento, presentamos la revisión de la literatura identificando los factores que inciden en la diversificación productiva a nivel firma. Luego presentamos la metodología, describiendo la fuente de datos, y el esquema conceptual que guió la investigación. En un tercer momento presentamos la discusión de los resultados del trabajo y finalmente, algunas reflexiones finales y futuras extensiones.

2. Revisión de la literatura

2.1. La diversificación como estrategia productiva

Existe consenso en la literatura respecto de los beneficios de la diversificación productiva a nivel macroeconómico (Ferrer, 2010; Sunkel, 2006). Si bien, el denominado “pensamiento céntrico”¹ ha considerado a la división internacional del trabajo y a la especialización productiva de las naciones como las únicas vías para el desarrollo de los países (Prebisch, 1956), hoy resulta evidente que la diversificación de la producción se asocia positivamente al crecimiento económico, al menos en los primeros estadios del desarrollo (Aguirre, 2010; Sunkel, 2006; Imbs y Wacziarg, 2003). Sin embargo, la mayor parte de la literatura empírica ha sido generada desde y para los países desarrollados (Sunkel, 1991).

A nivel microeconómico, si bien los primeros análisis del fenómeno de diversificación surgen con el estudio de las empresas modernas, la mayor parte de los modelos económicos se construyeron por muchos años sobre el supuesto de que las firmas son homogéneas y fabrican un único producto. Ello implica pensar que, dentro de la empresa, las decisiones correspondientes a una línea de negocio se toman independientemente de la participación de la firma en otros mercados, tal como se supone desde la microeconomía tradicional (Montgomery, 1994). Existen otros enfoques que se dedican a estudiar a las firmas en profundidad: su estructura, la toma de decisiones a su interior, etc., tales como la RBV, la Teoría de Costos de Transacción, la Teoría de Agencia, y la Economía de la Innovación, que aportan elementos para la comprensión de la dinámica de las firmas y de la decisión de la diversificación productiva como estrategia.

¹ Raúl Prebisch (1956) ha denominado pensamiento céntrico, al conocimiento elaborado desde los países céntricos en contraposición al de los países periféricos.

2.2. Caracterización general y clasificación

Según Ansoff (1958), la diversificación constituye un proceso que se asocia a un cambio en las características de uno o más productos de la firma. Por otro lado, Berry (1971), define a la diversificación desde la óptica de la industria, como un fenómeno que ocurre cuando se incrementa el número de industrias en las cuales las firmas están activas. Pitts y Hopkins (1982) en cambio, indican que la diversificación ocurre cuando las firmas operan en diferentes negocios simultáneamente. En este trabajo definimos a la diversificación productiva como la decisión estratégica de una empresa de iniciar un proceso en el que se amplía o modifica sustancialmente la o las líneas de productos que actualmente ofrece. Esta decisión estratégica está influenciada por factores internos y externos a la empresa e implica un proceso de cambios tangibles e intangibles en el interior de ésta.

Existen diferentes formas de clasificar a la diversificación productiva. Por un lado, según la vinculación de la actividad existente con respecto a la nueva actividad, hablamos de diversificación relacionada y no relacionada. La primera refiere al caso en que la empresa entra en nuevos negocios que guardan relación con las líneas de productos existentes (Ramanujam y Varadarajan, 1989). La segunda, por el contrario, refiere a la incursión en nuevas líneas de negocio diferentes de las existentes (Bae et al., 2008).

Por otro lado, la estrategia de diversificación se puede clasificar, de acuerdo a la dirección que tome el proceso, en vertical, horizontal o lateral. La diversificación vertical (integración vertical), consiste en expandirse hacia arriba o hacia abajo en la cadena de valor de los productos que la firma ofrece. Por su parte, se identifica como un proceso horizontal si este consiste en la introducción de nuevos productos que no forman parte de la línea de productos actual, pero que están dirigidos al mercado en el que opera la firma actualmente (Ansoff, 1958). Por último, la integración lateral consiste en la expansión más allá de los límites sectoriales y de mercado actuales de la empresa.

2.3. Factores que inciden en la diversificación

Clasificamos los factores que inciden en la decisión de diversificar en: internos a la empresa, o externos a ella. A continuación, se presenta una revisión de cada uno de estos elementos.

2.3.1. Factores internos

- Capacidades acumuladas y capacidad innovativa

Son aquellos recursos de una empresa que se crean a través de la experiencia y el aprendizaje con el paso del tiempo. Según Penrose (1959), el éxito del crecimiento de una firma se explica por factores fundamentalmente internos a ésta: sus recursos ociosos, los cuales funcionan como un estímulo interno para el crecimiento y la innovación y además determinan la dirección de la expansión y de la diversificación. Las empresas se diversifican hacia aquellos productos en los

que para su producción se puedan utilizar los recursos existentes en la firma, dado que esta transferencia de habilidades genera productos con mayor valor agregado (Pitelis, 2009).

Del mismo modo que Penrose, Schumpeter (1967) entiende a la innovación como un proceso que impulsa la diversificación productiva al interior de la firma. La Economía de la Innovación sostiene que el desempeño de la empresa es el resultado de esfuerzos deliberados por acumular capacidades tecnológicas a través de la inversión en activos tangibles e intangibles (Cirera et al., 2015). Dicho proceso, generalmente motorizado por personal dedicado a tareas de I+D, da como resultado, por ejemplo, nuevos y/o mejores productos. Por lo que la existencia de un departamento de I+D incide de manera positiva en la decisión de diversificar (MacDonald, 1985).

- Tamaño

Siguiendo con la visión de Penrose (1959) las firmas más grandes² poseen mayores recursos-experiencia, habilidades, conocimiento tecnológico, etc.- y mejor acceso a crédito (Pitelis, 2009). Adicionalmente, Pavitt (1984) considera que las empresas grandes obtienen una ventaja competitiva sobre las más pequeñas, principalmente por el poder monopólico que el mayor tamaño les brinda, y por tanto tienen más posibilidades de llevar adelante el proceso de expansión y diversificación. Por el contrario, la Teoría de la Agencia sugiere que, a mayor tamaño de la firma, la toma de decisiones a su interior resulta de mayor complejidad por la aparición de problemas burocráticos y asimetrías de información, por lo que el factor tamaño desincentiva la diversificación productiva (Gorbaneff, 2001; Martínez Campillo, 2008).

- Otros factores internos a la firma

Dos elementos adicionales que aparecen en la literatura sobre diversificación productiva son la participación en mercados internacionales y la marca. Al competir internacionalmente, las empresas afrontan mayor variedad de necesidades y preferencias por parte de los clientes, las cuales en general son consideradas de mayor nivel de sofisticación. Así, para acceder a los mercados externos, las empresas desarrollan nuevos productos que sean competitivos tanto en el mercado interno como en el externo (Martínez Campillo, 2008). En consecuencia, la expansión hacia mercados externos permite acumular capacidades y experiencia, y además aumenta el volumen de las ventas, pudiéndose así generar economías de escala y alcance (Johanson y Vahlne, 1977).

Con respecto a la marca, Markides y Williamson (1994) consideran que se trata de un activo no intercambiable y no sustituible. La firma consolida una identidad propia si la marca es reconocida y más aún si es prestigiada por los clientes (Pehrsson, 2006). De esta manera, la marca se configura como un factor que puede motivar el inicio de un proceso de diversificación productiva al interior

² Usualmente, el tamaño de la firma se asocia positivamente con su antigüedad, es decir que las empresas más grandes son también las más antiguas y viceversa (Pavitt, 1984).

de la firma, dado que al introducir nuevos productos es posible minimizar los riesgos de lanzamiento al mercado, por la confianza de los clientes en la marca.

2.3.2. Factores externos

- Estructura de mercado

Desde una perspectiva neoclásica, las imperfecciones del mercado justifican la diversificación productiva en la empresa. Al existir posibilidades de aumentar la porción de mercado que cada productor abastece, la competencia entre éstos aumenta. La diversificación productiva es una estrategia -que se puede llevar delante de diversas maneras-, con la que la empresa busca ubicarse en una mejor posición con respecto a sus competidoras (Teece, 1980).

A su vez, las exigencias de los compradores/demandantes pueden aumentar el grado de diversificación. Esto ocurre cuando la firma puede cumplir con las necesidades de los clientes al producir los bienes a medida, y al responder a determinadas exigencias de calidad. Para ser competitiva, la empresa debe realizar continuas mejoras en el diseño y la calidad del producto de manera de satisfacer las necesidades de los clientes, lo que puede derivar en un proceso de diversificación (Pavitt, 1984).

- Influencias del entorno

En primer lugar, la introducción de nuevos productos como resultado de procesos innovativos que ocurren al interior de la empresa, pueden potenciarse a partir del intercambio de conocimiento con otros actores del entorno, tales como universidades, centros de investigación, asociaciones y otras empresas (Freeman, 2009). Este factor es particularmente importante para el caso de las empresas de menor tamaño y en aquellos sectores caracterizados por contar con mano de obra capacitada.

En segundo lugar, el contexto macroeconómico mundial, nacional y local puede influir en las firmas a la hora de tomar decisiones a futuro. Para comprender el proceso de diversificación se deben considerar las condiciones del entorno institucional, las tendencias, eventos y/o contingencias a las que las empresas se enfrentan, dado que determinan un conjunto de oportunidades y/o restricciones que inciden en la decisión de diversificar (Ansoff, 1958; Mahon y Vachani 1992). Estas condiciones pueden ser tangibles, por ejemplo, infraestructura a disposición de las empresas; e intangibles, como la existencia de instituciones o requisitos legales (North, 1990; Wan y Hoskisson, 2003). Un trabajo reciente concluye que en Argentina la diversificación productiva fue una de las estrategias adecuadas para tener éxito en un país con condiciones macroeconómicas e institucionales “turbulentas” (Barbero y Lluch, 2015).

Dado que en este trabajo analizamos empresas industriales radicadas en el Partido de General Pueyrredon (PGP), hicimos una revisión histórica de las etapas de la política industrial de Argentina. Siguiendo la clasificación propuesta por Lavarello y Saravia (2015) se identifican las siguientes etapas:

1. Proceso de retracción de la industria manufacturera: consecuencia directa del abandono por parte del régimen militar de la década de 1970 del modelo de industrialización por sustitución de importaciones, y profundizado por la inestabilidad económica de la década siguiente.
2. Régimenes de promoción industrial en el marco de la liberalización económica: a partir de la década de 1990, se impulsa por un lado la apertura comercial y financiera internacional, y por otro lado la desregulación económica.
3. Apoyo a las PyMEs y fomento de las capacidades tecnológicas: a partir de 1996 se comienzan a desarrollar una serie de políticas horizontales, enmarcadas en el enfoque de fallas de mercado, que ponen a las PyMEs en el foco central de la política industrial. Se otorgan facilidades para el acceso al financiamiento, y creación de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica.
4. Régimen de promoción regional: en la primera etapa de los 2000 predominó la política de incentivos a través de desgravaciones y diferimientos impositivos.
5. Política industrial desde una mirada macroeconómica (2004-2006): se estableció un tipo de cambio con derecho de exportación diferencial, y se retomaron políticas de apoyo a sectores de capital y *software*.
6. Reforzamiento de las capacidades tecnológicas y apoyo a las PyMEs (2007-2009): se establece un enfoque de asistencia a la industria naciente, por ejemplo, a través de financiamiento para creación de departamentos de Investigación y Desarrollo (I+D).
7. El Estado como actor (2010-2013): el Estado interviene con el objetivo de proteger a sectores sensibles y mantener el empleo.

2.4. Proposiciones teóricas

Las proposiciones teóricas que surgen de la revisión de la literatura y que guían la investigación son:

- La existencia de un departamento de I+D facilita la formalización del proceso de innovación y por lo tanto la decisión de diversificación productiva.
- El tamaño de la firma incide en la decisión de diversificación productiva.
- Las firmas que participan en mercados internacionales poseen mayores exigencias tecnológicas y de calidad, lo que motiva la decisión de diversificación productiva.

- Las empresas que participan en mercados de competencia imperfecta tienden a diversificarse para lograr mejores márgenes y mayor porción de mercado.
- Las necesidades de los consumidores y la capacidad de la firma para responder a ellas, estimulan la decisión de diversificación productiva.
- El contexto macroeconómico incide en la diversificación productiva.

3. El sector Químico, Caucho y Plástico del PGP

En el PGP se ubican el 90% de las PyMEs de la zona atlántica, convirtiéndolo en el partido más industrializado de la región. Dentro de la industria local, el sector Químico, Caucho y Plástico representa un 5% del Valor Bruto de Producción (VBP) de la región, el 7,4% de la ocupación industrial y el 5,8% de locales industriales (Observatorio Pyme Regional, 2006).

Este sector se caracteriza por un crecimiento importante sobre la base de empresas muy dinámicas orientadas en su mayoría al mercado externo. Específicamente, los incrementos en el tamaño medio entre 1994 y 2005 en la región de Buenos Aires, fueron un 60,5% para el sector Químico y un 55,3% para el sector Caucho y Plástico, y han incrementado no sólo sus locales, sino también los ocupados. Asimismo, en 2014 en el PGP el 90% de las firmas realizaron inversiones y el 50% de las firmas exportaron entre el 21% y el 50% de su producción (Graña, Liseras, Belmartino y Mauro, 2016).

El sector Químico, Caucho y Plástico ha desarrollado y acumulado grandes capacidades y conocimientos: cuenta con mano de obra altamente calificada y con importantes instalaciones, infraestructura y tecnología. En general, sus firmas le otorgan mucha relevancia a la investigación y desarrollo, y el resultado son productos con alto valor agregado. Es un sector que se basa en la incorporación de conocimiento, y en actividades científicas y tecnológicas, por lo que resulta estratégico para el desarrollo local.

4. Metodología de investigación, técnicas y datos utilizados

Utilizamos un abordaje metodológico cualitativo, dado que buscamos comprender en profundidad el fenómeno bajo estudio a partir de la información que proporcionan los actores intervinientes. Esta metodología se caracteriza por ser flexible y está basada generalmente en la utilización del método inductivo para la aproximación al problema de estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006). En particular, realizamos un análisis de caso, tomando como tal el sector Químico, Caucho y Plástico del PGP, ya que su crecimiento reciente junto con las características y el dinamismo de las empresas que lo componen, lo ubican como uno de los posibles motores del desarrollo del partido. La elección de un caso único resulta adecuada para la corroboración de proposiciones específicas y la puesta en valor de las teorías vigentes (Eisenhardt, 1991).

En el PGP, dicho sector puede dividirse en firmas fabricantes de productos: plásticos, farmoquímicos, de cosmética y limpieza. Para este estudio, buscamos abarcar estas subramas, seleccionando tres PyMEs³ industriales diversificadas, a partir de información secundaria proveniente de un relevamiento a empresas industriales del PGP. Además, se trata de empresas que poseen características distintivas: difieren en antigüedad, en tamaño y en el tipo de mercado en el que se orientan. De esta forma, la heterogeneidad entre las firmas, al interior del propio sector químico, condiciona el proceso de toma de decisiones interna, dando lugar a diferentes trayectorias de diversificación.

La fuente de datos utilizada es primaria: entrevistas en profundidad llevadas adelante a lo largo del año 2016, con el propósito de intercambiar y recolectar información relevante para el análisis de los factores que inciden en la decisión de diversificar de las empresas. Adicionalmente, consultamos las páginas web de las empresas que otorgan información sobre la misión y visión de la empresa, los productos que comercializan, etc. Para el análisis de la información utilizamos el *software* ATLAS.ti.

El análisis lo realizamos en dos fases: una primera a nivel textual, de reducción de los datos, en la que destacamos fragmentos relevantes de cada entrevista y establecimos categorías analíticas acordes a la información disponible y a los objetivos del estudio (esquema conceptual); una segunda fase conceptual, donde la tarea es establecer relaciones entre los elementos, sistematizando dicho análisis en matrices de información (Muñoz Justicia, 2005).

El esquema conceptual final desde el cual abordamos el fenómeno bajo análisis, resultante de la revisión de la literatura, la recopilación de la información y el análisis, es:

- Factores internos:
 - (C1) Capacidades acumuladas: (P1.1) Capacidad ociosa; y (P1.2) Capacidad innovativa.
 - (C2) Tamaño.
 - (C3) Otros factores: (P3.1) Mercado externo; y (P3.2) Marca.

- Factores externos:
 - (C4) Estructura de mercado: (P4.1) Oferta; (P4.2) Demanda; (P4.3) Proveedores; y (P4.4) Poder monopólico.
 - (C5) Influencia del entorno: (P5.1) Vínculos externos; (P5.2) Historia; y (P5.3) Política industrial.

³ Se considera PyME industrial a aquellas empresas que poseen entre 6 y 320 ocupados, y no pertenecen a un grupo económico (Observatorio Pyme Regional, 2006).

5. Resultados

5.1. Características generales de las empresas analizadas

Tabla 1. Características generales de las firmas E1, E2 y E3

Características generales	E1	E2	E3
Año de inicio de actividades	década de 1990	década de 1970	década de 1950
Tamaño	pequeña	micro	mediana
Productos	químicos orgánicos de síntesis compleja, organometálica e inorgánica	polietileno y fibra de vidrio	oleoquímicos
Proceso productivo	proceso de síntesis química	Línea polietileno: comercializa, no produce Línea fibra de vidrio: proceso de laminación artesanal	Proceso de destilación continuo
Cantidad de plantas	3	1	1
Inversión (% sobre ventas)	35	No invirtió	20
Capacidad ociosa en planta (en %)	40	No posee	30
Departamento I+D	Sí tiene	No tiene	Sí tiene

Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de la encuesta PyMEs industriales y de las entrevistas en profundidad.

5.2. Análisis de decisión de diversificación al interior de la firma

A continuación, se presenta el análisis de los resultados para cada una de las dimensiones abordadas en función de las tres empresas estudiadas (E1, E2 y E3).

5.2.1. Capacidades acumuladas

E1 comienza su emprendimiento con procesos de producción ya desarrollados debido a la experiencia laboral que su fundador, Licenciado en Química, había acumulado por la realización de trabajos a pedido de empresas farmo-químicas en períodos anteriores. El departamento de I+D constituye el “corazón” de la empresa ya que continuamente se introducen nuevos productos o se mejoran los procesos. La capacidad ociosa equivale a un 40% de la capacidad instalada en equipamiento físico y, si bien no posee capacidad ociosa en capital humano, tampoco es necesario dadas las características del proceso productivo de la firma. Una estrategia de la empresa es contar con maquinarias ociosas de forma tal de tener la capacidad física de incrementar la producción en caso de aumento de la demanda. Es decir, el equipamiento excedente se combina con la experiencia y el conocimiento acumulado (*know-how*) como una estrategia de crecimiento y

diversificación al interior de la firma. Dicha estrategia tiene lugar debido a la pro actividad de uno de los propietarios de la firma y también a la capacidad financiera de la empresa. Estos dos factores, junto con la existencia de etapas productivas comunes entre los bienes que ofrece la firma, hacen de la capacidad ociosa una estrategia de diversificación y crecimiento central para E1.

E2 en sus primeros años, se dedicaba a fabricar insumos para el sector pesquero, cuya característica estacional -tanto por cuestiones biológicas del sector primario como por elementos asociados al ciclo económico-, hizo que la empresa desarrollara la habilidad de adaptar la producción a periodos de mucho trabajo y a otros de poco. La firma ha transitado un proceso de producción a comercialización, derivando la fabricación en determinados proveedores y concentrando sus actividades en la fase de mayor valor agregado. De esta manera, la empresa ofrece un servicio de intermediación sobre la base de la confianza de los clientes y la gran cantidad de contactos con proveedores que tiene. Por consiguiente, E2 cuenta con la habilidad de cumplir con las necesidades y demandas de sus clientes, aunque éstas sean muy variadas. Se puede observar que para E2 la experiencia adquirida en el área de comercialización, le incide positivamente en la diversificación, más bien comercial. No trabaja con capacidad ociosa, ni la considera una estrategia necesaria para la diversificación, dado que se dedica fundamentalmente a la comercialización de productos que no produce.

E3 posee un área de producción sobre la que basa su expansión dado el reconocimiento de los clientes, la cual acompaña de investigación de mercado para conocer las tendencias y las necesidades de los clientes. A su vez, al interior de la empresa se realizan procesos de aprendizaje en la práctica (*learning by doing*) en los cuales los operarios con mayor antigüedad y experiencia entrenan a los nuevos. La planta trabaja con un nivel de capacidad ociosa del 30%, por dos motivos: primero, por la falta de demanda; y segundo de manera precautoria ante posibles fallas de las máquinas y equipos, de origen importado. En líneas generales, en E3 también se consideran a las capacidades acumuladas como una de las variables que fomentan la diversificación: se busca que el *know-how* acumulado y la maquinaria utilizada sea la base sobre la que desarrollar nuevos proyectos.

En síntesis, en los tres casos analizados, las capacidades acumuladas se consideran un factor de importancia para la diversificación y el crecimiento de las firmas. Se observa que en general las firmas incursionan en negocios en los que pueden utilizar el *know-how* y/o el capital físico que poseen. De esta manera, la estrategia que han tomado las firmas ha sido mayormente de diversificación relacionada (García Soto, 2003; Ramanujam y Varadarajan, 1989).

5.2.2. Tamaño

Tanto en términos de ventas como de ocupados, E1 es una empresa pequeña. Para el propietario, el tamaño de una empresa se mide por la capacidad económica -básicamente de facturación- y por los recursos que ésta posee -capacidades acumuladas-. Relaciona el tamaño de manera directa con la capacidad de generar nuevos negocios, es decir de diversificarse considerando

que un gran tamaño le otorga la capacidad de afrontar el riesgo de desarrollar nuevos productos.

E2 es una microempresa de estructura simple, sin departamentos ni áreas. Dado que no realiza grandes inversiones, ni piensa ampliar su planta, no considera que un mayor tamaño haga crecer las ventas. Considera, a diferencia de E1, que su estructura pequeña y simple le otorga flexibilidad para adaptarse a momentos de mayor y menor demanda, mientras que un mayor tamaño, al aumentar la complejidad de la empresa, podría generar un crecimiento de los niveles de burocracia, tal como postula la Teoría de Agencia. Finalmente, E3 es una empresa mediana. Su propietario considera que, en su rubro, es mejor poseer una empresa mediana que una grande, ya que le permite trabajar con las necesidades de los clientes de manera flexible y a la vez pudiendo responder a demandas importantes.

En síntesis, no hay una coincidencia en la incidencia en la diversificación. Por un lado, encontramos consenso con la idea de que un mayor tamaño incide positivamente en la decisión de diversificar por la mayor capacidad financiera y la existencia de mayores recursos (Penrose, 1959). Sin embargo, también encontramos evidencia de que un menor tamaño otorga flexibilidad y capacidad de diversificación en respuesta a necesidades del mercado (Gorbaneff, 2001; Martínez Campillo, 2008).

5.2.3. Otros factores internos

Para E1, la participación en mercados internacionales es sumamente importante: representa un gran porcentaje de su facturación total; tiene como destino más de 100 países del mundo (incluso con registro de marca); y posee un gran reconocimiento mundial. La participación en mercados internacionales permite a la empresa aumentar su volumen de ventas a través de economías de alcance y escala. También se enfrenta a diversas necesidades por parte de los clientes, así como con distintas exigencias tecnológicas y ambientales según el país de destino. Todos estos puntos, hacen que la firma vaya adquiriendo mayor experiencia y genere nuevas capacidades (Martínez Campillo, 2008).

Por el contrario, E2, no participa en mercados internacionales, principalmente debido a dos cuestiones: por un lado, participa de un mercado de mucha competencia y, por el otro, la estrategia de la empresa es consolidarse en el ámbito nacional, en el que aún cuenta con posibilidades de expansión. En particular su propietario considera que la diversificación comercial en el país es una opción más cómoda y rentable, en comparación a la expansión productiva hacia el mercado internacional.

Finalmente, E3 exporta un gran porcentaje de su facturación y cuenta con un importante reconocimiento de marca en el exterior. Su estrategia está orientada a ofrecer productos a medida que se distingan por la calidad y no tanto orientar los esfuerzos a incrementar la cantidad exportada. Ello distingue a la firma de aquellos competidores que apuntan a la producción a escala.

En conclusión, fabricar productos a medida (ya sean destinados a mercados nacionales o internacionales) impulsa la generación de nuevas capacidades al interior de la firma, otorga reconocimiento a su marca por parte

de los clientes actuales y potenciales. Todos estos fenómenos promueven la diversificación productiva (Pavitt, 1984).

5.2.4. Estructura de mercado

E1 es monopolista a nivel mundial de su producto principal, aunque sí existen potenciales competidores en productos sustitutos y el riesgo de su aparición ha motivado a E1 a diversificarse, contrariamente a lo que indica la literatura sobre mercados monopólicos. Tal como señalan Millers y Meiners (1990) es de esperar que la renta monopólica desincentive la innovación, lo cual no se cumple en este caso dado que, si bien no existe competencia actual, sí hay potenciales competidores. El mercado de otro de sus productos se puede caracterizar como oligopolio, ya que hay competidores a nivel mundial, y nacional. En este caso, E1 busca diferenciarse a partir de la calidad del producto y del *know-how* de manera de generar un producto diferenciado con mayor valor agregado y diferenciado. En el resto de los mercados en los que participa, existen actualmente diversos competidores, por lo que no tienen influencia sobre los precios y se adecua a los valores de mercado. La estrategia de E1 en estos mercados fue ofrecer sus servicios en regiones donde no existían, siendo éste un ejemplo de diversificación territorial. Adicionalmente, esta firma realizó un proceso de diversificación vertical en el período post-convertibilidad, por el aumento del valor de las importaciones que impulsó a E1 a producir sus propios insumos.

En el caso de E2, en el producto que fabrica se constituye como uno de los pocos productores a nivel nacional, y por lo tanto ejerce influencia sobre la determinación del precio. Sin embargo, a diferencia de la visión hegemónica en la literatura sobre la estructura de mercado, han tenido motivos para diversificarse. Las razones han sido diversas: la inestabilidad y estacionalidad del principal sector al que se dirigen sus productos, el riesgo que supone ofrecer un único producto y la baja rotación de los productos que fabrica. Por su parte, en el caso de los productos que comercializa, opera en un mercado que se caracteriza por contar con muchos competidores, por lo que la empresa no tiene la posibilidad de influir en precios. La estrategia adoptada es entonces, incorporar permanentemente productos nuevos a su catálogo.

Por último, E3 es una empresa que tiene competidores tanto nacional como internacionalmente, por lo tanto, no influyen sus competidores en la decisión de diversificar, ni tampoco intenta hacerlo lateralmente. Por ser una firma que trabaja fundamentalmente con pedidos de clientes, la información que intercambia con ellos es fundamental. Presta especial atención a sus necesidades, resultado que coincide con E1 y E2. En particular, los clientes influyen sobre E3, debido a que decide diversificarse cuando identifica que un nuevo producto o nuevas especificaciones han sido solicitados por distintos clientes.

En síntesis, a diferencia de lo que indica la literatura respecto de la relación entre la estructura de mercado y diversificación productiva, encontramos que todas las firmas se diversificaron a pesar de constituirse como estructuras más bien monopólicas en alguna de sus líneas de producto o, en el extremo opuesto, aún participando en mercados más similares a la competencia perfecta.

5.2.5. Influencia del entorno

E1 cuenta con una amplia cantidad de relaciones con diversas instituciones. La vinculación con estas instituciones tecnológicas, empresas y fundaciones ha sido un beneficio para E1 a la hora de diversificar, por el intercambio de información entre ambas partes, el conocimiento de estas entidades y el incentivo y apoyo que éstas brindan para emprender nuevos proyectos.

En relación con la evolución del entorno, el entrevistado identifica diferentes etapas en su historia. En el inicio -década de 1990-, comienza a participar de un mercado dominado por empresas extranjeras, y luego a partir de una innovación en procesos, se convierte en el productor monopolista de su producto principal. En 2002 ocurre un punto de inflexión para E1: la devaluación y el consecuente incremento de los ingresos por exportaciones, que permitió la generación de un fondo propio de financiamiento. Sin embargo, dado que gran cantidad de los insumos que utiliza E1 son importados, un tipo de cambio elevado, afectó negativamente en la empresa, y motivó el desarrollo de un proceso de diversificación vertical hacia atrás con el fin de sustituir importaciones. En resumen, si bien el entrevistado concluye que el contexto desde la década de 1990 hasta la actualidad ha sido desfavorable para los empresarios, su firma ha crecido constantemente. Esto coincide con una de las perspectivas conceptuales presentadas en la revisión de la literatura: la diversificación y el crecimiento de las firmas ocurren mayormente en entornos de condiciones más adversas (North, 1990; Wan y Hoskisson, 2003).

E2 no ha desarrollado vínculos institucionales, dado que su propietario considera irrelevante la interacción con universidades e instituciones de investigación en el proceso de diversificación productiva. No obstante, sí considera que los factores externos, como las tendencias macroeconómicas o las características del contexto como influyentes en las decisiones estratégicas de la empresa. Identifica como punto de inflexión a la década de 1980, cuando un cambio en una disposición de un organismo nacional, provoca una transformación de importancia al interior de la firma. Asimismo, reconoce, al igual que E1, la importancia de las consecuencias de la etapa post-convertibilidad, que posibilitó un crecimiento de la demanda por la expansión de las ramas de actividad que la firma provee. En términos generales, E2 considera que siempre hay que diversificarse para reducir el riesgo, independientemente de las características de la firma y del contexto nacional e internacional.

E3, al igual que E2, no posee vinculación institucional y considera irrelevante la relación con universidades, instituciones de investigación, etc., y las fuentes de información que éstas pudieran brindar para la diversificación productiva. En cuanto al contexto macroeconómico, observa a Argentina como un país con ciclos económicos de corta duración, lo que constituye una dificultad para las proyecciones de la industria nacional.

Para sintetizar, en cuanto a la vinculación institucional, identificamos que ésta no ha sido considerada de importancia para los casos analizados, excepto para E1, caracterizada por el espíritu emprendedor e innovador de su propietario y por la importancia de su departamento de I+D. Con respecto al contexto y a las características del entorno, todas las firmas consideran que estos elementos

tienen gran influencia sobre sus decisiones. Sin embargo, no es posible concluir si consideran que la diversificación se produce en un ambiente más o menos beneficioso. E1 coincide mayormente con la idea de que las firmas se diversifican en ambientes externos desfavorables, mientras que E2 considera que la diversificación puede y debe tener lugar independientemente del contexto; y E3 no posee una postura clara respecto de la incidencia del entorno. Al mismo tiempo, las tres firmas analizadas se han ampliado y diversificado en contextos de crecimiento del país, por ejemplo, en el período post-convertibilidad. Este resultado coincide con la evidencia empírica de una relación positiva entre diversificación productiva y crecimiento económico (Imbs y Wacziarg, 2003; Klinger y Lederman, 2004). Por último, ninguno de los entrevistados identifica políticas industriales que hayan sido importantes, ni tampoco destacan la importancia del rol del Estado para la diversificación productiva, la cual consideran más bien un proceso intra-firma.

6. Reflexiones finales

El objetivo de este trabajo fue analizar los factores que motivan la diversificación productiva al interior de la firma en el contexto de los países menos desarrollados. Adoptamos un abordaje metodológico cualitativo, entrevistando a los propietarios de tres empresas del sector Químico, Caucho y Plástico del PGP.

Los principales resultados se resumen en la Figura 1, donde se identifican cuales son los factores determinantes de la diversificación productiva de las tres empresas analizadas. El factor más importante para comprender la decisión de diversificar al interior de la firma son las capacidades acumuladas por ésta, tal como fuera planteado por la teoría de la firma basada en los recursos. Las habilidades que las empresas han desarrollado, ya sea en el área de comercialización o de producción, constituyen recursos indispensables para llevar a cabo una estrategia de diversificación productiva.

En cuanto a la incidencia del tamaño en la decisión de diversificación, no encontramos coincidencias entre las firmas. De la misma forma que en la literatura, se encuentran argumentos a favor de un mayor tamaño y argumentos a favor de un menor tamaño. La participación en mercados internacionales, pero por sobre todo el hecho de realizar productos a medida, otorga reconocimiento de marca, lo cual contribuye a consolidar la demanda actual y potencial. El proceso de diversificación es además favorecido por la participación en mercados internacionales. Por su parte, la estructura de mercado es un factor fundamental para la firma, pero en otro sentido en el que indican la literatura: aun operando en estructuras más bien de tipo monopólicas o de alta competencia, las firmas analizadas diversifican su producción.

Asimismo, la dificultad de acceso a los insumos utilizados para la producción, genera estrategias de diversificación vertical. Por último, el entorno y el contexto económico, social y político es considerado un elemento relevante, aunque no fundamental a la hora de tomar la decisión de diversificar. Tal como indica la literatura, no encontramos coincidencia en si la diversificación ocurre

mayormente en un entorno macroeconómico de crecimiento o en un contexto más desfavorable.

En síntesis, de acuerdo al análisis de diversificación productiva en tres PyMEs del sector Químico, Caucho y Plástico del PGP, la decisión de producir nuevos productos al interior de la firma responde a las capacidades acumuladas por la firma, al tamaño, a la participación en mercados internacionales, al reconocimiento de marca, a la estructura de mercado, principalmente a las necesidades de los clientes, y al contexto. Una futura extensión del trabajo sería analizar otros sectores productivos que muestren nueva evidencia sobre los factores que inciden en la diversificación productiva, abordando incluso otras aristas del fenómeno, tales como el efecto de la diversificación en el desempeño de las firmas.



Figura 1. Factores determinantes de la diversificación productiva de E1, E2 y E3

Finalmente, los resultados obtenidos son de utilidad para la elaboración de políticas económicas que apunten a la diversificación productiva como estrategia de desarrollo local, tanto para las firmas como para la región. Estas deben estimular aquellos factores que, acorde a los resultados obtenidos, fomentan directamente la diversificación a nivel firma. En este sentido, una posible política es otorgar facilidades al acceso al crédito destinado a financiar investigación y desarrollo, siendo éste un elemento fundamental para impulsar la introducción de nuevos productos y mejorar el proceso productivo. Asimismo, resulta crucial la elaboración de políticas que fortalezcan la relación entre empresa, universidades y otras instituciones, promoviendo el intercambio de

información entre las partes y la transferencia de conocimiento y experiencia desde el ámbito público hacia el privado.

Bibliografía

- Aguirre, T. (2010). Estado y desarrollo. Hacia una nueva agenda. In G. Vidal, A. Guillén y J. Déniz (Coords.). *Desarrollo y transformación, opciones para América Latina*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Ansoff, H. I. (1958). A model for diversification. *Management Science*, 4(4), 392-414.
- Bae, S. C., Kwon, T. H., y Lee, J. W. (2008). Corporate diversification, relatedness, and firm value: Evidence from Korean firms. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 37(6), 1025-1064.
- Barbero, M. I., y Lluch, A. (2015). El capitalismo familiar en Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo. In P. Fernández Pérez y A. Lluch. *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (pp. 219-258). Bilbao: Fundación BBVA.
- Berry, C. H. (1971). Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics*, 14(2), 371-383.
- Campillo, A. M. (2008). Factores facilitadores e inhibidores del incremento del grado de diversificación en las empresas de Castilla y León. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (2008), 185-203.
- Cirera, X., Marin, A. y Markwald, R. (2015). Explaining export diversification through firm innovation decisions: The case of Brazil. *Research Policy*, 44(10), 1962-1973.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.
- Ferrer, A. (2010). Raúl Prebisch y el dilema del desarrollo en el mundo global. *Revista de la CEPAL*, (101), 7-15.
- Freeman, C. (2009). Instituciones formales científicas y técnicas en el sistema nacional de innovación. In Lundvall, B. (Ed.) *Sistemas nacionales de innovación: hacia una teoría de la innovación y el aprendizaje por interacción* (pp. 191-214). San Martín: UNSAM Edita.
- García Soto, M. G. (2003). *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas*. (Tesis Doctoral). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas, España.
- Graña, F. M., Liseras, N., Belmartino, A., y Mauro, L. M. (2016). *Aportes para el análisis de actividades productivas y del nivel de bienestar de la población del Partido de General Pueyrredon. Caracterización de la industria del Partido de General Pueyrredon: innovación y diversificación productiva como claves para la competitividad*. (Informes Técnicos No. 3). Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Gorbaneff, Y (2001). La teoría principal agente y el mercadeo. *Innovar*, 1(18), 37-46.

- Gort, M. (1962). Front matter, diversification and integration in American industry. In *Diversification and integration in american industry* (pp. 22-0). California: Greenwood Press.
- Helmsing, A. H. J. (2001). *Partnerships, meso-institutions and learning. New local and regional economic development initiatives in Latin America*. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/b259/695fe94555d55eea41ccff5615d7fd24f847.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Vol. 3). México: McGraw-Hill.
- Imbs, J., y Wacziarg, R. (2003). Stages of diversification. *American Economic Review*, 93(1), 63-86.
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Klinger, B., y Lederman, D. (2009). Diversification, innovation, and imitation of the global technological frontier. In R. Newfarmer, W. Shaw y P. Walkenhorst (Eds.). *Breaking into New Markets: Emerging Lessons for Export Diversification* (pp. 101-111). Washington: World Bank. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/821641468323336000/pdf/481030PUB0Brea101Official0use0only1.pdf>
- Lavarello, P. J., y Sarabia, M. (2017). La política industrial en la Argentina durante la década de 2000. In M. Abeles, M. Cimoli y P. Lavarello (Eds.). *Manufactura y cambio estructural: aportes para pensar la política industrial en la Argentina* (pp. 157-199). Santiago: CEPAL, 2017.
- MacDonald, J. M. (1985). R & D and the directions of diversification. *The Review of Economics and Statistics*, 67(4), 583-590.
- Mahon, J. F., y Vachani, S. (1992). Establishing a beachhead in international markets: A direct or indirect approach. *Long Range Planning*, 25(3), 60-69.
- Markides, C. C., y Williamson, P. J. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 149-165.
- Miller, R., y Meiners, R. L. R. (1990). *Microeconomía*. México: Mc Graw-Hill.
- Montgomery, C. A. (1994). Corporate diversification. *Journal of Economic Perspectives*, 8(3), 163-178.
- Muñoz Justicia, J. M. (2005). *Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS.ti 5*. Barcelona: Universidade Autònoma de Barcelona.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press.
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13(6), 343-373.
- Pehrsson, A. (2006). Business relatedness and performance: A study of managerial perceptions. *Strategic Management Journal*, 27(3), 265-282.
- Peng, M. W., Lee, S. H., y Wang, D. Y. (2005). What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness. *Academy of Management Review*, 30(3), 622-633.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm* (2nd ed.). Oxford: Basil Blackwell Publisher.

- Pitelis, C. N. (2009). *Edith Penrose's 'The theory of the growth of the firm' fifty years later*. Recuperado de <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/23180/>
- Pitts, R. A., y Hopkins, H. D. (1982). Firm diversity: Conceptualization and measurement. *Academy of Management Review*, 7(4), 620-629.
- Prebisch, R. (1957). El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas. *Temas y Polémicas*, 8(1), 296-314.
- Ramanujam, V., y Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), 523-551.
- Rodrik, D. (2005). Políticas for economic diversification. *CEPAL Review*, (87), 7-22
- Schumpeter, J. A. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico* (4a ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Sunkel, O. (1991). Del desarrollo hacia adentro al desarrollo desde dentro. *Revista Mexicana de Sociología*, 53(1), 3-42.
- Sunkel, O. (2006). En busca del desarrollo perdido. *Problemas de Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 37(147), <http://dx.doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2006.147.7632>
- Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(3), 223-247.
- Vidal, G. (2010). América Latina: del Consenso de Washington a la construcción de alternativas para el desarrollo y la democracia. In G. Vidal, A. Guillén y J. Déniz (Coords.). *Desarrollo y transformación, opciones para América Latina*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Wan, W. P., y Hoskisson, R. E. (2003). Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 46(1), 27-45.