



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

TESIS DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

**EL MERCADO DE PRODUCTOS PANIFICADOS:
DESEMPEÑO DE UN GRUPO DE MIPYMES LOCALES**

Tesista: Lic. Martín Pablo Méndez

BAHIA BLANCA

ARGENTINA

2012

Esta tesis se presenta como parte de los requisitos para optar al grado Académico de Magíster en Administración, de la Universidad Nacional del Sur y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad u otra. La misma contiene los resultados obtenidos en investigaciones llevadas a cabo en esta universidad durante el período comprendido entre el 22 de noviembre de 2005 y el 1 de noviembre de 2012 bajo la dirección del Dr. Raúl O. Dichiara y la colaboración de la Mg. Viviana Leonardi.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
Secretaría General de Posgrado y Educación Continua

La presente tesis ha sido aprobada el/..../..... , mereciendo la calificación de(.....)

AGRADECIMIENTOS

Exigua tarea agradecer a todos los que colaboraron para que este trabajo viera la luz y me ayudaron a lo largo de todo el postgrado para seguir adelante. En primer lugar a dos personas que hacen grande a la Universidad Nacional del Sur, Viviana Leonardi y Raúl Dichiara, dos profesionales de primer nivel que estuvieron en cada detalle. A Pedro Castaño, Jorge Tiecher, Miguel Stassi y Pedro Kepranskly por ayudarme durante el relevamiento de empresas porque no es fácil conseguir que un empresario te cuente muchos de sus secretos. A todos los panaderos encuestados que me abrieron sus puertas y me contaron tantas cosas lindas de la profesión.

Uno de los mejores legados que me dejó esta etapa de mi formación fue un grupo de amigos, a los que uno sueña conocer y atesora cada día que comparte con ellos: Fer, Lucho, Eli y Martita que no dejaron de insistir en que terminara. Me estoy olvidando de un montón pero no pueden faltar los seres queridos que tuvieron que soportar este proceso Carlos Bauser, mis padres y mis hermanos. Gracias a Todos!!!

INDICE

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Capítulo I - Marco Conceptual e histórico	10
1.1 - Breve reseña histórica	10
1.2 - Organización industrial empírica	15
1.3 - Conceptos teóricos para analizar el ambiente competitivo de firmas	16
1.3.1- Paradigma estructura-conducta-desempeño	16
1.3.2 - Modelo de rivalidad competitiva	23
1.3.3 - Mercado constestable (o disputable)	24
1.4 - Disputabilidad vs. Competencia	25
Capítulo II - Competitividad, Progreso Competitivo y Desempeño	28
2.1 - Competitividad	28
2.2 - Progreso competitivo	34
2.3 - Desempeño	38
2.3.1 - Factores subyacentes del desempeño competitivo de las firmas	39
Capítulo III - El mercado de productos panificados en Bahía Blanca	44
3.1 - Elementos estructurales que caracterizan al sector	45
3.2 - Conducta de las empresas encuestadas	49
Capítulo IV - Indicadores de gestión y competitividad	57
4.1 - Indicadores: definiciones y clasificaciones	58
4.2-El concepto de Benchmarking aplicado a la medición de desempeño	63
4.2.1 - Definiciones y clasificaciones	63
4.2.2 - El proceso de Benchmarking	66
4.2.3 - Beneficios del Benchmarking	66
4.2.4 - Modalidades del Benchmarking	69
4.3 - Estimación de indicadores de competitividad	71
4.4 - Competitividad según el criterio de benchmarking	74
Capítulo V - Una aproximación econométrica	79
Capítulo VI - Conclusiones	85
Bibliografía	88
Anexo	93

RESUMEN

La transformación en las formas de competencia verificadas durante el último cuarto de siglo en el escenario internacional ha modificado la presión competitiva que enfrentan las firmas. Así, explicar el éxito de una empresa es un desafío constante. Wensley (1997) plantea que son tantos los factores responsables por el desempeño de los negocios, que es prácticamente imposible que un único análisis logre desarrollar una variable que represente más del 10% de la varianza en cualquier indicador de desempeño. El trabajo a desarrollar aquí busca analizar, en primer lugar, la naturaleza de la competencia, la estructura que caracteriza al mercado y la conducta de las firmas establecidas en el mercado de productos panificados en la localidad de Bahía Blanca. En segundo lugar, se observa el desempeño de las mismas a través de la estimación de indicadores cualitativos y cuantitativos. Luego, utilizando el concepto del *benchmarking*, se trata de identificar a las empresas con mejores prácticas competitivas. Finalmente, se investiga cuáles son las variables microeconómicas que impactan positivamente sobre el desempeño de las Mipymes, mediante la formulación de un modelo econométrico. El trabajo se realiza en base a los datos estadísticos de una encuesta efectuada en el año 2008 a un grupo de 25 Mipymes panificadoras locales. Los resultados permiten destacar que la oferta local de productos panificados se corresponde con un mercado de competencia monopolística. Finalmente, entre los factores influyentes en el desempeño competitivo, se manifiestan como relevantes la calificación del socio principal, de los empleados, las vinculaciones con otras instituciones de apoyo a la producción, los esfuerzos tecnológicos, el tamaño de las firmas y la antigüedad de la empresa.

ABSTRACT

The transformation in the forms of competencies that occurred during the last quarter of a century in the international arena has changed the competitive pressure faced by firms. This way to explain the success of a business is a constant challenge. Wensley (1997) explains that there are so many factors responsible for the performance of the business, it is virtually impossible that a single analysis develops a variable that represents more than 10% of the variance in any performance indicator.

The work to develop here, seeks to analyze in the first place, the nature of competition and the performance of small firms based in the baked-goods market in the town of Bahia Blanca. Then, we investigate which are the microeconomic variables that make a positive impact on the competitive performance of the small and micro enterprises, through an econometric model. Lastly, using indicators is looking for common factors present in corporate governance. The work is done on the basis of the statistical data of a survey conducted in 2008 to a group of 25 msme local bakeries. The results allow to emphasize that the local supply of baked products is consistent with the market of monopolistic competition. In regard to the factors influencing the competitive performance, the rating of the main partner of the employees, the linkages with other institutions to support the production, technological efforts, the size of the signatures and the old are manifested as relevant to the effects of explain that performance. In the last analysis it is noted that the quality of the delivered product and the development of the staff directly affect on this variable.

INTRODUCCIÓN

Los cambios sucedidos durante el último cuarto de siglo en el escenario internacional han acentuado la presión competitiva que enfrentan las firmas. Esas transformaciones están vinculadas al período reconocido como de Globalización, que implica la difusión de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y nuevos paradigmas tecno-organizativos. Igualmente, este período se caracteriza por la mayor segmentación de los mercados, la disminución del ciclo de vida de los productos, el lento crecimiento de la economía mundial y un mayor grado de incertidumbre asociado al desenvolvimiento de las finanzas internacionales. Asimismo, se observa una transformación en las formas de competencia vinculadas a los diferentes grados de articulación entre los agentes económicos, a través de mecanismos de cooperación y complementación productiva y comercial, tanto formal como informal.

Este nuevo contexto lleva a las empresas a redefinir sus estrategias a los fines de obtener un desempeño competitivo. Si bien en la literatura no existe una definición única de lo que se entiende por tal, autores como Romo Murillo, D. y Musik, G. (2005) plantean que la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja en los métodos de producción y organización, que se refleja en bajos precios y buena calidad del producto final frente a sus competidores específicos. Así, la pérdida de competitividad se traduce en una baja en las ventas, menor participación de mercado y, finalmente, el cierre de la planta.

El presente trabajo busca analizar en primer lugar, la naturaleza de la competencia, la estructura que caracteriza al mercado y la conducta de las firmas establecidas en el mercado de productos panificados en la localidad de Bahía Blanca. En segundo lugar, se observa el desempeño de las mismas a través de la estimación de indicadores cualitativos y cuantitativos. Luego, utilizando el concepto del *benchmarking*, se trata de identificar a las empresas con mejores prácticas competitivas. Finalmente, se investiga cuáles son las

variables microeconómicas que impactan positivamente sobre el desempeño de las Mipymes, mediante la formulación de un modelo econométrico.

Las hipótesis que se plantean en esta investigación se enumeran a continuación:

H1: las empresas se desempeñan en un mercado cuyas características estructurales se corresponde con la competencia monopolística

H2: la principal variable de posicionamiento competitivo es la diferenciación del producto

H3: la utilización de indicadores permite identificar a las empresas con mejor desempeño y las conductas de los negocios para lograrlo.

H4: la calificación del personal y de los socios, las vinculaciones con instituciones de apoyo a la producción y los esfuerzos tecnológicos impactan positivamente sobre el desempeño de las empresas.

Respecto a la metodología empleada se menciona que el análisis se desarrolla en base a datos estadísticos obtenidos de una encuesta efectuada en el año 2008 a 25 Mipymes panificadores locales. Este grupo de firmas es el más numeroso de las Mipymes agroalimentarias locales. Para la confección de la encuesta se tomó como base inicial la lista de establecimientos que contaban con habilitación municipal, posteriormente al encontrar muchas empresas que habían dejado de funcionar o estaban duplicadas se recurrió al centro de industriales panaderos. Finalmente se confeccionó un padrón con firmas inscriptas en la Municipalidad de Bahía Blanca y adheridas al Centro de Industriales Panaderos. La técnica de muestreo empleada fue no aleatoria, estos métodos no probabilísticos no garantizan la representatividad de la muestra y por lo tanto no será posible generalizar los resultados a toda la población. Las empresas incluidas en la muestra son reconocidas en el mercado y tienen una participación importante en el mismo¹.

¹ La muestra fue seleccionada sobre la base del conocimiento que el investigador tiene del sector y sobre la información brindada por el Centro de Industriales Panaderos.

La encuesta incluye información de la empresa, actividades productivas, tecnología empleada, procesos de inversión en tecnología y personal empleado, la misma puede observarse en el Anexo 1.

La información primaria obtenida a través de las encuestas, fue procesada con el programa ACCESS. Dicha información permitió caracterizar la naturaleza del ambiente competitivo siguiendo al paradigma Estructura-Conducta-Desempeño. A los fines de determinar el desempeño de las empresas se obtuvieron diferentes indicadores de competitividad. Finalmente, con el objetivo de analizar las variables que influyen en el desempeño, se realizó un análisis econométrico utilizando el software Econometric View.

El trabajo está organizado en seis capítulos. Luego de esta breve introducción, en el primer capítulo se brinda un marco conceptual en el cual se pueden integrar distintos temas que hacen a la organización industrial y que serán empleados en el trabajo para estudiar el ambiente competitivo en el que se desarrollan las firmas locales. Posteriormente, en el segundo capítulo se despliegan los conceptos de desempeño, competitividad y progreso competitivo y, por otro lado, se presentan los factores microeconómicos que afectan la competitividad según la revisión de la literatura. En el tercer capítulo sobre la base de la información obtenida de un relevamiento a una muestra de 25 firmas que se dedican a la manufacturación de productos panificados, siguiendo el paradigma de estructura-conducta-desempeño, se analiza la naturaleza de la competencia en el mercado objeto de estudio y se describen las conductas de las empresas. En el capítulo siguiente se estudia cuáles son los principales factores que inciden en el desempeño competitivo de las firmas que manufacturan productos panificados en Bahía Blanca. Finalmente se presentan las conclusiones.

CAPITULO I

El objetivo del presente capítulo es brindar un marco conceptual e histórico en el cual se puedan integrar los distintos temas que hacen a la organización industrial (o economía industrial), disciplina que se puede definir como la parte de la economía que estudia la estructura y el funcionamiento de los mercados, en especial en lo que se refiere a las empresas que actúan en ellos y al modo en que las políticas públicas influyen sobre aquella estructura y funcionamiento.

El nombre de esta rama del conocimiento económico, en especial cuando se lo percibe desde fuera de los círculos académicos de economistas, lleva muchas veces a una confusión que es bueno despejar desde un principio. La misma tiene que ver con el uso de la palabra “industrial”. Cuando se habla de organización industrial, no se está usando el concepto de industria como opuesto a los de “sector agropecuario” o “servicios”, sino que la palabra “industria” en este contexto designa simplemente un conjunto de empresas que actúan en el mismo mercado o se dedican a la misma actividad (que puede ser “industrial propiamente dicha”, pero que también puede ser de otra naturaleza: agropecuaria, comercial o de servicios). En cierto sentido, por lo tanto, el estudio de la organización industrial se puede oponer al estudio de la organización de las empresas individualmente consideradas, independientemente del sector en el que actúen.

1.1. Breve reseña histórica

Si bien los temas que trata la organización industrial tienen antecedentes tan antiguos como la economía misma, el desarrollo de esta rama de la ciencia económica como una materia autónoma es relativamente reciente y sólo se produjo luego de un largo proceso evolutivo. En ese sentido, el primer antecedente importante que merece ser citado es la obra de Cournot (1838), la cual inició la aplicación de las técnicas matemáticas al estudio de la economía.

El aporte principal de Cournot al análisis económico, que es también la piedra fundamental de la economía industrial, es la articulación de la teoría económica del monopolio, que explica la formación de los precios en un mercado con un solo oferente como el resultado de un problema de maximización de beneficios de aquél cuando el mismo enfrenta toda la demanda existente en el mercado.

La contribución de Cournot a la organización industrial, sin embargo, no se limita a la teoría del monopolio sino que se extiende también a la comprensión del funcionamiento de los mercados en los cuales existe más de un oferente. Este autor fue el primero en elaborar una teoría respecto de la formación de precios en un oligopolio (es decir, en un mercado con pocos oferentes), según la cual los precios surgen como el resultado de resolver simultáneamente los problemas de maximización de beneficios de cada oferente, eligiendo su propio nivel de producción y tomando como exógeno el comportamiento de las restantes empresas. Esta manera de analizar el comportamiento de los mercados (que se conoció posteriormente como “oligopolio de Cournot”) permitió desarrollar la primera teoría general sobre la competencia y el monopolio, según la cual un mercado se aproxima a la competencia perfecta cuando el número de empresas que en él actúa tiende a infinito y se convierte en un monopolio cuando dicho número se vuelve igual a uno.

La importancia de Cournot en el desarrollo de la organización industrial se verifica aún en la actualidad, ya que la relación que él encontró entre concentración de la oferta y niveles de precios sigue siendo uno de los temas principales de esta rama de la economía. La teoría de Cournot sirvió también como puntapié inicial para abrir el debate teórico sobre los fundamentos del comportamiento de los mercados, al punto que los dos grandes aportes subsiguientes sobre el tema surgen directamente de modificaciones al modelo de Cournot. El primero de ellos es un artículo conceptual de otro autor francés, Bertrand (1883), que en rigor es un comentario bibliográfico de la obra de Cournot. En él se critica el supuesto de que la variable de decisión de las

empresas sea el nivel de producción y se sostiene que las conclusiones obtenidas cambian radicalmente si se considera que las empresas eligen precios siendo la propia demanda la que con posterioridad determina las cantidades de equilibrio. Esta observación es la base sobre la cual se estructura el otro modelo básico de análisis de los fenómenos de oligopolio y competencia, conocido como “oligopolio de Bertrand”.

La teoría del oligopolio postulada por Stackelberg (1934) también es una modificación del modelo de Cournot, y en ella la principal innovación consiste en introducir la posibilidad de que haya “empresas líderes” que toman sus decisiones con anticipación y “empresas seguidoras” que lo hacen posteriormente (luego de observar las decisiones tomadas por las empresas líderes). En el modelo de oligopolio de Stackelberg todas las empresas eligen niveles de producción y no precios, pero los niveles de precios se modifican según qué empresa actúa como líder y qué empresas actúan como seguidoras y, en el caso particular que todas las empresas actúen como seguidoras, se llega al equilibrio de Cournot.

Otros aportes importantes al cuerpo teórico de la organización industrial que aparecieron más o menos simultáneamente están ligados con la introducción del fenómeno de la diferenciación de productos. Los autores principales en este tema son Hotelling (1929) y Chamberlin (1933), que iniciaron los dos enfoques básicos que se utilizan para tratar de comprender el funcionamiento de los mercados de productos no homogéneos. El modelo de Hotelling puede verse como una variación del modelo de Bertrand, en la cual se supone que las empresas compiten entre sí eligiendo precios y eligiendo también una cierta ubicación en un espacio geográfico (competencia espacial), que les permite tener un mayor poder de mercado sobre los demandantes más próximos a cada oferente. El modelo de Chamberlin, en cambio, analiza la diferenciación de productos como una competencia entre empresas que tienen el monopolio sobre una determinada variedad de un producto y que, por lo tanto, compiten

contra monopolistas de otras variedades parecidas a la suya (competencia monopolística).

Todos estos aportes reseñados hasta aquí pueden ser considerados como la literatura básica de la “prehistoria de la economía industrial”, en el sentido de que fueron hechos en una época en la cual la organización industrial aún no había adquirido el rango de una rama separada dentro del conocimiento económico. Dicha separación puede asociarse con la obra de Bain (1951), que marcó el comienzo de la literatura empírica sobre organización industrial con su trabajo sobre la relación entre tasas de beneficio de las empresas y concentración de los mercados en la industria manufacturera estadounidense. Este artículo inició lo que se conoce como “paradigma estructura-conducta-desempeño” (*structure-conduct-performance*), que es la base sobre la cual se construyó la mayor parte de la literatura de organización industrial empírica hasta la década de 1980.

El aporte de Bain (1959) a la autonomía de la organización industrial tuvo también que ver con el hecho que fue uno de los primeros en dictar cursos específicos sobre tópicos de organización industrial (hasta ese momento, dichos tópicos eran parte de cursos más generales sobre teoría microeconómica) y que publicó el primer libro de texto sobre el tema (Bain, 1959). Sus trabajos tuvieron también el efecto de iniciar un debate dentro de la literatura sobre la relación entre concentración, barreras de entrada, precios y beneficios, que fue lo que finalmente le dio a la organización industrial el carácter de rama autónoma (con una parte teórica y otra empírica) dentro del análisis económico.

Otro nombre importante en la etapa inicial de la historia de la organización industrial como tal es el de Stigler, cuyo mayor aporte es probablemente su teoría de la colusión (Stigler, 1964) como modo de explicar el comportamiento de los mercados oligopólicos. Stigler es también el principal nombre de la llamada “escuela de Chicago” dentro de la economía de la organización

industrial. Buena parte de los desarrollos teóricos y empíricos de la disciplina en las décadas de 1960 y 1970 se pueden considerar como fruto de los debates académicos entre dicha corriente y la denominada “escuela de Harvard” (de la cual el principal exponente fue Bain). La gran diferencia entre uno y otro enfoque es que mientras la escuela de Harvard apuntó muy especialmente a estudiar la relación causal entre concentración y eficiencia, la escuela de Chicago se caracterizó por considerar que ambos elementos estaban determinados endógenamente por otros factores más estructurales y que por lo tanto no era posible establecer una relación directa entre ambos. Otra diferencia importante es que mientras la escuela de Harvard solía trabajar fundamentalmente con modelos de oligopolio, la de Chicago tenía una versión más polar en la cual utilizaba básicamente modelos de monopolio y de competencia perfecta, y combinaciones de los mismos.

Hacia fines de la década de 1970 y principios de 1980 la organización industrial sufrió un cambio importante con la aparición de un nuevo enfoque teórico y de un nuevo enfoque empírico. El nuevo enfoque teórico está asociado con el uso generalizado de la teoría de los juegos como modo de integrar metodológicamente las distintas teorías sobre el funcionamiento de los mercados, especialmente a través del uso preponderante del “equilibrio de Nash” (Nash, 1951) como concepto base para explicar los resultados de la interrelación entre las empresas. Los aportes principales en este tema son probablemente los de Friedman (1971), que fue quien primero construyó una teoría de la colusión basada directamente en la teoría de los juegos, y los de Kreps y Wilson (1982) y Milgrom y Roberts (1982), quienes introdujeron el tema de la información incompleta como un modo de racionalizar las conductas de creación de barreras de entrada y depredación en contextos en los cuales hay empresas establecidas y competidores potenciales (o recién llegados al mercado).

1.2. Organización industrial empírica

En lo que se refiere a la organización industrial empírica, la misma tuvo un empuje importante con la aparición de los llamados “modelos de estimación de oferta y demanda”, que consisten básicamente en técnicas para inferir la presencia y el grado de poder de mercado que existe en una industria estimando simultáneamente las funciones de demanda, de costo marginal y de comportamiento de las empresas que actúan en el mercado. El primer antecedente de este tipo de literatura que se cita habitualmente es un trabajo de Iwata (1974), y una buena reseña sobre todo lo escrito hasta fines de la década de 1980 puede hallarse en Bresnahan (1989). A diferencia de las técnicas anteriores basadas en el paradigma estructura-conducta-desempeño, estas metodologías trabajan basándose directamente en modelos teóricos de oligopolio (Cournot, Bertrand, colusión, etc), y lo que intentan hacer es verificar si los datos de la realidad pudieron haber sido generados por lo que predicen teóricamente dichos modelos.

La organización industrial empírica es la parte de la economía industrial que intenta contrastar los modelos teóricos (o, al menos, las conclusiones e implicancias de dichos modelos) con datos de la realidad. La organización industrial empírica representa una parte esencial de la organización industrial como un todo, ya que por un lado acumula un porcentaje muy importante de todo lo que se investiga y, por otro, es el componente que le da cierta autonomía como rama del conocimiento económico.

Los estudios empíricos sobre temas de economía industrial utilizan una variedad bastante grande de técnicas y enfoques. Dentro de los mismos se destacan por un lado los estudios que analizan datos de corte transversal y se refieren a un conjunto relativamente amplio de industrias, tratando de descubrir si ciertas implicancias de los modelos teóricos generales se cumplen en el universo bajo análisis. El enfoque clásico para realizar estos estudios es el

“paradigma estructura-conducta-desempeño”, que dio origen a la organización industrial empírica y sirvió de base para la mayoría de los trabajos realizados hasta principios de la década de 1980.

El otro tipo de estudio habitual dentro de la organización industrial empírica comprende aquellos trabajos que analizan datos de series de tiempo (o datos en panel, que combinan cortes transversales con series de tiempo) referidos a industrias en particular. Este tipo de estudios intenta modelar explícitamente las fuerzas de oferta y demanda que operan en un determinado mercado y contrasta distintas hipótesis de comportamiento del mismo. Los primeros trabajos que utilizan este enfoque aparecen a mediados de la década de 1970, y cobran singular fuerza a partir de la década de 1980. Además de los dos enfoques principales mencionados, la organización industrial empírica ha desarrollado otras metodologías alternativas. Una que ha adquirido particular importancia es el denominado “enfoque de los límites de la concentración” (concentration bounds approach), que intenta aplicar algunas de las ideas subyacentes en las estimaciones de oferta y demanda a estudios inter-industriales parecidos a los del paradigma estructura-conducta-desempeño.

Otro enfoque alternativo, orientado a estudios de industrias en particular, es el enfoque no paramétrico, el cual elude la necesidad de estimar funciones específicas de demanda y de costos, y simplemente analiza si los datos disponibles son o no consistentes con ciertas hipótesis básicas de los modelos.

1.3. Conceptos teóricos para analizar el ambiente competitivo de firmas

1.3.1- Paradigma estructura-conducta-desempeño

El paradigma estructura-conducta-desempeño parte de la idea que el funcionamiento de los mercados está determinado básicamente por ciertas características estructurales de los mismos. Dichas características influyen en la

conducta de las empresas que operan en tales mercados y esa conducta es la que, en el agregado, produce un determinado desempeño, visible a través de resultados cuantificables en términos de precios, cantidades, beneficios, etc.

En él aparecen enumeradas las principales variables que la literatura de organización industrial empírica suele encasillar en cada una de las categorías descritas, a fin de establecer relaciones entre las mismas. Lo que se intenta mostrar es que determinadas características estructurales (y, esencialmente, la concentración del mercado) son las causantes de determinadas conductas (relacionadas fundamentalmente con la fijación de precios), y que a su vez dichas conductas son las que causan que los beneficios y los márgenes sean más altos o más bajos (Cuadro 1).

La lógica del paradigma estructura-conducta-desempeño es que, en general, lo que se observa del funcionamiento de los mercados son por un lado las variables de estructura y por otro las variables de desempeño, y que la conducta se infiere de la relación que pueda encontrarse entre estas variables. La conducta es entonces una suerte de “caja negra”, cuyo funcionamiento se infiere (con más o menos éxito) de lo que pueda evaluarse que acontece con las variables de desempeño cuando se modifican las variables de estructura.

Cuadro 1: Paradigma E-C-D de economía industrial

CONDICIONES BASICAS	
OFERTA	DEMANDA
Materias Primas	Elasticidad precio
Tecnología	Tasa de crecimiento
Durabilidad de los productos	Sustitutos (Elasticidad cruzada)
Relación valor / peso	Marketing
Actitudes comerciales	Estacionalidad de la demanda
Agremiación	
Precio de los insumos	

↓

ESTRUCTURA DEL MERCADO
Número de compradores y vendedores
Diferenciación del producto
Barreras a la entrada
Concentración
Estructura de costos
Integración vertical
Ausencia de conglomerados

↓

CONDUCTA
Fijación de precios
Estrategia de producción
Investigación & Desarrollo
Publicidad
Exclusión del mercado

↓

DESEMPEÑO
Eficiencia productiva y de asignación (estática y dinámica)
Pleno Empleo
Equidad
Modelos de precio/costo y beneficios

Fuente: Dichiara, Raúl (2005)

En su tratado de organización industrial, Martin (1993) distingue tres etapas en la evolución de los estudios empíricos inscriptos en el paradigma estructura-conducta-desempeño.

- La primera etapa se inicia con el trabajo de Bain (1951), y comprende esencialmente estudios en los cuales se realizan análisis estadísticos relativamente elementales de muestras pequeñas de datos a nivel de industrias.
- La segunda etapa se inicia con el trabajo de Comanor y Wilson (1967), y se caracteriza por la introducción de la econometría como herramienta de trabajo (a través del análisis de regresión y de test de hipótesis) y por el uso de muestras más grandes de datos a nivel de industrias.
- La tercera etapa comienza con la crítica de Demsetz (1974) a la interpretación de los resultados de los trabajos de organización industrial empírica. Dicha crítica motiva algunos cambios en las metodologías de trabajo, que inducen el uso creciente de datos a nivel de empresas, la combinación de datos de corte transversal con series de tiempo y el uso de sistemas de ecuaciones.

La idea básica detrás del trabajo original de Bain es que la tasa de rentabilidad de las empresas está correlacionada con la concentración del mercado en el que actúan y que dicha correlación se debe a que en mercados más concentrados resulta más fácil que aparezcan conductas de colusión explícita o tácita. Para probar su tesis, Bain utilizó datos de distintas industrias manufactureras estadounidenses para el período 1936-1940, y en su elección de las mismas buscó que se tratara de sectores en las cuales los mercados coincidieran aproximadamente con la industria (es decir, que no hubiera demasiada diferenciación de productos ni segmentación regional de mercados) y que las empresas fueran esencialmente productoras de un solo bien o servicio (es decir, que su rentabilidad no estuviera influida por varios productos a la vez). Para cada industria Bain calculó la rentabilidad promedio de las empresas (definida como el cociente entre beneficio y patrimonio neto) y la participación de mercado de las ocho empresas más grandes (es decir, el índice discreto de

concentración C_8^2), y luego ordenó las industrias de mayor a menor según su grado de concentración.

El resultado que obtuvo Bain fue que existía una correlación positiva entre concentración y rentabilidad, pero que la misma no era muy grande. Sin embargo, observó también que cuando C_8 estaba por encima del 70%, entonces las tasas de rentabilidad eran sustancialmente mayores en promedio, y llegó a la conclusión que lo que estaba operando era un mecanismo por el cual una concentración por encima de ciertos límites (variable estructural) inducía un comportamiento colusivo (variable de conducta, no observable) que generaba una rentabilidad mayor (variable de desempeño).

En un estudio posterior (que aparece en Bain, 1956), el autor refinó su análisis dividiendo a las industrias de una nueva muestra –correspondiente al período 1947-1951– en sectores con barreras de entrada altas, medias y bajas. Luego calculó las rentabilidades e índices de concentración (medidos en este caso como la participación de mercado de las cuatro empresas más grandes) y halló correlaciones positivas en cada uno de los grupos, así como también una diferencia clara entre las rentabilidades de los sectores con altas barreras de entrada y del resto de los sectores. Nuevamente apareció una idea de límite inferior de concentración (que, en este caso, parece ser $C_4 = 50\%^3$), por encima del cual las tasas de rentabilidad se vuelven mayores. La introducción de técnicas econométricas en el análisis de la relación estructura-conducta-desempeño permitió efectuar tests de hipótesis y medir de manera más precisa los efectos parciales de las distintas variables de estructura y conducta sobre la rentabilidad empresarial.

² El índice de concentración C_8 se define de la siguiente manera: $C_8 = [\text{Ventas de las 8 empresas que tienen mayor participación en el mercado} / \text{Ventas totales}]$

³ El índice de concentración C_4 se define de la siguiente manera: $C_4 = [\text{Ventas de las 4 empresas que tienen mayor participación en el mercado} / \text{Ventas totales}]$

El aporte fundamental de la econometría al paradigma estructura-conducta - desempeño es que permite incorporar simultáneamente el efecto de distintas variables estructurales sobre las variables de desempeño y distinguir entre efectos individuales y efectos conjuntos. El trabajo de Comanor y Wilson sirve así para ver cómo las economías de escala, la diferenciación de productos y el crecimiento de la demanda explican una parte de las diferencias de rentabilidad entre sectores; en cambio, la concentración sólo tiene un efecto importante si está asociada con la existencia de altas barreras de entrada.

La introducción del análisis econométrico a los estudios basados en el paradigma estructura-conducta-desempeño generó una literatura muy abundante que buscó aplicar el enfoque al estudio de distintas bases de datos disponibles y experimentó con el empleo de distintas variables (o distintas formas de medir las variables) y distintas relaciones entre ellas. Collins y Preston (1969), por ejemplo, utilizaron como variable de desempeño al margen de beneficio bruto (ventas menos costo de materiales y mano de obra, todo ello dividido ventas) en vez de la rentabilidad, por considerarlo una medida más alineada con las implicancias de la teoría del oligopolio (que, en la mayoría de los casos, se refieren al comportamiento del índice de Lerner). Fisher y Hall (1969) incluyeron como variables explicativas a la desviación estándar y a la asimetría en la distribución de los rendimientos, como una forma de introducir el riesgo como determinante de la rentabilidad. Shepherd (1972), por su parte, utilizó una base de datos con observaciones a nivel de empresas, e introdujo como variables explicativas a la concentración del mercado (C4) y a la participación de mercado de cada empresa. De este modo buscó distinguir entre ejercicio del poder de mercado individual (presumiblemente relacionado con el *market share* de cada empresa) y del poder de mercado conjunto (presumiblemente influido por la concentración).

Un avance adicional en la construcción de modelos econométricos inscriptos en el paradigma estructura-conducta-desempeño consiste en la utilización de

sistemas de ecuaciones y de técnicas que contemplan que algunas variables explicativas de los fenómenos bajo análisis (por ejemplo, la concentración del mercado, la intensidad de la publicidad, etc.) son en realidad endógenas, puesto que dependen directamente del comportamiento de las empresas y de las relaciones de equilibrio que se quieren estimar.

Desde su aparición a comienzos de la década de 1950, los estudios basados en el paradigma estructura-conducta-desempeño fueron objeto de distintas críticas, que hacían hincapié en temas tales como el sesgo en la elección de las industrias utilizadas, los problemas de cálculo de las rentabilidades y márgenes de beneficios y la posibilidad de que las relaciones entre concentración y beneficios se modificaran en el tiempo si existía entrada y salida de empresas. Demsetz (1974) agregó a estas críticas un punto relacionado con la interpretación de los resultados, que tiene que ver con la idea de que la relación estructura-conducta-desempeño puede ir en diferentes direcciones. En particular, la teoría de Demsetz para explicar la relación entre rentabilidad y concentración es que un alto nivel de concentración puede obedecer a la existencia de diferencias entre la eficiencia productiva de las empresas. Si esto es así, las empresas más eficientes tendrán una rentabilidad mayor y tenderán a crecer, en tanto que las menos eficientes tendrán una rentabilidad menor y tenderán a reducirse, y esto inducirá una mayor concentración que no tendrá nada que ver con el ejercicio del poder de mercado ni con la colusión.

El efecto de esta y otras críticas sobre el paradigma estructura-conducta-desempeño fue doble. Por un lado generó cierto descreimiento acerca de la capacidad de la organización industrial empírica para producir resultados significativos; por otro, propició la aparición de nuevos estudios que buscaron contrastar la hipótesis tradicional de comportamiento diferencial basado en la factibilidad de la colusión con la hipótesis de comportamiento diferencial basado en la eficiencia productiva.

En resumen, según el paradigma ECD la estructura del mercado (concentración del mercado, condiciones de entrada y grado de diferenciación del producto), determina la conducta de las empresas (precio, investigación, inversiones, publicidad, etc.) y ésta a su vez determina el desempeño de las empresas, el cual se refleja en variables como la relación entre el precio y el costo marginal, gama de productos, tasa de innovación, beneficios y capacidad de distribución entre otras.

Si bien los postulados del paradigma ECD son bastante lógicos, el mismo enfoca al mercado como un ente estático incapaz de cambiar, con lo cual la relación entre estructura, conducta y desempeño siempre va a ser unidireccional. Sin embargo, las acciones llevadas a cabo por las empresas, es decir su conducta, puede alterar la estructura del mercado, con lo cual la relación estructura-conducta se da en dos direcciones (efectos de *feed back*).

1.3.2- Modelo de rivalidad competitiva

Según Michael Porter (1980), la intensidad de la competencia en un mercado depende de la convergencia de cinco fuerzas competitivas básicas:

- La rivalidad entre las firmas participantes;
- El grado de sustituibilidad (diferenciación del producto) existente entre los distintos bienes;
- Poder de negociación de los proveedores;
- Posibilidad de entrada de nuevos competidores (condiciones de entrada) y
- El poder de negociación de los compradores.

La conjunción de tales elementos va a provocar una determinada reacción por parte de las firmas que se encuentran en el mercado, las cuales pueden denominarse estrategias competitivas; éstas tienen por objeto establecer una posición "defendible" en el mercado. Cabe destacar que la intensidad de cada una de las fuerzas antes mencionadas, variará de un mercado a otro. La

propuesta de Porter (1980) está acorde con los postulados del paradigma ECD. Sin embargo, este autor va más allá y afirma que las empresas al desarrollar y poner en práctica sus estrategias competitivas pueden llegar a modificar la estructura del mercado. Tal propuesta se encuentra en el contexto de la Nueva Economía Industrial, la cual concibe al mercado como una estructura dinámica.

1.3.3- Mercado contestable (o disputable)

Esta teoría expuesta por William Baumol (1982) tiene sus influencias de un artículo pionero de Demsetz (1973) que habla de la regulación de los beneficios de las empresas monopólicas.

1.3.3.1 Principales innovaciones de esta teoría

- Se provee una generalización del concepto de mercado perfectamente competitivo; es lo que los autores llaman “mercado perfectamente disputable”. La disputabilidad perfecta aparece no sólo como una representación primaria de la realidad, sino como un objetivo deseable de la organización industrial.
- Las propiedades de los modelos de oligopolio en el análisis convencional dependen tanto de las expectativas como de los patrones de respuesta de las empresas involucradas. Cuando éstos cambian, la conducta de la industria oligopólica cambia drásticamente. En la teoría de los mercados disputables la conducta y la estructura no dependen de las estrategias de las firmas instaladas en el mercado, sino que son determinadas de manera única por la competencia potencial.
- Distinción entre condiciones internas y externas. Las primeras se refieren al grado de competencia existente entre las firmas instaladas en un mercado e incluyen estructura industrial, conducta, elasticidad de la demanda, lealtad a la marca, discriminación de precios, problemas de información, etc. Las condiciones externas tratan el problema de competencia potencial. Evidentemente, las decisiones de las empresas instaladas están influidas por

la política de los ingresantes potenciales; el punto es determinar cuál de estas condiciones predomina en las decisiones de las firmas instaladas. La postura de Baumol et al (1982) se inclina a favor del último tipo de condiciones.

- En tanto la teoría convencional revela la idea de una continua y creciente ineficiencia en lo relativo a la asignación de los recursos desde la competencia hasta el monopolio desregulado, la teoría de los mercados disputables deja abiertas las puertas a fuertes discontinuidades.
- El principal contraste entre el análisis propuesto y la teoría precedente se refiere a la naturaleza de la estructura industrial. En el análisis previo la misma se tomaba como dada. A partir de las condiciones básicas de oferta y demanda (ejemplo, el número de sustitutos de un bien), la estructura de las industrias se configura como oligopolio, monopolio o competencia monopolística. Es esta estructura (determinada por las condiciones de oferta y demanda) la que fija a su vez la conducta y el desempeño. En base a estos datos “revelados”, el enfoque convencional procede a analizar las implicancias de los mismos sobre la estructura de precios, la producción y la inversión resultantes; es decir, medir el “desempeño” de una determinada rama industrial. El análisis de Baumol, Panzar y Willig (1982) es radicalmente diferente en este punto. En efecto, la estructura industrial se determina simultánea y endógenamente junto con los precios, niveles de producción, gastos en R&D y todas las demás decisiones que la empresa toma cotidianamente.

1.3.3.2. Supuestos del análisis de mercados disputables

Un mercado disputable es aquel que satisface los siguientes supuestos:

- La entrada es absolutamente libre, entendida en el sentido de Stigler, es decir, no implica que la entrada sea fácil o sin costos, sino que el productor ingresante no tiene desventajas respecto a los ya instalados, en relación a la técnica de producción o a la calidad del producto elaborado.

- La entrada absoluta implica que los ingresantes potenciales pueden evaluar la rentabilidad de su entrada en términos de los precios prevalecientes antes de que se produzca la misma. Si el ingresante tiene algún tipo de ventaja y puede lograr una pequeña diferencia de precio, entonces prevalecerá en forma absoluta y desplazará al incumbente. Se supone en forma implícita que los consumidores reaccionan ante cambios de precio antes que otras firmas que operan en la actividad, y que al decidir sus compras no incluyen otros criterios distintos del precio, (ejemplo: lealtad a una marca o diferenciación del producto)

- La absoluta libertad de salida en este enfoque representa también absoluta libertad de entrada. Esto significa que las empresas pueden abandonar el negocio y recuperar al momento de partir todos los costos en que han incurrido. Si todo el capital se puede revender o volver a utilizar sin otra pérdida que la originada en su uso normal o en la depreciación, entonces todo riesgo de entrar en la actividad queda eliminado. Desde este punto de vista, la competencia perfecta sería un caso particular dentro de los mercados disputables: un mercado perfectamente competitivo es perfectamente contestable, pero la inversa no es válida.

- Un cuarto supuesto, necesario para derivar las conclusiones normativas, es que no existen externalidades ni bienes públicos.

1.4. Disputabilidad vs. competencia

La consistencia de la teoría de los mercados disputables se puede poner a prueba desde el punto de vista lógico, aunque también se puede objetar desde la perspectiva empírica. Sus principales puntos débiles son:

- La entrada completamente libre conlleva supuestos contradictorios. Al permitir que los competidores potenciales realicen entradas relámpago del

tipo *hit-and-run*, la teoría logra que las empresas instaladas, aún los monopolios, no aparten sus precios de los niveles de eficiencia. La contradicción aparece porque Baumol, Panzar y Willig (1982) suponen que dicha entrada es lo suficientemente trivial como para no provocar la reacción de sus rivales, pero al mismo tiempo lo suficientemente efectiva como para quitarles consumidores y obligarlos a producir en niveles de eficiencia. Pero la entrada sin ningún tipo de restricciones también supone entrada total; ello implica que al menos por un periodo el ingresante debe establecerse, producir y vender rentablemente su producto prevaleciendo en forma absoluta en el mercado antes que las empresas instaladas reaccionen. Si la entrada es trivial, no tiene fuerza. Si es total, el supuesto de no reacción de las empresas instaladas es insostenible.

- Aún cuando fuera consistente, la entrada completamente libre carece de generalidad por su carácter extremo. Se supone que la entrada total, sin la más mínima respuesta por parte de las “víctimas”, ocurre aún cuando el diferencial de precios sea insignificante. El ingresante puede operar con beneficios positivos en el sector mientras se mantiene dicho diferencial y abandonarlo cuando los precios se igualan sin mayores problemas.
- El análisis relativo a los costos y a las barreras de entrada y salida es original pero deja por lo menos tres dudas importantes.
 - ⇒ Se propone que los costos fijos son irrelevantes como barreras de entrada.
 - ⇒ Los costos hundidos están íntimamente, e inversamente, relacionados con el periodo de duración.
 - ⇒ En la actualidad, y con aparente tendencia a incrementarse en el futuro, la producción requiere un conjunto de bienes de producción específicos.
- El supuesto de que las condiciones externas dominan a las internas no es plausible. Se postula que la competencia potencial disciplina a las empresas instaladas.

CAPITULO II

COMPETITIVIDAD, PROGRESO COMPETITIVO Y DESEMPEÑO

El concepto de desempeño puede hacer referencia, por un lado, al resultado que obtienen las empresas en términos de rentabilidad, mercados abastecidos, ingresos generados, etc. y ,por otro lado, al resultado del mercado. A la hora de hablar de desempeño es relevante tener en claro dos conceptos complementarios que son el de competitividad y progreso competitivo. Así, el objetivo de este capítulo es en primer lugar, desarrollar los conceptos de desempeño, competitividad y progreso competitivo y, en segundo lugar, exhibir los factores microeconómicos que afectan la competitividad.

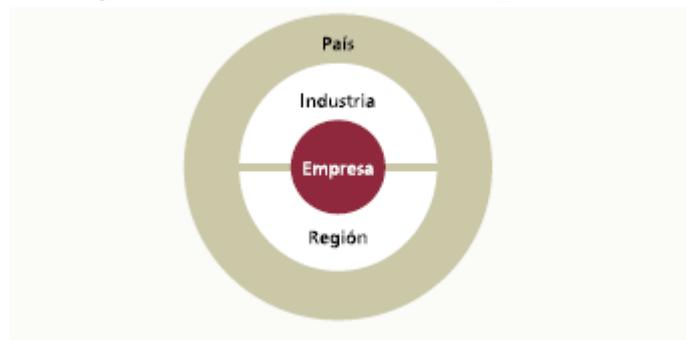
2.1. Competitividad

Entre las numerosas definiciones existentes de competitividad, Müller (1995) considera que la competitividad es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia (entendida esta última como la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica), que permite conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados. Michalet (1981) establece que una firma o una economía nacional será competitiva si resulta victoriosa en la confrontación con sus competidores, mientras que Feenstra (1989) la define como la capacidad de un país, un sector o una empresa particular, de participar en los mercados externos.

La multiplicidad de definiciones pone de manifiesto que es necesario precisar el nivel al cual se aplica el concepto: empresas, industrias, regiones o países. Así, se puede hablar de una estructura de niveles concéntricos jerarquizados de competitividad, como se ilustra en la Figura N° 2.1 (Murillo, D. Y Musik, G., 2005), donde se observa que la competitividad de la empresa está en el centro del análisis. La forma de anillos concéntricos ilustra la idea que la

competitividad de la empresa es influenciada por las condiciones que imperan en la industria y la región. Al mismo tiempo, la competitividad de empresas, industrias y regiones está determinada por las condiciones nacionales⁴. Ello implica que, la competitividad de una firma está afectada en el tiempo, tanto por esfuerzos y actividades específicas de cada empresa, como por el ambiente en el cual operan.

Figura N° 2.1: Niveles de competitividad



Fuente: Romo Murillo, D. Y Musik, G. (2005)

Esto pone de manifiesto que el nuevo marco competitivo a nivel global se presenta como un fenómeno *sistémico*. El concepto de competitividad sistémica implica la diferenciación de cuatro niveles analíticos distintos: metaeconómico, macroeconómico, mesoeconómico y microeconómico. Cada uno de estos planos tiene diferentes factores de competitividad industrial, tal como puede verse en la Figura N° 2.2.

⁴ La dimensión macroeconómica de la competitividad se mezcla muchas veces con la definición microeconómica. Esto dio lugar a un extenso debate entre economistas especializados de

Figura N°2.2: Niveles de Competitividad Sistémica



Fuente: <http://www.infomipyme.com>

La competitividad, por ende, se torna un concepto más complejo, no sólo porque adquieren mayor relevancia todos estos aspectos, sino porque se produce un cambio de enfoque al no concebirla ya sólo como la resultante de las ventajas comparadas estáticas y/o de la dotación de factores que tiene un país, ni como un fenómeno que surge exclusivamente del comportamiento individual de los agentes. En esta nueva concepción, los flujos tangibles e intangibles de conocimiento e información entre las firmas y otros agentes con los que están vinculadas en su circuito productivo, son esenciales,

comercio internacional rechazando la noción de competitividad al encontrarla engañosa

revalorizando el rol de los territorios y las redes de empresas (Yoguel, 2004). Debido a la creciente importancia de los flujos de conocimiento y aprendizaje en la generación de ventajas competitivas de las firmas, aparte del plano microeconómico que tiene que ver con las conductas de los agentes y la construcción de competencias técnicas y organizativas a lo largo del tiempo, se comienza a percibir la injerencia de los planos meta y mesoeconómico de la competitividad (Meyer-Stammer, 1996). El plano metaeconómico comprende a la valorización social de los procesos de aprendizaje, el grado de cohesión, la importancia de la memoria colectiva, la habilidad para formular estrategias y políticas, y la capacidad de la sociedad para generar un modelo de desarrollo sustentable. En tanto que el plano mesoeconómico involucra cuestiones como el grado de evolución de las instituciones, de la estructura productiva y de los servicios; el tipo de regulación de los mercados; las estrategias de competitividad; el nivel de desarrollo de factores como la tecnología, la educación, los recursos humanos y el medio ambiente y la importancia alcanzada por las interrelaciones formales e informales que la firma desarrolla con otras empresas e instituciones que configuran las redes y los territorios en los que desenvuelven su actividad productiva (Yoguel, 2006).

Entonces, desde la perspectiva de la competitividad sistémica, los esfuerzos más importantes para elevar la competitividad deben efectuarse a nivel de empresa (nivel microeconómico). Sin embargo, las firmas se hacen competitivas cuando están sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos para mejorar sus productos y su eficiencia productiva (nivel sectorial) y cuando están insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada una se ven apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones (nivel mesoeconómico). Ambos requisitos están condicionados a su vez por factores situados en un contexto macroeconómico y político-administrativo determinado (nivel macroeconómico), así como por los patrones básicos de organización política,

comparada con el concepto de “ventaja comparativa” (Krugman, 1996).

jurídica y económica, factores socioculturales y escala de valores (nivel metaeconómico).

En resumen, el concepto de competitividad sistémica se caracteriza y distingue, ante todo, por reconocer que un desarrollo industrial exitoso no se logra meramente a través de una función de producción en el nivel micro, o de condiciones macroeconómicas estables en el nivel macro, sino también por la existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas (nivel meso). Además, la capacidad de vincular las políticas meso y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización (nivel meta). Así, este concepto es lo bastante abarcativo como para incluir las fortalezas y debilidades que determinan las capacidades local y regional de desarrollo (Hernández, 2001).

Así, puede hacerse referencia al término “ventaja competitiva”, desarrollado por Michael Porter en sus trabajos de análisis de factores en empresas de 1985 y de clusters de empresas en 1990. Este concepto marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de “ventajas comparativas”. Las empresas heredan las “ventajas comparativas” mientras que las “ventajas competitivas” se crean.

Todo lo expuesto anteriormente hace notar que el concepto de competitividad es multidimensional y resulta preciso aclarar correctamente su significado. Según Hada Juárez de Perona y Verónica R. Garcia Seffino, (2000) la competitividad se puede entender como:

- **Competitividad como desempeño exportador:**

Se basa en el desempeño exportador de una empresa, de una industria o de un país y la competitividad se asocia a la ampliación en la participación en los

mercados internacionales de tales unidades de análisis. Tiene limitaciones en relación a numerosos factores que abarca y que pueden afectar el desempeño exportador y por ende, la medida de competitividad asignada. Tal es el caso de las disposiciones de política comercial o cambiaria o de acuerdos internacionales entre otros. Otra de las limitaciones se presenta en relación al carácter ex post de este concepto, por lo que su uso se ve restringido a los fines de la fijación de políticas que traten de mejorar la competitividad de un sector dado. Lo que sí se puede afirmar es que la pérdida de los mercados es indicador de deterioro de la competitividad de la firma, del país o de la industria que se analice.

▪ **Competitividad como eficiencia productiva:**

La firma es la unidad de análisis relevante, siendo la competitividad una característica estructural de las condiciones de producción de aquella. En este caso, el concepto se asocia a los menores costos a partir de una combinación óptima de insumos dados sus precios. Como limitación, se debe tener en cuenta que hay otras variables vinculadas a la capacidad de diferenciar el producto, para que a los ojos de los consumidores no sea homogéneo, tal como la confiabilidad de la entrega y que no se relaciona directamente a los menores costos. Se pueden citar también el desenvolvimiento tecnológico y de organización de la producción, entre otros factores necesarios de incorporar para explicar la competitividad de las firmas en el largo plazo.

▪ **Competitividad como atributo multidimensional de la firma:**

La competitividad se concibe como un fenómeno dinámico y multidimensional que depende de la estructura industrial a la que pertenezca la firma (Bonelli, 1992). Se parte de la idea que la empresa a lo largo del tiempo acumula capacitación y adopta estrategias que admiten decisiones sujetas a restricciones y sobre las cuales puede tener diferentes niveles de control. Estas decisiones deben modificarse y adaptarse permanentemente a fin de que se constituyan en fuentes de ventajas competitivas.

- **Como adecuación de estrategia de la firma a un patrón de competencia:**

El estudio de la competitividad se realiza aquí como acciones que se generan frente a tensiones que se presentan entre variables de conducta y estructurales. Los autores que las apoyan destacan que las estrategias competitivas dependen de las estructuras de mercado en que se desenvuelven las empresas, las que asumen diferentes formas tales como: precio, calidad, innovación, esfuerzo de venta, publicidad etc. El problema que se presentaría es la falta de estabilidad de los patrones de competencia en mercados de rápidos cambios tecnológicos, lo cual conlleva el cambio de estrategias.

- **Como adecuación a la organización interna y a las transacciones de las cadenas de valor:**

La competitividad no es un fenómeno restringido a una firma o a una industria, sino que es una cualidad de adaptación de las firmas, que pertenecen a una cadena de valor, a cambios en el entorno económico, lo cual a su vez, depende de la capacidad de transmisión de información, de estímulos y de controles a lo largo de la cadena. La cadena de valor se constituye así en un sistema de coordinación vertical de transacciones entre diferentes estructuras de administración.

2.2. Progreso competitivo

El concepto de progreso competitivo (*upgrading*) corresponde al nivel microeconómico y hace referencia a la fabricación de mejores productos, de forma más eficiente o al desarrollo de actividades que requieren mayor destreza. Dicho concepto es utilizado frecuentemente en la literatura sobre competitividad (Porter, 1990; Kaplinsky, 2000). El *progreso competitivo* se define como la innovación que se utiliza para aumentar el valor agregado (Pietrobelli y

Rabolletti, 2004)⁵. Es decir, que una empresa que mejora su competitividad a través de la disminución de salarios, no puede encuadrarse dentro de este concepto, ya que no implementa una estrategia pro-activa para mejorar su competitividad. Esto pone de relieve dos cuestiones: se observa que los factores que influyen en la innovación adquieren mayor relevancia dado la definición de progreso competitivo y además, se manifiesta la importancia del concepto de “ventaja competitiva” en el análisis de la firma. Según Porter (1980), una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando alcanza beneficios superiores, es decir, cuando el rendimiento de la empresa excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de su bien o servicio.

Las empresas pueden recurrir a varios métodos para lograr el progreso competitivo, como por ejemplo, ingresar en nuevos nichos de mercado con mayor valor unitario; entrar a nuevos sectores o emplear nuevas funciones productivas o de servicios. Aquí, la innovación no se define únicamente como el descubrimiento de un producto o un proceso productivo nuevo, se trata más bien de acciones de mejoras evolutivas y marginales de productos y procesos que son nuevos para la empresa y que le permiten mantenerse al día con las normas internacionales cambiantes (Pietrobelli y Rabolletti, 2004).

Humphrey y Schmitz (2000) identifican las siguientes formas de progreso competitivo:

- ***Progreso competitivo de procesos:*** definido como la transformación más eficiente de insumos en productos, reorganizando el sistema de producción o introduciendo tecnología superior.
- ***Progreso competitivo de productos:*** la empresa se orienta a líneas de productos más avanzadas en términos de valores unitarios.
- ***Progreso competitivo funcional:*** concepto aplicado a una cadena de valor que adquiere nuevas funciones consideradas superiores, o bien, abandona

⁵ Dentro de una cadena de valor, este concepto implica que las empresas se alejen de las actividades en donde la competitividad se aumenta a través de la reducción de los costos de producción y las barreras a la entrada son bajas.

funciones existentes de bajo valor agregado para concentrarse en actividades de mayor valor.

- **Progreso intersectorial:** se refiere a aplicar competencia adquirida en una función particular para desplazarse a otro sector.

El progreso competitivo está afectado por la dimensión sectorial, dadas las diferencias existentes en el proceso de aprendizaje de las distintas industrias. Siguiendo a Pietrobelli y Rabolletti (2004), los sectores industriales en América Latina pueden agruparse en cuatro categorías generales, según su proceso de aprendizaje, innovación y de la organización industrial predominante:

- **Manufactura tradicional:**

Se refiere a industrias de tecnología de gran intensidad de mano de obra, tales como, textil, calzado, minerales no ferrosos y muebles. Estas industrias se definen como dominadas por los proveedores, ya que los procesos de innovación más importantes son introducidos por los proveedores de insumos. Las industrias tienen la posibilidad de transformar sus productos y procesos desarrollando o imitando nuevos diseños de productos. Actualmente, los grandes compradores tienden a desempeñar un rol significativo en la determinación del diseño de los productos finales y, por lo tanto, de las especificidades del proceso de producción (tiempos, normas de calidad y costos). Oportunidades de acumulación tecnológica se centran en las mejoras y modificaciones de métodos de producción e insumos asociados y en el diseño de productos. La mayoría de la tecnología se transfiere internacionalmente, incorporada en bienes de capital.

- **Industrias basadas en recursos:**

Se trata de la explotación de recursos naturales, tales como cobre, mármol, fruta, cereal, etc. Dichas industrias dependen del avance de las ciencias básicas y aplicadas. Estas ciencias no son fáciles de apropiar, por lo que su transferencia debería estar dirigida por los institutos de investigación públicos en

colaboración con los productores (agricultores, ganaderos, etc.)⁶. La mayoría de la innovación es generada por los proveedores de maquinaria, semillas, productos químicos, etc. y en este caso es creciente la importancia de las normas internacionales sanitarias, de calidad y patentes.

▪ **Industrias de sistemas de productos complejos:**

Se incluye en esta categoría a la industria automotriz, aeronáutica y de auto partes, tecnologías de la información y electrónica de consumo, entre otras. Hobday (1998) define a estos sistemas como “productos, subsistemas y construcciones de alto costo y componente ingenieril intensivo, suministrados por una unidad de producción”. En estos sistemas la red local está normalmente anclada a un ensamblador, que opera como empresa líder, caracterizada por una gran capacidad tecnológica y de diseño. Las relaciones con estas empresas “ancla” son determinantes para dinamizar o impedir el progreso competitivo de las Pymes a través de transferencias de tecnología y el desarrollo de destrezas o habilidades. Acumulación tecnológica por el diseño, construcción y operación de sistemas de productos complejos. La innovación radical es poco frecuente y las tecnologías de procesos y productos de desarrollan en forma incremental (sistemas productivos modulares). Para la electrónica de consumo, la acumulación tecnológica surge principalmente de los laboratorios de IyD corporativos y de las competencias de las universidades. Existen altas barreras de entrada y condiciones de mediana apropiación.

▪ **Proveedores especializados:**

Se trata de un sector que ofrece buena perspectiva para las Pymes de los países en desarrollo porque la desintegración de algunos ciclos productivos (ej. en las telecomunicaciones), abre nuevos nichos de mercado con escasas barreras de entrada (Torresi, 2003). Dicho sector está impulsado usualmente por los clientes y por ende su proximidad podría tener un rol crucial en la mejora del desarrollo

⁶ Se observa que cada vez son más las grandes empresas que realizan actividades de investigación básica ya que se apropian de las rentas generadas por las mismas, a través de las patentes.

de las capacidades de diseño, fomentando así el progreso competitivo. Esto explica la presión hacia la aglomeración de empresas. Es decir, está formado generalmente por empresas pequeñas, la interacción usuario-productor es importante, se produce un aprendizaje de usuarios avanzados. Existe mucha IyD al interior de la empresa para el desarrollo de tecnologías de punta, bajas barreras de entrada y mala apropiación.

2.3. Desempeño

La expresión "desempeño" tiene distintos niveles de análisis y usualmente puede hacer referencia al resultado que obtienen las firmas individuales o los mercados. En el primer caso, se trata de un atributo de múltiples dimensiones que comprende, por lo menos, lo siguiente:

- Grado en que el precio pagado excede al costo de los recursos productivos empleados para la obtención de los bienes y servicios. Esto es, existencia y nivel de los beneficios que obtienen los oferentes.
- Eficiencia técnica. Se refiere al grado en que resultan adecuadas las técnicas productivas empleadas, el tamaño de las plantas y/o firmas, la capacidad productiva instalada agregada, el número de oferentes, etc. Es decir, el grado en que estos aspectos favorecen la obtención del producto al costo medio más bajo posible.
- Características del producto: diseño, calidad, variedad. Desde el punto de vista neoclásico, los atributos positivos de los productos plantean un *trade off* en términos "sociales" entre el beneficio subjetivo que éstos generan para el consumidor y el costo de obtenerlos. Por ejemplo, el nivel de calidad podría ser demasiado elevado si lleva costos y precios a un nivel tal que los consumidores están dispuestos a resignar calidad a cambio de un menor precio. Por razones opuestas, la calidad podría ser insuficiente. Respecto de la variedad, la gama disponible podría ser considerada excesiva si los

volúmenes de producción de las variedades individuales resulta antieconómica.

- Magnitud de los gastos en promoción de las ventas y progreso técnico. Grado en que los objetivos de dichos gastos se logran sin, al mismo tiempo, forzar o manipular las decisiones de los consumidores, imponer la obsolescencia prematura de los productos, recargar costos y precios, etc.

El segundo caso se hace referencia al comportamiento agregado de las empresas, el cual llevará a un determinado conjunto de “resultados de mercado” (desempeño) que se pueden entender como indicadores de su funcionamiento en términos del bienestar de los consumidores del bien o servicio en cuestión, es decir, el desempeño de mercado se concibe como el grado de ajuste que existe entre las características de aquello que los productores están ofreciendo (la cantidad, el precio, las características del producto) y las respectivas expectativas y deseos de los demandantes efectivos.

2.3.1. Factores subyacentes del desempeño competitivo de las firmas

La evidencia empírica pone de manifiesto que a nivel microeconómico existen diferentes factores que impactan en el desempeño de las empresas. Romo Murillo, D. Y Musik, G. (2005) observan que la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja en los métodos de producción y organización, que se refleja en bajos precios y buena calidad del producto final frente a sus competidores específicos. De este modo, la pérdida de competitividad se traducirá en una baja en las ventas, menor participación de mercado y, finalmente, el cierre de la planta. Así, la capacidad para competir se basa en una combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado, de manera que cuando la calidad es la misma en mercados competitivos (esto es, mercados con una cantidad importante de productores que en lo individual no tienen el poder de fijar precios), los proveedores seguirán siendo competitivos si sus precios son tan bajos como (o más) los precios de sus competidores. Las

empresas que han logrado establecer una reputación de calidad superior pueden destacarse del resto y mantenerse competitivas, incluso con precios más elevados.

Otros factores de importancia son la capacitación de los trabajadores, en especial en un entorno con una elevada rotación de personal, donde se reducen los incentivos para la capacitación debido al miedo de que los conocimientos técnicos exclusivos de una compañía se puedan transferir a sus rivales potenciales. Asimismo, las empresas deben estar dispuestas a cooperar con otras compañías en cuestiones en las que la colaboración puede entrañar retornos elevados (por ejemplo en investigación y desarrollo). Un último elemento de vital importancia, es la disponibilidad de crédito para las compañías.

En el plano de la industria, la concentración de mercado, la diferenciación de productos, los precios internacionales de los bienes producidos, así como una política industrial explícita en el sector, son sólo algunas de las variables más importantes. En lo regional, los factores esenciales son la existencia de la infraestructura requerida así como un número suficiente de trabajadores calificados o la posibilidad de efectos de aglomeración debido a la ubicación de varias plantas dentro de una misma zona. Finalmente, las variables meso, macro y metaeconómicas también tienen efectos en la empresa, sobre todo el tipo de cambio, las tasas de interés, políticas públicas específicas y los valores y cultura que determinan la manera en que se realizan los negocios.

Song.; Podoynitsyna; Bij, y Halman, J. I. M. (2008) realizan la siguiente agrupación de los factores que impactan sobre la competitividad en base a una revisión bibliográfica⁷. La primer categoría refleja las características de mercado y el dinamismo y heterogeneidad del entorno y las estrategias competitivas basadas en la tipología de Porter (1980). La categoría recursos incluye recursos

⁷ Para desarrollar el tema de competitividad y desempeño a nivel micro, se citan en primer lugar a Song et al, estos autores agruparon indicadores predominantes en empresas de tecnología analizando la tasa de supervivencia de las mismas. Para realizar este análisis se revisó en la literatura los marcos existentes. (Con Chrisman, Bauerschmidt y Hofer, 1998; Gartner, 1985; Timmons y Spinelli, 2003).

financieros, tamaño de la firma, patentes, el equipo empresario analiza la experiencia y capacidades gerenciales tanto en forma individual como grupal, etc.

Tabla N° 2.1: Factores que impactan en la competitividad de las empresas

Factores	Definiciones	Referencias Seleccionadas
Externos	Mercados y oportunidades	
Intensidad de la Competencia	Fuerza de la competencia entre firmas de una industria.	Chamanski and Waag (2001)
Dinamismo del Entorno	Alto grado de cambios del entorno.	Zahra and Bogner (2000)
Heterogeneidad del Entorno	Diversidad y complejidad percibida del entorno.	Zahra and Bogner (2000)
Internacionalización	Estrategia utilizada por las firmas para extensión de sus actividades.	Bloodgood, Sapienza, and Almeida (1996)
Tasa de Crecimiento del Mercado	Grado en el cual se incrementan en promedio las ventas en la industria.	Bloodgood, Sapienza, and Almeida (1996); Lee, Lee, and Pennings (2001)
Alcance del Mercado	Variedad de clientes y segmentos de clientes, su variedad geográfica y el numero de productos.	Li (2001); Marino and De Noble (1997)
Intensidad del Marketing ^a	Grado de utilización de estrategias basadas en el marketing.	Li (2001)
Innovación de Productos ^a	Grado de desarrollo e introducción de nuevos productos o servicios.	Li (2001)
Internos	Equipo Empresario	
Experiencia Industrial	Experiencia de la dirección de la firma en relación con la industria y el mercado.	Marino and De Noble (1997)
Experiencia de Marketing	Experiencia de la dirección de la firma en marketing.	McGee, Dowling, and Megginson (1995); Marino and De Noble (1997)
Experiencia en Start-Up	Experiencia de la dirección de la firma en previous start-up situations	Marino and De Noble (1997)

Experiencia en R&D	Experiencia de la dirección de la firma en R&D.	McGee, Dowling, and Megginson (1995); Marino and De Noble (1997)
Internos Recursos		
Recursos Financieros	Nivel de recursos financieros de la firma.	Robinson and McDougall (2001)
Edad de la Firma	Numero de años que la firma se encuentra en existencia.	Zahra et al. (2003)
Tamaño de la Firma	Numero de empleados de la firma.	Zahra et al. (2003)
Tipo de Firma	Tipo de dueños (grupo empresarial o empresarios independientes)	Zahra et al. (2003)
Soporte Financiero No Gubernamental	Recepción de financiamiento de otras empresas comerciales.	Lee, Lee, and Pennings (2001)
Protección de patentes	Posibilidad de obtención de patentes de productos o tecnología de procesos.	Marino and De Noble (1997)
Alianzas de I&D	La empresa realiza acuerdos cooperativos de R&D, en general corresponde a alianzas horizontales	Zahra and Bogner (2000); McGee, Dowling, and Megginson (1995)
Inversión en I&D	Intensidad de la inversión de las firmas en actividades internas de R&D. (Capacitación)	Zahra and Bogner (2000)
Tamaño del grupo fundador	Tamaño del grupo fundador.	Chamanski and Waagø (2001)
Integración de la Cadena de Suministro	Cooperación a través de los diferentes niveles de la cadena de valor agregado (proveedores, agentes de distribución y clientes)	George et al. (2001); George, Zahra, and Wood (2002); McDougall et al. (1994)
Convenios con Universidades	El uso de arreglos de cooperación con universidades.	Zahra and Bogner (2000); Chamanski and Waagø (2001)

^a Estos dos factores son llamados también diferenciación y producto en el trabajo de Porter (1980)

Fuente: Song, M.; Podoyntsyna, K.; Bij, H.; Halman, J. I. M. (2008)

Por otro lado, en función de los objetivos que tengan las empresas, pueden clasificarse a las variables que explican la competitividad de una firma. La Tabla N° 2.2 sintetiza los elementos que explican la competitividad vinculados a los objetivos de las estructuras organizativas.

Tabla N° 2.2: Elementos que explican la competitividad

Metas de Excelencia	VARIABLES explicativas de la competitividad	Metodologías Sistemáticas practicas y comportamientos particulares de la empresa
"Cero" rechazos	Precio/Costo	Reingeniería de procesos en la producción
"Cero" inventarios	Calidad	Autodirección o delegación a grupos de trabajo
"Cero" mermas	Diseño	Flexibilidad a grupos de trabajo multifuncionales que corresponden a diferentes áreas de la empresa
100% eficiencia	Oportunidad	Reducción de los ciclos de tiempo en la producción
100% satisfacción al cliente en función, costo y oportunidad	Flexibilidad	Optimización en el programa de mantenimiento
"Cero" tiempo en cambio de modelos	Volumen	Nuevas tecnologías de proceso o equipo
"Cero" quejas	Adecuación a reglas competencia internacional	Nuevas tecnologías de información
"Cero" retrabados	Servicio al cliente	Racionalización de proveedores
"Cero" rotación de personal		Planeación y estrategias de programación
100% implantación de sugerencias		Prácticas de subcontratación
100% participación de la gente en solución de problemas		Optimización en el uso de los servicios
100% satisfactorio el clima laboral		Estrategias de manufactura ágil
Participación creciente en mercados		Programas de calidad total
Rentabilidad "Razonable"		Vinculación electrónica directa con clientes

Fuente: www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/software/bench.ppt

CAPITULO III

EL MERCADO DE PRODUCTOS PANIFICADOS EN BAHÍA BLANCA

A los fines de caracterizar la estructura de este mercado y la conducta de las empresas locales, el trabajo de campo efectuado implicó la realización de una encuesta, la cual trató de observar las particularidades de la empresa, la edad y el nivel educativo de los socios, los rasgos distintivos del proceso de producción, la estructura de costos, la conducta de las empresas en relación a precios, inversión, innovación, etc. El objetivo de este capítulo es caracterizar la estructura y conducta de las micro y pequeñas firmas que manufacturan productos panificados, a los fines de comprender la naturaleza del ambiente competitivo en el que operan. Calcular indicadores de desempeño competitivo de este grupo de empresas y observar el comportamiento de las que presentan “mejores resultados”.

3.1. Elementos estructurales que caracterizan al sector

- **Numero de Vendedores:**

Según las estadísticas de la Municipalidad de Bahía Blanca el sector de panificación esta compuesto por 250 panificadoras habilitadas. El mismo número fue cotejado por las panificadoras que se encuentran inscriptas en el Centro de Industriales Panaderos verificando su base de datos.

- **Tamaño relativo y antigüedad:**

En Argentina, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional establece que una empresa puede clasificarse como Pyme según sus ventas anuales. Así, se considera microempresa si los ingresos por ventas no superan los \$ 1.800.000; pequeña si factura entre \$ 1.800.000 y \$ 10.300.000 y mediana si el nivel de facturación se ubica entre el límite superior anterior y no

supera los \$ 82.200.000. Otra forma particular de medir el tamaño de una empresa panificadora consiste en establecerlo en base a la materia prima procesada, lo cual determina el volumen de producción obtenido. La cantidad de materia prima o ingredientes requeridos depende de la fórmula de preparación o del criterio del panificador. Para el caso, el ingrediente más importante para hacer el pan es la harina; todos los demás ingredientes se calculan en relación a ésta para cualquier fórmula en general (fórmula del panadero). Con el fin de caracterizar el tamaño, se establece entonces la cantidad de bolsas de harina que elaboran y la mano de obra utilizada para tal fin, por las diferentes empresas en el año 2008. La siguiente tabla informa sobre el tamaño de las empresas según la cantidad de materia prima empleada, ingresos por ventas y el número de personal empleado.

Tabla N° 3.1: Escala de las empresas de panificación

Tamaño de las firmas	Según Cantidad de bolsas de harina(1)	Según ingreso por ventas(2)	Según personal empleado (3)
Micro	80 %	88%	84 %
Pequeña	20 %	12%	16 %
Mediana	-	-	-

(1) Para la clasificación por materia prima consumida micro (hasta 20 bolsas diarias) pequeña (hasta 100 bolsas) y mediana (hasta 200 bolsas)

(2) Se consideró la clasificación de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional al año 2010.

(3) Según el número de personas ocupadas las empresas pueden clasificarse en: micro (hasta 20 empleados) pequeña (hasta 100 empleados), mediana (hasta 300 empleados).

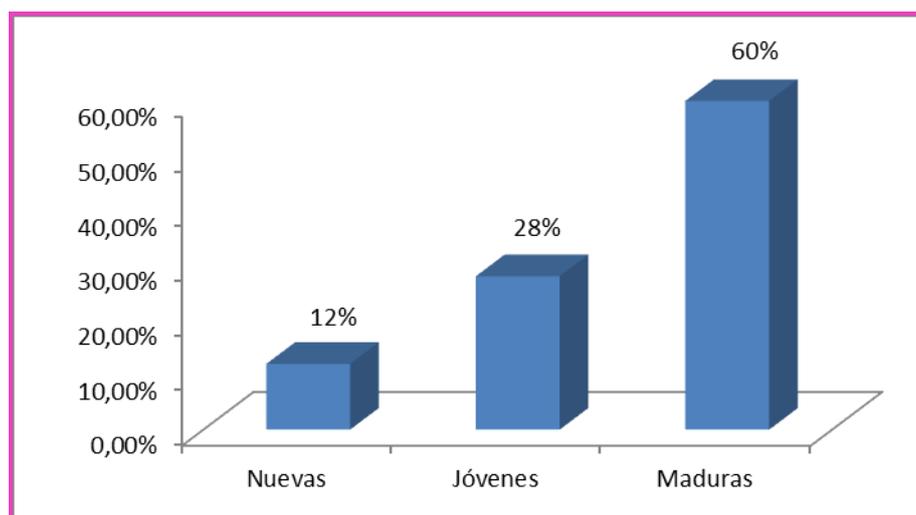
Fuente: Elaboración propia sobre la encuesta realizada en el año 2008

Como puede leerse en la Tabla N° 3.1 con independencia de la clasificación considerada, las panificadoras locales son *microempresas* en el 80% de los casos. Teniendo en cuenta el número de productores y su tamaño relativo puede concluirse que el mercado está “*atomizado*”.

Respecto de la antigüedad, se realizó la siguiente clasificación a través del número de años transcurridos desde la constitución o inicio de actividad de la empresa hasta el ejercicio 2008. A partir de esto se identifican tres grupos: nuevas, cuando la empresa tiene menos de 5 años; jóvenes, cuando la empresa tiene entre 5 y 15 años; y maduras cuando la empresa tiene más de 15 años.

Existe un consenso generalizado en considerar el nacimiento efectivo de la empresa una vez pasado el período crítico o de incubación de cinco años⁸. Como puede observarse en la Figura N° 3.1 el 12% de las empresas son nuevas, el 28% son jóvenes y el 60% son maduras.

Figura N° 3.1: Antigüedad de las empresas



Fuente: Elaboración propia sobre la encuesta realizada en el año 2008

▪ **Barreras de entrada:**

El acceso a los canales de distribución, especialmente supermercados y los obstáculos para posicionar el producto en el mercado, son las restricciones más importantes que enfrentan las empresas que desean ingresar en el sector. Si se considera el ciclo de vida del producto, se puede decir que el mismo se encuentra en la etapa de madurez, lo cual pone de manifiesto que las ventas se incrementarán a la tasa de crecimiento poblacional. La inversión en maquinaria es relativamente baja y dichas máquinas se pueden vender con facilidad por lo que no se debe considerar como una barrera a la entrada o salida. Por otro lado, las habilitaciones comerciales también deberían tenerse en cuenta como una

⁸ Dada la alta mortalidad de las empresas, particularmente PYME, en sus cinco primeros años de existencia se sostiene como opinión generalizada que tan solo cuando el periodo de incubación ha sido sobrepasado se puede hablar realmente del nacimiento efectivo de una empresa. En este sentido, European Network for SME Research (1993) García Pérez de Lema (1997) y Calvo-Flores et all. (2006).

barrera al ingreso. En resumen, se puede considerar que las barreras de entrada y salida en este mercado son bajas.

▪ **Concentración:**

A los fines de observar la concentración en el mercado se calculó el índice de concentración C4. La estimación del índice de concentración C4 arrojó un valor de 0,3848. Si bien algunas empresas producen notablemente más cantidad de este producto, al existir un gran número de oferentes de pequeño tamaño, se puede afirmar que no existe concentración en el mercado.

▪ **Tecnología y Procesos de producción:**

En la industria de panificación se pueden observar dos tipos de elaboración bien diferenciados: la panificación tradicional o convencional y la panificación industrializada. En Bahía Blanca, todas las empresas encuestadas emplean como método de producción la elaboración “convencional”. Dicho proceso productivo cuenta con las siguientes etapas de elaboración: dosificación / pesado de ingredientes; amasado; primera fermentación; refinado-sobado; descanso; división-armado; estibado; segunda fermentación; cortado y cocción.

La fabricación se realiza en base a este proceso elemental generalizado, pero cada tipo de producto elaborado recibe el “toque” particular del panificador puesto que en este campo hay lugar para la creación e imaginación y es de hecho el motivo por el cual se pueden encontrar gran variedad de productos.

Este proceso de producción puede variar ligeramente debido principalmente a la escala de producción y la única etapa que presenta diferencias en la muestra es el método de cocción debido a que algunas empresas cocinan con horno de mampostería y otro grupo cocinan con horno eléctrico. El negocio tradicional se ha dividido en segmentos diferenciados que, aunque comparten tecnología y formas de hacer, sólo se diferencian por sus estrategias comerciales y escala de operación.

- **Estructura de costos:**

El proceso de elaboración seleccionado incide directamente sobre los costos de producción en todo tipo de industrias. En primer lugar se encuentra la panificación tradicional o convencional y por otra parte tenemos el proceso de panificación industrializado. Un estudio realizado a nivel nacional por la Secretaría de Agricultura Ganadería Pesca y Alimentos permite observar la diferencia de los mismos en los dos tipos de industrias. La Tabla N° 3.2 que se presenta a continuación resume los costos y brinda una aproximación de la estructura de costos de las empresas encuestadas.

Tabla N° 3.2: Estructura de costos en panificación tradicional e industrial

	Panificación Tradicional	Panificación Industrial
Materia Prima y envases	42%	20%
Mano de Obra	36%	25%
Fletes y Acarreos	7%	6%
Comercialización y Marketing		8%
Impuestos	6%	6%
Energía y combustibles	9%	2%
Amortizaciones		18%
Intereses		12%
Otros		3%

Fuente: Secretaría de Agricultura Ganadería y Pesca (2009)

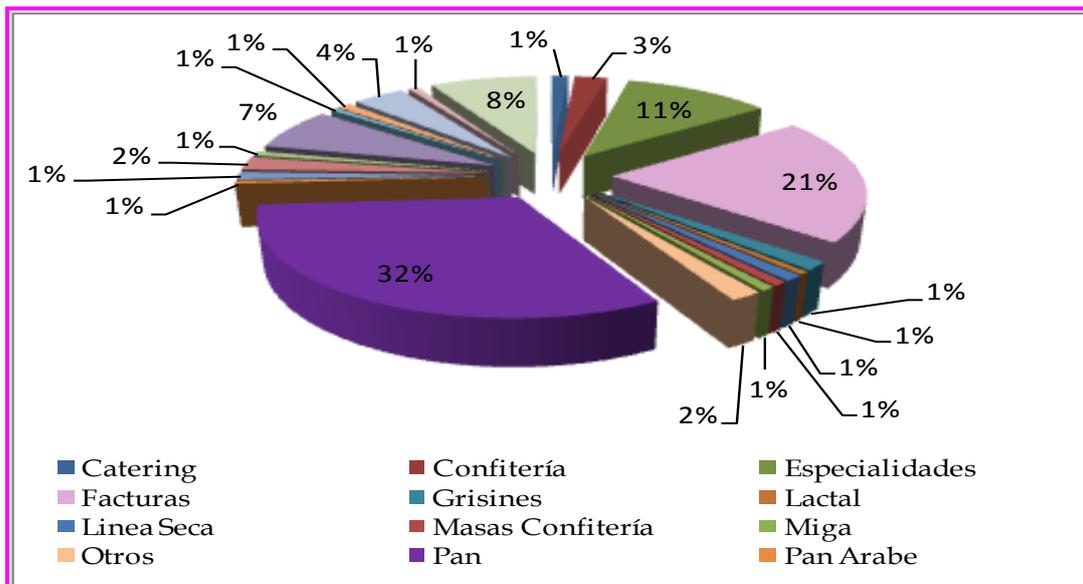
3.2 Conducta de las empresas encuestadas

- **Diversificación del producto:**

Conforme al tipo de negocio se puede analizar el menor o mayor grado de diversificación de los productos elaborados. En la sociedad moderna se instaló la heterogeneidad y esto exige a los comercios minoristas un esfuerzo de estudio de mercado en tiempo real para que los mismos sean más competitivos

y mantengan a sus clientes. Así, como respuesta a estos cambios, la oferta responde con un especial énfasis en la calidad del producto entregado. En la Figura N° 3.2 se pueden observar los diferentes tipos de productos manufacturados por las empresas encuestadas.

Figura N° 3.2: Diversificación de productos en la muestra



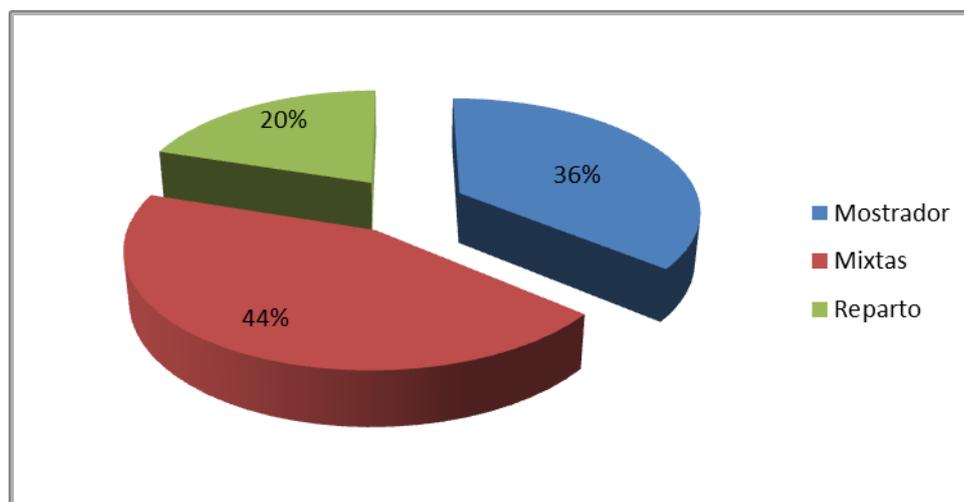
Fuente: Elaboración propia sobre la encuesta realizada en el año 2008

Se observa que los principales productos elaborados son el pan, las facturas y las especialidades, los cuales suman un 64%.

▪ **Conductas comerciales:**

Los resultados de la encuesta muestran que los establecimientos comerciales distribuyen sus productos de la siguiente manera: un grupo compuesto por el 20% de los productores, con un canal de distribución compuesto por almacenes, supermercados y otros tipos de revendedores, un grupo compuesto por el 36% realiza la distribución en sus propios locales de venta y el grupo restante compuesto por el 44% de los productores realiza sus ventas de manera mixta es decir un porcentaje es distribuido y el resto es vendido en sus propios locales.

Figura N° 3.3: Relación entre tipos de venta por empresas reparto y mostrador



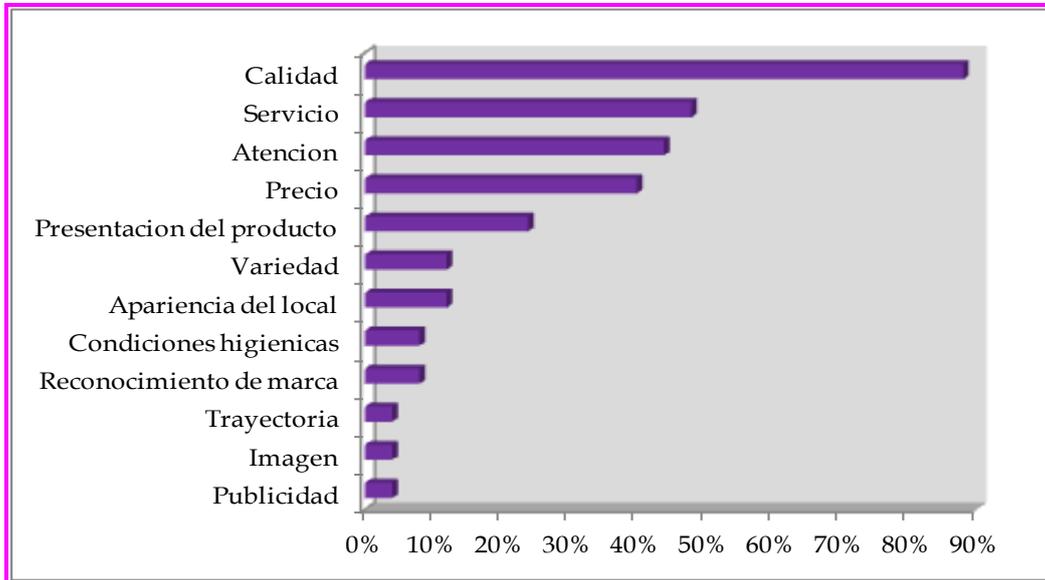
Fuente: Elaboración propia sobre la encuesta realizada en el año 2008

El análisis de las características buscadas por las funciones de comercialización arrojó los siguientes resultados:

- Los encuestados destacaron la calidad y señalan que el consumidor es cada vez más exigente y que hay una fuerte tendencia en los consumidores de conocer qué tipo de alimento consume, cómo es elaborado y qué componentes posee. El objetivo es elevar la calidad en todo el proceso del producto panificado y se exploran los mejores procedimientos en la industria.
- Se señala también el servicio, es decir, la importancia de estar cerca de las exigencias del cliente y conocer sus conductas y necesidades. Los productores marcan que la panadería tiene dos tarjetas de presentación, a saber, el producto y quien atiende al cliente. No sólo se observa la presentación del vendedor/a, su calidez y atención, sino que además debe saber qué producto está vendiendo y cómo está elaborado. Resulta importante también que el negocio brinde imagen de pulcritud.

En la Figura N° 3.4 se exhiben las características buscadas en la comercialización del producto según su orden de importancia.

Figura N° 3.4: Atributos perseguidos por los elaboradores



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la encuesta realizada. Año 2008

Como puede visualizarse la calidad es la variable más relevante para posicionar el producto en el mercado. Considerando las estrategias de venta que emplean los establecimientos según la forma de comercialización, se observa que las empresas que tienen mostrador para venta al público ponen el acento en la diversificación y la alta calidad de los productos elaborados e imagen del local; mientras que el segundo grupo centra su estrategia en un liderazgo en costos, poca diversidad de productos elaborados y gran capacidad logística. Es decir, las panificadoras que venden a comercios o a distribuidores, presentan un grado de diversificación mucho menor en relación con sus pares que realizan sus ventas a mostrador.

Tabla N° 3.3: Variables principales de posicionamiento según comercialización del producto

Variables	Formas de comercialización		
	Venta al público "Mostrador"	Mostrador y distribución	Distribución
Calidad	73 %	50 %	50 %
Precio	-	-	16 %
Servicio	17 %	25 %	34 %
Otros	-	25 %	-

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la encuesta realizada. Año 2008

▪ Integración Vertical

En cuanto a la integración vertical aguas arriba, el eslabón inmediato anterior en la cadena de valor es la provisión de harina por lo que las empresas que desean integrarse necesitan un molino harinero. Ninguna de las empresas encuestadas ha analizado aún realizar una inversión de ese nivel.

▪ Fijación de precios

Las empresas producen y calculan sus precios a través del método de costo pleno, es decir, estiman sus costos y aplican un pequeño margen de ganancia sobre el análisis de los precios de la competencia. Pocos negocios utilizan una discriminación de precio.

▪ Investigación y desarrollo

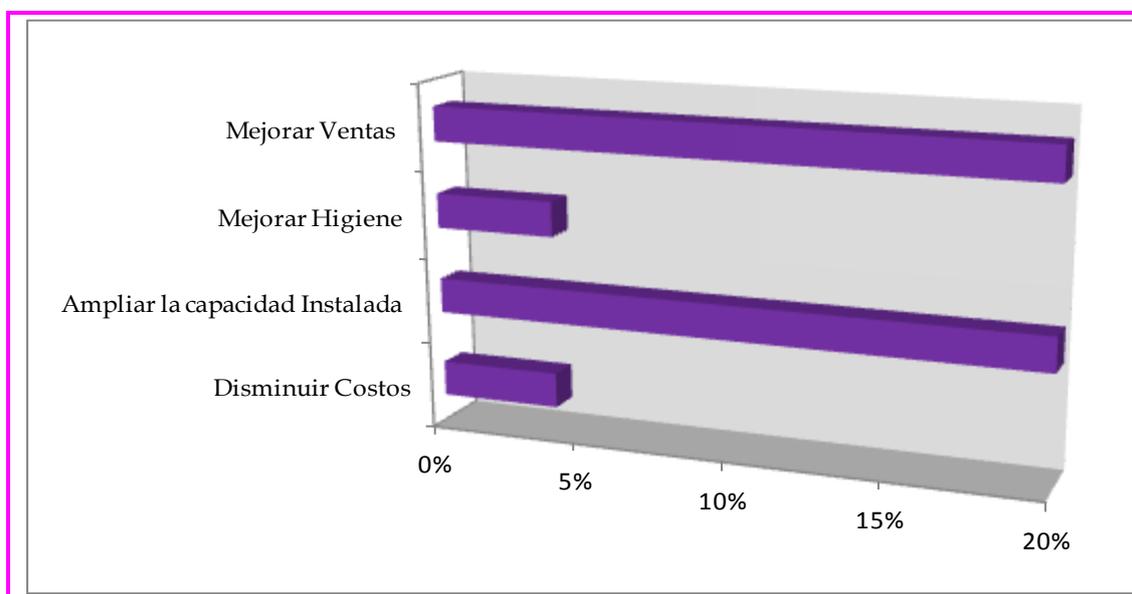
Las pocas empresas que realizan actividades de I&D buscan mayor eficiencia y ganar espacios de mercados desarrollando nuevos productos. Este tipo de industrias debido a su escala no cuenta con un departamento de I&D y todas las pruebas que realizan generalmente son analizadas y evaluadas en el mostrador por los clientes.

▪ Inversión e Innovación

Los datos relevados muestran que del total de las empresas encuestadas el 48% realizó alguna inversión. El nivel de inversión se estimó como un porcentaje de la facturación. Para el grupo que invirtió el valor promedio de ellas es del 3,75% del valor de la facturación anual y el desvío estándar del 2,66%.

A los fines de analizar los objetivos perseguidos por las inversiones, las mismas fueron clasificadas en categorías de acuerdo a lo manifestado por los encuestados. Por ejemplo, una reforma en el local de ventas o una compra de un vehículo es considerada una inversión para el aumento de las ventas; la compra de un horno o una amasadora de mayor volumen se refiere a acciones con el fin de aumentar la capacidad instalada. Un cambio en los cerramientos o en la edificación o mejoras en la iluminación supone un progreso en las condiciones higiénicas. En la Figura N° 3.5 que se presenta a continuación se pueden observar los objetivos perseguidos al realizar las inversiones.

Figura N° 3.5: Objetivos perseguidos con la inversión



Fuente: Elaboración propia sobre la encuesta realizada. Año 2008

Las innovaciones (de proceso, producto u organizacional) tienen el carácter de novedad en el ámbito local pero son conocidas e incorporadas en el mercado

internacional, en algunos casos hace varias décadas. A todas las innovaciones realizadas se le puede dar la calificación de marginales⁹, debido principalmente al tamaño de producción. Las principales innovaciones incorporadas son los productos nuevos desarrollados y colocados directamente sobre el mostrador para analizar su consumo. En otros casos se trata de innovaciones realizadas en el sistema de administración y gestión.

- **Publicidad:**

En este tipo de industria se observa poco nivel de inversión en publicidad y los gastos designados para tal motivo son generalmente colaboraciones o algún *spot* publicitario sin un mercado objetivo. El mayor número de empresas prefiere que la comunicación sea “boca en boca”. Del total de la facturación un 0,2 % en promedio se destina a publicidad.

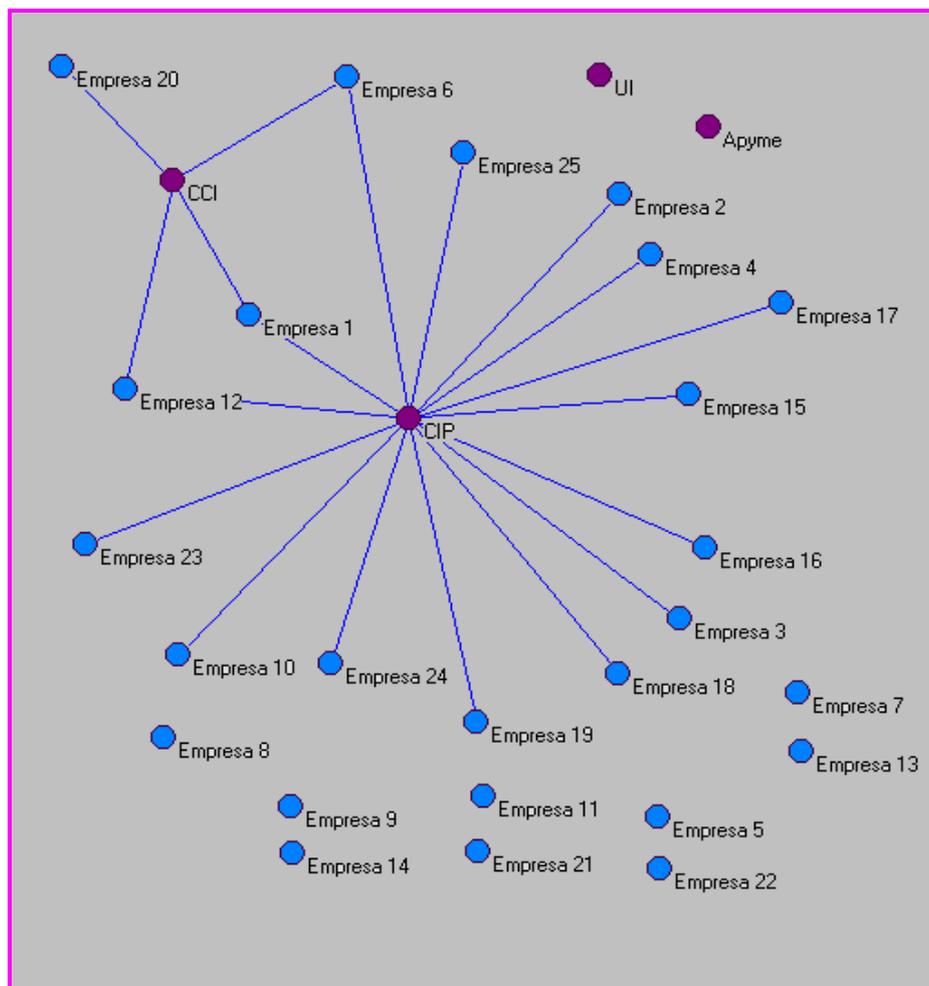
- **Vinculación con instituciones de apoyo a la producción:**

El análisis de las vinculaciones de las empresas con las instituciones de apoyo a la producción resulta relevante, tal como se expresó al analizar el concepto de competitividad sistémica. La Figura N° 3.6 muestra las relaciones de afiliación entre las empresas seleccionadas y las instituciones de apoyo a la producción a través de un grafo bipartito. Las instituciones de apoyo a la producción consideradas son el Centro de Industriales Panaderos (CIP), la Unión Industrial de Bahía Blanca (UIBB), la Corporación de Comercio, la Industria y Servicios (CCIS) y Apyme. Todas ellas fueron mencionadas por las firmas como las organizaciones de apoyo al sector más relevantes. A la derecha se encuentran las instituciones de apoyo a la producción y a la izquierda las empresas que manufacturan

⁹ Una distinción habitual en la literatura sobre innovación es la que se suele hacer entre las innovaciones radicales y las incrementales (o marginales), según la envergadura y la profundidad de los cambios introducidos. En efecto, no tendrán la misma significación o consecuencias los cambios que implican la oferta de productos o el empleo de procesos completamente nuevos y esencialmente diferentes a los preexistentes, que transformaciones

panificados. Observando la estructura de las redes de afiliación o de membresía¹⁰ y aplicando la metodología de redes de relaciones sociales (ARS), es posible visualizar la existencia de 29 vértices, 4 corresponden a instituciones de apoyo a la producción y 25 a empresas del sector panificados.

Figura 3.6 : Red de afiliación múltiple



Fuente: Elaboración propia

menores (o en el margen) sobre los mismos, aunque esas modificaciones puedan tener efectiva incidencia en hacer más atractivo el producto o más eficiente el proceso.

¹⁰ Las redes de afiliación son redes de dos modos que permiten estudiar las perspectivas de dos conjuntos de actores (a diferencia de las redes de un modo que se centran en sólo uno de ellos a la vez). Los actores son eventos o instituciones e individuos. Las redes de afiliación son relacionales ya que muestran cómo los actores y los eventos están relacionados, muestran cómo los eventos crean lazos entre los actores y muestran cómo los actores crean lazos entre los eventos. Una característica distintiva de las redes de afiliación es la dualidad es decir, las instituciones pueden ser descritas como colecciones de individuos afiliados a ellos y los individuos pueden ser descritos como las colecciones de las instituciones con los que están afiliados.

Se observa que el 60% de las empresas están afiliadas al Centro Industrial de Panaderos y sólo el 16% se vinculan con la Corporación de Comercio, la Industria y Servicios. Diez empresas no se encuentran conectadas a la red, lo que indica que un 40% de las empresas no se vinculan con instituciones de apoyo a la producción y ello pone de manifiesto el significativo grado de aislamiento en estas Pymes locales.

CAPITULO IV

INDICADORES DE GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD

Las aceleradas transformaciones y competencia en los mercados nacionales e internacionales imponen a las empresas el reto de mejorar en intensidad, calidad y velocidad del proceso administrativo que comprende a la planeación, organización, dirección y control. Una herramienta importante para el logro de estos objetivos es el establecimiento de sistemas de control de gestión con base en indicadores que permiten controlar no sólo la marcha adecuada de la empresa, sino que el mismo se realice en consonancia a su proceso de planeación estratégica o prospectiva, para llevar a cabo las medidas correctivas que sean necesarias. Así, el objetivo de este apartado es en primer lugar, presentar algunos indicadores económicos y financieros que pueden aplicarse en una empresa. En segundo lugar se desarrolla el concepto *benchmarking* aplicado al análisis del desempeño de una firma.

4.1. Indicadores: definiciones y clasificaciones

Un indicador es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite analizar y estudiar la situación respecto a objetivos y metas previstas o ya indicadas y son posteriormente utilizados para evaluar el desempeño y los resultados de la empresa. La definición de indicadores debe contar con una regla simple y clara: qué es lo que se debe medir, cuándo, cómo, quien será el encargado de llevar a cabo la medición y cuál será la fuente. Según Senn (1990) un indicador útil y efectivo debe cumplir con una serie de características, entre las que se destacan:

- **Relevante:** que tenga relación con los objetivos estratégicos de la organización.

- **Claramente definido:** que asegure su correcta recopilación y justa comparación.
- **De fácil comprensión y uso**
- **Comparable:** se pueda comparar sus valores entre organizaciones y en la misma organización a lo largo del tiempo.
- **Verificable**
- **Costo-efectivo:** que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.

Medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido y la clave de éste consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso. Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

- **Nombre:** es la identificación y diferenciación de un indicador, por lo cual es importante que éste sea concreto y defina claramente su objetivo y utilidad.
- **Formas de cálculo:** por tratarse de un indicador cuantitativo se debe tener en cuenta la fórmula matemática empleada para el cálculo de su valor.
- **Unidades:** es la manera de expresar el valor, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Al seleccionar los indicadores es importante tener en cuenta los objetivos de los mismos:

- Evaluar el cumplimiento de la misión estrategia y políticas de la empresa
- Promover la competitividad de la empresa (precio, flexibilidad, calidad, distribución, servicio)
- Detectar desviaciones y la implantación de medidas correctivas
- Evaluar la empresa en una perspectiva de corto mediano, y largo plazo
- Reflejar lo más importante de la actividad: Procesos del negocio de acuerdo a las formas de operación en mercados específicos
- Establecer metas estándares de desempeño y comparaciones con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Para comprender la situación competitiva de una empresa, los indicadores que pueden estimarse se clasifican en dos tipos principales: económicos y de desempeño financiero. A continuación se presentan los principales indicadores según esta clasificación:

(i) Indicadores de desempeño competitivo

Entre los indicadores de competitividad (o desempeño competitivo) pueden citarse a aquellos que permiten ver los cambios de la participación relativa de la empresa en el mercado, los que permiten observar cómo evolucionan sus beneficios y aquellos que están vinculados a cuestiones como la productividad de los empleados, los niveles de innovación, la imagen pública, etc.

La Tabla N° 4.1 muestra algunos indicadores clave del desempeño de las empresas a nivel microeconómico.

Tabla N° 4.1 Indicadores Clave de Desempeño de Empresas

	Autores	Procedimiento
Crecimiento en las ventas Y Participación en el mercado	Batt (2002); Delaney <i>et al</i> (1996); Banker <i>et al</i> (1996); Roberts (1992) Delaney <i>et al</i> (1996)	Tasa Anual acumulada de crecimiento: Tasa de crecimiento promedio de las ventas de los últimos 3 años: Participación en el mercado Expansión internacional Crecimiento de las ventas de la empresa vs la industria
Rentabilidad	Roberts (1992)	Margen bruto de beneficio/ Margen neto de beneficio
Rotación de personal	Arthur (1994); Guthrie (2001); Batt (2002)	Clasificación como 'Mejor Empresa para Trabajar'
Productividad	Hit (2001); Guthrie (2001)	Ingresos por empleado
Calidad del producto	Varma <i>et al</i> (1999); Bae <i>et al</i> (2000); Delaney (1996)	Participación en el mercado Clientes activos
Imagen pública	Bae <i>et al</i> (2000)	Valor de la marca Valor de la empresa Precio de la acción y evolución
Innovación	Elaboración propia	Innovación en productos, procesos y en organización
Nivel de servicio	Elaboración propia	Total de pedidos entregados/Total de pedidos recibidos
Capacitación de recursos humanos	Elaboración propia	Total de personal que se capacitó/ Total Personal
Costos de distribución periodo X:	Elaboración propia	Total costos distribución Mensual/ Total de ventas realizadas

Fuente: Adaptado de Guedes L., Vasconcellos L., Vasconcellos, E. y Oliveira Junior, M. (2010)

(ii) Indicadores financieros

Los indicadores financieros tratan de mostrar la rentabilidad económica obtenida por las empresas. Una de las medidas que puede calcularse es la rentabilidad económica o de la inversión, referida a un determinado periodo de

tiempo y es una medida del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados. En este nivel de análisis conocido como rentabilidad económica (RE) o del activo, se relaciona el concepto de Beneficio Antes de Intereses e Impuestos con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, es decir:

$$RE = [\text{Resultado antes de intereses e impuestos} / \text{Valor Activos}]$$

La rentabilidad económica es el indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. La rentabilidad económica, como cociente entre un concepto de resultado y otro concepto de inversión, puede descomponerse, multiplicando numerador y denominador por las ventas o ingresos, en: Margen sobre Ventas y Rotación de Activos

$$RE = [\text{Resultado} / \text{Ventas}] * [\text{Ventas} / \text{Activos}]$$

Es decir,

$$RE = [\text{Margen} * \text{Rotación}]$$

El margen mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir, la rentabilidad de las ventas, mientras que la rotación del activo mide el número de veces que se recupera el activo vía ventas, o bien, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida.

Una forma alternativa de abordar el tema es el planteado por *Balanced Scorecard* (1992) que, además de los tradicionales indicadores financieros, plantea la

necesidad de hacer seguimiento de otros tres tipos de indicadores: perspectivas del cliente; de los procesos y de mejora continua. Así, dependiendo de las características de la empresa y el enfoque de la medición, es posible presentar algunos parámetros críticos a tener en cuenta, tal como muestra la Tabla N° 4.2.

Tabla N° 4.2: Características de los parámetros de medición

Enfoque	Características	Parámetros críticos de medición
Cliente	Disponibilidad inmediata Calidad consistente al cliente Funcionalidad estandarizada Bajo costo	Cumplimiento de entregas Costos de producción
Producto	Producto estándar Altos volúmenes	Nivel de inventarios
Proceso	Cambios rápidos de programación Alta eficiencia Bajo nivel de defectos Confiabilidad Flexibilidad Calidad consistente	Control estadístico de procesos Eficiencia de producción Nivel de calidad Nivel de automatización

Fuente: AT Kearney (2000).

4.2. El concepto de Benchmarking aplicado a la medición de desempeño

4.2.1. Definiciones y clasificaciones

Spendolini (1994) define al *benchmarking*¹¹ como "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones

¹¹ La mayoría de los autores relaciona el Benchmarking con la competitividad y la mejora empresarial, siendo "la empresa" su ámbito natural de aplicación. Un exhaustivo análisis bibliográfico revela escasez absoluta de literatura académica y deficiencia de aspectos teóricos o estudios empíricos y por otra parte exceso de casos prácticos y guías para su implementación. (Dattakumar R. y Jagadeesh R. 2003; Yasin, M.M. 2002)

que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional".

Benchmarking es una palabra antigua que surgió en el mundo de los geógrafos para referirse a la actividad de fijar puntos de referencia. Su adopción en el mundo de los negocios significa su empleo como la búsqueda de puntos de referencia para realizar comparaciones entre firmas¹², que tradicionalmente medían su desempeño y lo comparaban con el pasado, lo cual daba una indicación de la mejora conquistada. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando aún más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores puede no ser suficiente. El benchmarking ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio y permite determinar las mejores prácticas. Sus objetivos son:

- Encontrar y comprender las prácticas que les ayudarán a alcanzar nuevos estándares de desempeño.
- Otorgar poder a sus empleados para que avancen hacia el cambio en las prácticas de trabajo existentes.
- Basar sus metas en una orientación externa.
- Concentrar a toda la organización en los objetivos centrales del negocio.

Existen diferentes clasificaciones de *benchmarking*, entre las que se pueden mencionar:

⇒ McNair y Liebfried (1989) identifican cuatro tipos de *benchmarking*:

- **Interno:** un chequeo interno de los estándares de la organización para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.
- **Competitivo:** es la comparación de los estándares de una organización con los de otras empresas (competidoras).
- **De la industria:** comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.

¹² También significa aprender rápidamente usando las experiencias de otros

- **"Mejor de su clase":** es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

⇒ Una clasificación de *benchmarking* por metas es la siguiente:

- **De desempeño:** Identificación de quién se desempeña mejor, con base en mediciones de productividad. Los datos provienen tanto de competidores como de líderes funcionales.
- **Estratégico:** Estableciendo alianzas de *benchmarking* con un número limitado de empresas no competidoras en un intento por identificar las tendencias significativas capaces de proporcionar una mayor percepción de las oportunidades de mejoramiento potencial.
- **De procesos:** Significa buscar las mejores prácticas a través de estudios y observaciones de procesos comerciales clave, sin importar quienes sean los candidatos para las mejores prácticas.

Esta técnica gerencial fue utilizada tradicionalmente para comparar los resultados o el desempeño de una empresa contra los líderes en ese campo y promover mejoras, sin tener que pasar por los ejercicios de prueba y error por los que ya pasó el líder. No constituyen una finalidad en sí misma sino un conjunto de herramientas que permiten usar la comparación como un conductor que convierte a la empresa u organización, privada o pública, en una organización con capacidad permanente de aprendizaje y se aplica para anticipar problemas y sortear obstáculos identificando soluciones.

La decisión de *benchmarking* debe mantener la alineación con la estrategia, la visión y la misión de la empresa. El desempeño, y su medición, deben estar alineados con el criterio de tener como beneficiario final al cliente. Los niveles de impacto para una medición y evaluación efectivas, a todos los niveles, son la industria, la empresa, el departamento o gerencia y los individuos, teniendo en cuenta cada caso en particular quién, qué y por qué. Se debe orientar más a los resultados que a los procesos. No hay medida de desempeño más convincente que un cliente satisfecho que vuelve por más.

4.2.2. El proceso de *Benchmarking*

El proceso del *benchmarking* incluye un mínimo de cuatro etapas (establecimiento del plan de estudio; ejecución; diagnóstico de la información y análisis de los resultados y adopción de medidas). Para iniciar un proceso de *benchmarking* hay que tener un sólido conocimiento de la propia empresa, el cual a su vez se verá estimulado durante el desarrollo, dándole una mayor profundidad. La generación de nuevas ideas como resultado de la exposición a otras experiencias y enfoques lo hacen atractivo, pues permite a los gerentes mirar hacia adentro, al mismo tiempo que adoptan ideas y prácticas innovadoras provenientes del exterior.

Sun Tzu¹³ escribe "si usted conoce a su enemigo y se conoce a sí mismo, no tiene por qué temer el resultado de cien batallas". Robert C. Camp (1989) amplía el concepto al asociarlo a la palabra japonesa *dantotsu* que significa "luchar por ser el mejor de lo mejor". Con estos dos elementos se tendría, según Camp, la esencia del *benchmarking*. Los niveles gerenciales de la empresa deberían ser los promotores, al principio, y los sustentadores, después, de la aplicación del *benchmarking* porque ellos son quienes deben encontrar las ventajas de practicarlo y los responsables por su calibración. Los buenos resultados se obtienen si se trata de un esfuerzo continuo, que termina moldeando positivamente una empresa y llevándola al lugar en el cual están las organizaciones exitosas del futuro: el activo más importante de la empresa es la capacidad de aprender a aprender de las experiencias de otros, así como de las que uno mismo ha ido desarrollando.

4.2.3. Beneficios del *benchmarking*

Los beneficios esperables de la aplicación de la técnica de *benchmarking* por parte de las empresas son:

¹³ Sun Tzu El arte de la guerra

- **Alguien lo hace mejor que nosotros:** Si la competencia tiene las mejores prácticas y, por consecuencia, mejores resultados, se debe investigar por qué otros están teniendo el éxito que se busca. Resultaría de interés encontrar que las mejores prácticas no son dominio de la competencia, sino de alguna empresa en otra industria (mercado) que estuviera dispuesta a compartir su conocimiento y experiencia.
- **Mejoras trascendentales en costos, productos y procesos:** Las organizaciones que consideran que la manera como ellas desarrollan sus negocios, procesos y actividades es la más avanzada y la única, corren el riesgo de perder la carrera de la competitividad. Si la organización declara que es la mejor y así lo hace creer a sus empleados, como dogma de fe, sin el valor objetivo de la comparación referencial, deja de lado la posibilidad de los saltos trascendentales en su desempeño.
- **Facilita el cambio de paradigmas:** Al realizar una comparación referencial y observar que otros lo pueden hacer mejor, con los mismos o menores recursos, en menos tiempo y con mejores resultados, no queda más remedio que aceptar que lo que hacemos se puede realizar de otro modo. Sin embargo, como el proceso de cambiar de paradigma no es sencillo (a pesar que vivimos en organizaciones y entornos que cambian constantemente) *benchmarking* puede hacerlo de manera más sencilla, interesante y atractiva.
- **Permite romper la resistencia al cambio:** Cuando se da un cambio de paradigma, la consecuencia de la aceptación del cambio es más sencilla: se convierte en una necesidad. Observar que otros tienen éxito haciendo mejor lo que nosotros hacemos facilita la apertura mental para la incorporación de nuevas formas de hacer lo que conocemos. Entonces, el cambio se vuelve un imperativo del negocio, no algo desagradable que hay que enfrentar. Al confrontar nuevas ideas, sobre todo originadas en industrias diferentes, el personal se vuelve más receptivo y muestra mayor flexibilidad y entusiasmo para adoptar los cambios.

- **Acelera el proceso de aprendizaje de la organización:** Las organizaciones, al igual que las personas, aprenden y son precisamente aquellas con una mayor velocidad de aprendizaje las que se colocan más rápido a la cabeza de su grupo. La actitud de aprender de otros es una característica básica de un proceso de *benchmarking*. Cuando los mejores son el objetivo del proceso de aprendizaje, la creatividad, la iniciativa, la motivación y la necesidad de logro se incrementan. Una organización que aprende, asimila, aplica y logra, encuentra en el éxito una manera de vida. El aprendizaje se vuelve parte fundamental de la cultura organizacional y las empresas pueden demostrarse, a través del *benchmarking*, que tienen la habilidad de aprender el liderazgo.

- **Define el nivel de competitividad de la organización:** Compararse de manera sistemática provee los elementos para ubicar de manera más objetiva el nivel competitivo de la compañía. Ayuda a identificar los verdaderos líderes y el alcance de ese liderazgo. El mayor riesgo para una compañía es desconocer cómo está compitiendo.

- **Los mejores, dispuestos a compartir:** En la actualidad, las empresas saben que pueden obtener beneficio mutuo compartiendo sus éxitos y las prácticas que los han llevado a ser exitosos.

- **Simplificación:** Siempre habrá una manera más sencilla de hacer los negocios y los procesos. Es muy probable que alguien más sepa cómo hacerlo. El *benchmarking* provee la posibilidad de descubrirlo más rápidamente y con una menor inversión de recursos. La investigación asociada al *benchmarking* permite una mayor velocidad en el hallazgo de maneras más efectivas de lograr los resultados.

4.2.4. Modalidades del *benchmarking*

Los fracasos que se atribuyen a esta técnica de gestión provienen de considerar que la empresa interpreta que el estudio realizado es suficiente. Sin embargo, el desarrollo y la aplicación son los puntos críticos. Cuando una compañía realiza un ejercicio de *benchmarking* se deberá comparar en función del objetivo que se han propuesto los mejores de su entorno ("hay que compararse siempre con el mejor") e inclusive puede resultar necesario compararlo todo... costos, tiempo de respuesta, calidad, aprendizaje, etc.

Uno de los mayores problemas es la falta de transparencia de las empresas. En las industrias que compiten entre sí, suele ser muy frecuente que no se produzca este intercambio de información y haya que dirigirse a empresas de otros sectores. Cuando se comprende la esencia de la actividad se puede empezar a intercambiar experiencias con gente que se dedica a cosas muy diferentes. La comparación entre empresas/plantas se puede realizar por:

- Escala
- Sector
- Región
- Nivel de desarrollo empresarial
- Orientación productiva
- Naturaleza del proceso productivo
- Forma del mercado

Los principales casos de aplicación de esta técnica son los siguientes:

- Observar mercados que ya han pasado por etapas que el mercado analizado aún no atravesó.
- Evaluar resultados de decisiones que se acaban de tomar, considerando empresas que ya las tomaron con anterioridad.
- Revisar modelos de organización para evaluar reestructuraciones.
- Medir el impacto de nuevas reglas de juego e indicadores.

- Establecer referencias de cantidad de gente en empresas e instituciones públicas y privadas.
- Comparar marcos regulatorios y anticipar impactos.
- Revisar en forma cualitativa el resultado de tomar ciertas decisiones.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Planificación estratégica.
- Integración/desintegración de negocios por compra/venta de nuevas empresas o actividades.
- Integración vertical/horizontal.
- Cambios estatutarios y rol de juntas directivas en el proceso de toma de decisiones.
- Clima organizacional ante estímulos de conflicto.

4.3. Estimación de Indicadores de competitividad

Sobre la base de la información primaria obtenida de la encuesta realizada al grupo de empresas, se analizó la competitividad de las empresas que manufacturan productos panificados en Bahía Blanca, a través de diferentes indicadores típicos de desempeño: (i) crecimiento de las ventas, medido a través de la tasa anual acumulada de los ingresos por ventas, entre los años 2006 -2008; (ii) la participación en el mercado; (iii) la “productividad” de la empresa, medida como el ingreso generado por cada trabajador y (iv) la “productividad” de la empresa, medida como cantidad de materia prima procesada por cada empleado . Estos últimos dos indicadores han sido estimados al año 2008.

Luego, se estimó un **Índice de Progreso Competitivo** (IPC). El mismo, se definió a partir de la tipificación realizada por Humphrey y Schmitz (2000), quien considera las acciones ejecutadas por la empresa con el fin de incorporar alguna actividad de innovación. Los componentes de este índice incluyen a las innovaciones en productos, en procesos y en la organización.

Cada componente toma el valor uno si las empresas promovieron esa actividad de innovación y cero si no lo hicieron. Así, el valor de este índice puede oscilar entre 0 y 3. A mayor nivel alcanzado, mejor es el desempeño organizacional.

La Tabla N° 4.3 presenta las estimaciones de los indicadores para el total de empresas encuestadas.

Tabla N° 4.3: Resultados de las estimaciones realizadas

Empresas	Crecimiento de Ventas (t.a.a) %	Ingreso generado por cada trabajador (\$)	IPC				Bolsas / Persona	Participación en el mercado (%)
			Componentes			Total		
			Innov. En productos	Innov. En procesos	Innov. En organiz.			
1	30,058	180.000,00	0	0	1	1	3,446	9,853
2	30,000	138.461,54	1	0	0	1	0,357	6,569
3	25,000	51.428,57	0	0	0	0	2,250	1,314
4	24,984	86.636,36	0	1	1	2	0,589	6,955
5	28,374	56.880,00	1	0	0	1	0,200	5,189
6	26,119	117.000,00	0	0	0	0	1,429	8,539
7	25,000	86.400,00	0	0	0	0	2,917	1,576
8	19,972	121.428,57	1	0	0	1	0,750	3,102
9	30,608	53.713,50	0	0	0	0	2,000	0,784
10	30,001	72.000,00	0	0	0	0	1,200	1,839
11	15,493	32.800,00	0	0	0	0	1,631	1,197
12	12,402	82.214,29	1	0	1	2	1,700	2,100
13	-62,500	15.000,00	0	0	0	0	0,500	0,164
14	23,680	195.714,29	0	0	1	1	1,125	4,999
15	-6,250	240.000,00	1	0	0	1	2,986	13,137
16	20,732	165.000,00	0	0	0	0	3,000	1,806
17	20,032	84.571,43	0	0	1	1	2,100	2,160
18	30,011	240.000,00	0	0	0	0	0,500	4,379
19	19,876	117.628,13	1	0	0	1	0,750	3,434
20	28,993	60.857,14	0	0	1	1	1,170	3,109
21	25,000	250.000,00	0	0	0	0	2,200	4,561
22	6,667	100.000,00	0	0	0	0	0,875	2,554
23	12,402	213.333,33	0	0	0	0	1,313	2,335
24	9,331	178.666,67	0	0	0	0	2,000	1,956
25	9,375	194.444,44	1	0	0	1	1,000	6,386
Promedio	17,414	125.367,13				0,56	1,519	4,000
Desvío	11,392	59.355,92				0,65	0,761	2.445
Coficiente de Variación	0,65	0,47				0,86	0,5	0,61

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la encuesta realizada. Año 2008

Conviene mencionar que durante el período de análisis, el consumo aparente de harina de trigo en el país fue incrementándose. Puntualmente en el 2008 fue un 4,7% superior al registrado en 2007 (Ministerio de Economía, 2009) pero en el último trimestre de 2008 la demanda se retrajo respecto a igual período de 2007. Esta disminución hacia el final del año se relaciona con la crisis financiera externa, con su correlato en el nivel de producción y actividad.

A continuación se presentan las conclusiones extraídas de la tabla 4.3:

- Todas las empresas encuestadas muestran un crecimiento en los ingresos por ventas en el período, excepto dos.
- El valor promedio del ingreso generado por cada trabajador oscila en torno de los \$125.367.13 al año, con un desvío estándar de \$ 59.355,92.
- La participación en el mercado es pequeña para cada una de las empresas de la muestra.
- El valor promedio de la cantidad de bolsas procesadas por cada trabajador es de 1,51 bolsas de harina por día, lo que equivale a 86 kilogramos de pan. Es importante aclarar que estos son valores para el año 2008 y a pesar de contar con valores máximos y mínimos amplios, el coeficiente de variación (Desvío Estándar / Promedio) indica que el resto de las observaciones se encuentra relativamente cerca del promedio.
- Observando la estimación del índice IPC se visualiza que el 48% de las firmas no ha incorporado ninguna actividad de innovación. Por otro lado, aquellas que han innovado, lo hicieron fundamentalmente en productos y en administración y gestión.

- La estimación de los coeficientes de variación (Desvío Estándar / Promedio) muestra que el IPC presenta mayor dispersión respecto a la media. Para todo el resto de los indicadores las observaciones se encuentran relativamente más cercanas a su valor promedio.

Finalmente, para todos los indicadores excepto el IPC, teniendo en cuenta el valor de los mismos se clasificaron a las empresas de la siguiente manera:

- “*alto desempeño*” aquellas cuyo indicador arroja un valor 20% superior al promedio.
- “*mediano desempeño*” aquellas cuyo valor es igual al promedio o varía un 19% alrededor del mismo.
- “*bajo desempeño*” aquellas que presentan valores de los indicadores menores al 20%.

Para el IPC la clasificación considerada fue la siguiente:

- “*alto desempeño*” para aquellas empresas cuyo valor es superior a 1,5
- “*mediano desempeño*” si el IPC arroja un valor entre 1 y 1,5
- “*bajo desempeño*” si el indicador es inferior a 1.

Tabla N° 4.4 Desempeño según valor de los indicadores

Indicadores	Alto Desempeño	Mediano Desempeño	Bajo Desempeño
t.a.a.	52%	20%	28%
Ingreso generado por cada trabajador	36%	16%	48%
IPC	8%	36%	56%
Bolsas/ Persona	36%	16%	48%
Participación en el mercado	36%	12%	52%

Fuente: Elaboración Propia. Año 2008

Observando la Tabla 4.4 se concluye que los indicadores "Ingreso generado por cada trabajador" y "Bolsas procesadas por empleado" arrojan el mismo porcentaje de empresas en cada categoría considerada, lo cual es razonable ya que los dos indicadores miden la productividad de la mano de obra. Si se

clasifica el desempeño de las empresas según el IPC se visualiza que se tiene el menor número de empresas con “*alto desempeño*”.

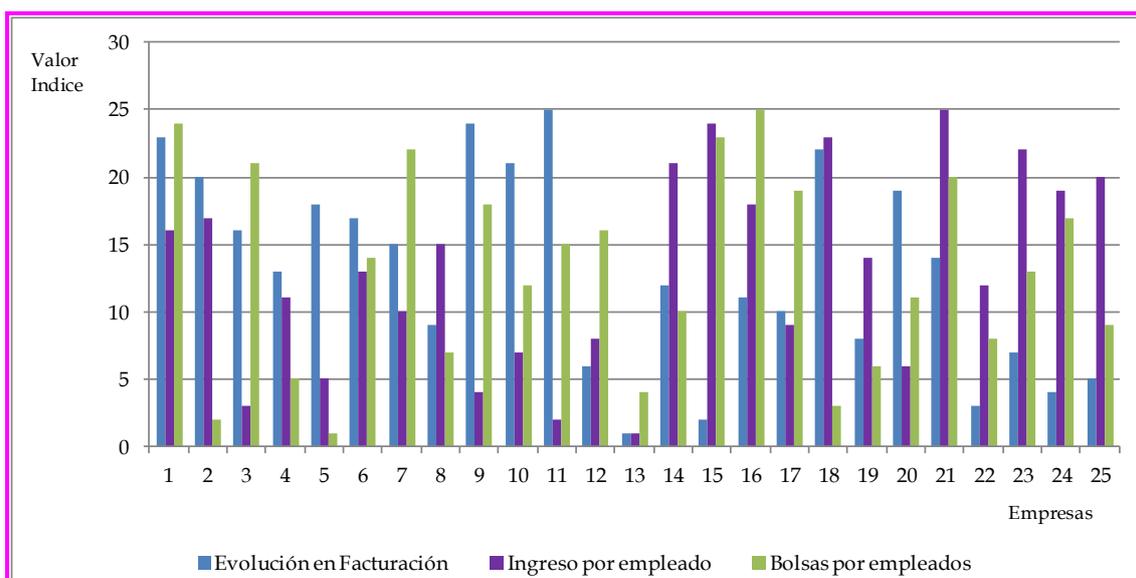
4.4. Competitividad según el criterio de *benchmarking*

El proceso de benchmarking es un importante elemento motivador dentro de las organizaciones porque permite identificar a las empresas con mejor desempeño competitivo y observar su conducta a los fines establecer estrategias que permitan mejorar internamente la empresa. De este modo, en este apartado se pretende identificar a las estructuras organizativas que presentan mejores niveles de competitividad, a los fines de observar su conducta.

4.4.1 Posición de las empresas según las estimaciones

La Figura N° 4.1 permite visualizar la posición que ocupa cada establecimiento según la estimación de los indicadores obtenidos en el punto anterior ordenados de menor a mayor de acuerdo al valor que obtuvo cada uno. El de mayor valor se ubicó en primer lugar puntuándose con 25; al segundo mayor se le asigna el valor 24 y así sucesivamente. Se observa así cuales son las empresas que presentan una mejor posición respecto de la evolución en su facturación, ingreso generado por cada empleado y cantidad de bolsas de harina elaboradas por persona al año. De este modo puede concluirse que algunas empresas presentan un valor bajo en la estimación de algún indicador y alto en otros. Entre las empresas que presentaron altos niveles en al menos dos de los indicadores (se consideraron a aquellas que superaron los 12,5 puntos) se encuentran las siguientes empresas: 1, 2, 3, 6, 7, 15, 16, 18, 20 y la 21. La empresa número 13 presentó bajos niveles en la estimación de todos los indicadores.

Figura N° 4.1 Indicadores clasificados por negocio



Fuente: Elaboración Propia

Otra forma de encontrar a aquellas empresas que deben ser tomadas como referencia en el sector es observando la relación existente entre variables críticas que ayudan a discriminar el posicionamiento competitivo.

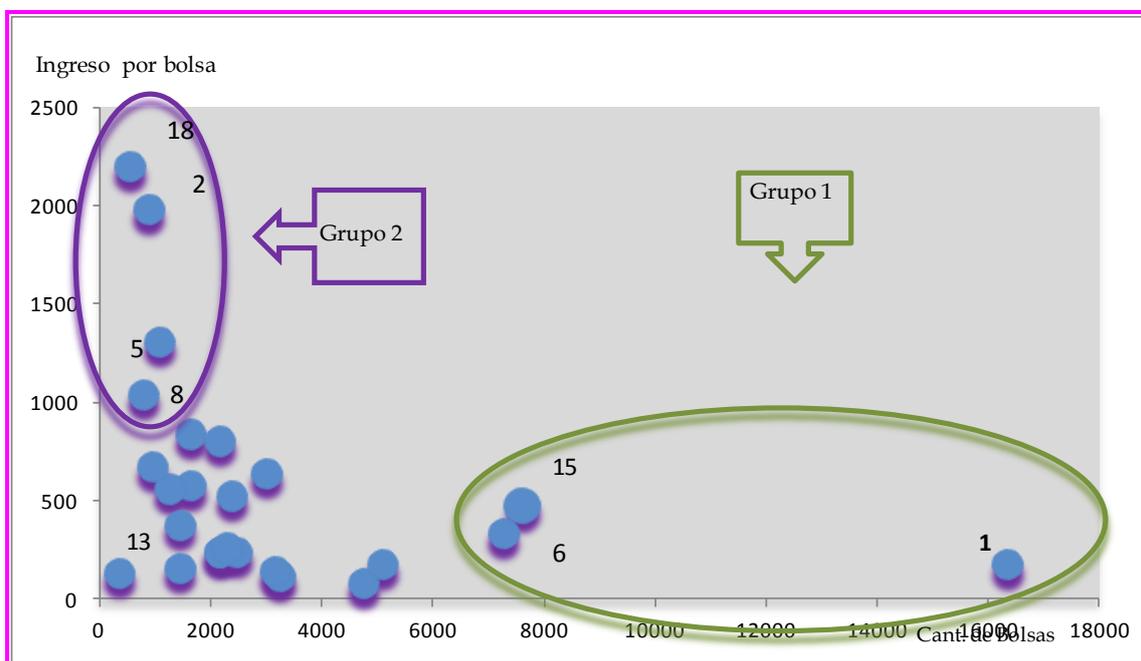
En el caso de las Mipymes panificadores locales objeto de este estudio se seleccionaron dos variables consideradas críticas: (i) la diferenciación del producto, cuya variable proxy es el valor de facturación por bolsa y (ii) la cantidad de materia prima procesada (cantidad de bolsas de harina elaboradas), tal como muestra la Figura N° 4.2. La combinación de estas dos variables da una aproximación al valor de la producción que obtienen las firmas.

Es relevante aclarar que el valor de facturación por bolsa varía entre las empresas según el tipo de producto procesado. Aquellas que manufacturan productos panificados más artesanales, donde se prioriza la diferenciación del producto, obtienen un valor por bolsa mayor; lo contrario ocurre con aquellas firmas que elaboran productos menos diferenciados. En el caso de estas últimas, su mayor ingreso proviene de procesar una mayor cantidad de materia prima. A partir de aquí es posible identificar a dos grupos de empresas, tal como queda señalado en la Figura N° 4.2. Por un lado se ubican las firmas que

producen gran volumen físico con producto muy poco diferenciado (Grupo 1) y por otro lado, las que producen menor cantidad de bolsas al año y agregan mayor valor a la producción (Grupo 2).

Se puede observar claramente que la gran mayoría procesa poca cantidad de materia prima y producen un producto medianamente diferenciado, ya que se encuentran aglomeradas a bajos valores de las variables consideradas.

Figura 4.2 Valor por bolsa y cantidad de bolsas de harina procesadas



Fuente: Elaboración Propia

Comparando las Figuras N° 4.1 y 4.2 se observa por ejemplo, que la empresa 13 posee los menores valores de indicadores y tiene un lugar muy bajo en el gráfico. Las empresas presentes en el “Grupo 1” también se destacaron por el valor que obtuvieron en al menos dos de los indicadores, mientras que el 50% de las empresas incluidas en el “Grupo 2” presentaron altos valores de los mismos.

Ahora cabe preguntarse cuáles son las características más relevantes de las empresas mejor posicionadas en la industria, es decir, qué conductas tienen respecto a la comercialización de sus productos, qué tecnologías emplean,

diversifican o no la producción, tienen alguna ventaja en costos, etc. Conocer las características de estas empresas permitirá al resto de las firmas identificar estrategias para mejorar su desempeño competitivo.

La Tabla N° 4.5 resume las características más relevantes del comportamiento de las empresas destacadas. Se puede observar que una conducta común en todas las empresas es la actitud hacia la Calidad, las firmas seleccionan materias primas adecuadas y elaboran con ellas productos diferenciados de alta calidad. Independientemente de la forma de comercialización seleccionada se observa un alto desarrollo del personal, en todas las empresas, en áreas o materias que permiten la especialización que el negocio requiere. Asimismo se visualiza que el 75% de las empresas identificadas aquí están asociadas a instituciones de apoyo a la producción. Por otro lado, a diferencia de lo esperado se puede ver que no todas las empresas exitosas producen una alta variedad de productos ni tienen un alto nivel de inversión

Tabla N° 4.5 Características de las empresas destacadas

	Código Empresa	Crec. Ventas (t.a.a.)%	Ingreso generado por cada trabajador (\$)	IPC	Bolsas / Persona	Características Distintivas	Variedad de Productos	Desarrollo del Personal	Forma de comercialización	Nivel de inversión respecto del promedio
Grupo 2	18	30.01	240,000.00	0	0.5	Calidad	Alta	Alto	Local	Inferior
	2	30	138,461.54	1	0.357	Calidad	Alta	Alto	Local	Inferior
	5	28.37	56,880.00	1	0.2	Calidad	Alta	Alto	Local	Inferior
	8	19.97	121,428.57	1	0.75	Calidad	Alta	Alto	Local	Inferior
Grupo 1	1	30.06	180,000.00	1	3.446	Calidad	Baja	Alto	Reparto	Superior
	15	-6.25	240,000.00	1	2.986	Calidad	Alta	Alto	Reparto y local	Inferior
	6	26.12	117,000.00	0	1.429	Calidad	Alta	Alto	Reparto y local	Inferior

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V

UNA APROXIMACION ECONOMETRICA

En este capítulo se intenta analizar cuáles son los principales factores que inciden en el desempeño competitivo de las empresas que manufacturan productos panificados en Bahía Blanca a través de un modelo econométrico.

En función de la disponibilidad de datos sólo se tendrá en cuenta la dimensión microeconómica. Los factores considerados se organizan en cuatro planos:

- Recursos
- Esfuerzos tecnológicos
- Variables estructurales
- Sendero evolutivo

Las variables que se consideran en dichos planos se presentan a continuación:

VARIABLES CONSIDERADAS

Recursos (R)

CH1 Capital humano: nivel de educación del socio principal

CH2 Capital humano: calificación del personal

CS Capital social: vinculaciones con instituciones de apoyo a la producción

Esfuerzos Tecnológicos (ET)

ET Intensidad en la inversión

Variables estructurales (TAM)

TAM Tamaño de las empresas

Sendero evolutivo (ANTIG)

ANTIG Antigüedad de la empresa en la actividad productiva

A los fines de analizar las variables que resultan relevantes para explicar el desempeño competitivo de las firmas se estima un modelo de regresión lineal.

La estimación se realiza mediante el software Econometric View.

El modelo queda determinado de la siguiente manera:

$$IDC = \alpha + \beta + \chi R + \delta ET + \gamma TAM + \varepsilon ANTIG + + \mu$$

A continuación se revisan las variables mencionadas y se detallan las hipótesis de trabajo:

▪ **Recursos:**

Este grupo incluye 3 variables:

- ⇒ CH1: nivel de educación del socio principal. Toma los siguientes valores en función del nivel de educación: 1= primario; 2= secundario; 3= terciario; 4= universitario.
- ⇒ CH2: capacitación de los empleados. Para definirla se tuvo en cuenta si los empleados realizaron cursos de capacitación. Por lo tanto, la misma se definió como: 0= No hace cursos; 1= Manipulación de alimentos; 2= Cursos con proveedores de materias primas y 3= Cursos adicionales seleccionados por el empresario
- ⇒ CS: El capital social se define y estima a través de una variable proxy: vinculaciones con instituciones de apoyo a la producción. La variable adopta el valor 1 si las empresas se vinculan con instituciones y 0 si no lo hacen. Se supone aquí que esto demuestra la capacidad relacional de la organización.

La incorporación de este grupo de variables queda fundamentada en la teoría de los recursos de Penrose (1959). Según dicha teoría una empresa es una colección de recursos, un depósito de conocimientos en la medida en que los recursos poseen competencias individuales y son capaces de proporcionar servicios diversos. La forma de emplear y disponer de esa colección de recursos, entre diferentes usos y en el transcurso del tiempo, se determina por decisiones administrativas. De este modo, los recursos productivos con que cuenta la empresa son físicos (tangibles): planta, equipo, recursos naturales, materia prima, bienes semi-terminados, etc; intangibles: legales (marcas, patentes), organizacionales (cultura corporativa) y relacionales (reputación, relaciones con

proveedores), y *humanos* (habilidad y conocimiento de la mano de obra calificada o no calificada, personal de oficinas administrativas, financiero, legal, técnico y directivo). El empresario es el recurso productivo que ofrece los servicios empresariales necesarios para reconocer y explotar las oportunidades productivas para que la empresa crezca y obtenga beneficios positivos en el largo plazo. Según lo planteado por esta teoría, es de esperar que la relación entre CH1, CH2 y el desempeño competitivo sea positiva, es decir, el mejor desempeño competitivo está vinculado con la dotación de recursos que poseen las empresas.

El análisis de la interrelación existente entre capital social¹⁴ y desempeño organizacional se encuentra aún en un estado inicial dentro de la literatura económica pero existen numerosos trabajos que destacan la importancia del mismo¹⁵. Diversas investigaciones consideran que esta dimensión relacional es crítica para la creación y transferencia de conocimientos y de otros recursos. Es por ello que se espera una relación positiva entre esta variable y la variable dependiente.

▪ **Esfuerzos tecnológicos:**

La variable que refleja el esfuerzo tecnológico que hace la organización para adquirir nueva tecnología y producir nuevos productos es una variable dummy. La misma toma los siguientes valores: 0 = no invirtió; 1 = invirtió menos de \$ 5.000; 2 = invirtió entre \$5.000 y \$10.000; 3 = entre \$10.000 y \$15.000; 4 = entre \$15.000 y \$20.000; 5 = entre \$20.000 y \$50.000; 6 = más de \$50.000

Se espera que exista una relación positiva entre esta variable explicativa y la variable endógena. Esta variable fue incluida en el análisis dado que la

¹⁴ La variable capital social (CS) se define como un conjunto de recursos de carácter relacional (Leana y Van Buren, 1999).

inversión es considerada un factor estratégico que influye sobre el desempeño. Según Ansoff (1990) el rendimiento de la empresa en un área de negocio es proporcional al tamaño de la inversión. Así, existe una masa crítica mínima que debe alcanzar la inversión para que la misma sea rentable. Esto implica que el nivel de inversión realizado por cada firma impactará positivamente sobre el desempeño, siempre que se supere la masa crítica.

▪ **Variables estructurales (TAM):**

La dimensión está fuertemente relacionada con las debilidades organizacionales y con los factores que determinan la capacidad tecnológica de la firma. Es de esperar que aquellas empresas que presentan mayor tamaño, tengan mejores capacidades tecnológicas y, por lo tanto, posean un mejor desempeño competitivo. Sin embargo, la literatura no ha arribado a un claro resultado acerca de la intensidad y la dirección de la mencionada relación. Por ello, en este trabajo se espera que a mayor tamaño mejor sea el desempeño competitivo de las empresas.

▪ **Sendero evolutivo (ANTIG):**

Los datos indican que existe una dependencia entre la antigüedad de la firma y el desempeño innovador. En este caso, al igual de lo que ocurre con la variable estructural considerada, la literatura no ha arribado a un claro resultado acerca de la intensidad y la dirección de la relación. Podría esperarse que la antigüedad en la actividad productiva permita a las empresas desarrollar capacidades y habilidades para gestionar con éxito la organización, por lo cual se espera una relación positiva entre ambas. Sin embargo, también se puede esperar que cuánto más antigua sea la empresa, menor sea el desarrollo de actividades innovativas. Esto se basa en que los propietarios de las empresas más nuevas, en general, son más jóvenes y tienen mayor nivel educativo, lo que

⁷ Según Lin (2001), el capital social puede entenderse como una inversión en relaciones sociales con retornos esperados. Esta definición considera que los individuos se dedican a establecer relaciones y redes para obtener beneficios.

comúnmente se traduce en un mayor dinamismo en el manejo integral del negocio. Conociendo los atributos generales del empresariado bahiense, se espera que cuanto más antigua sea la firma, más débil será el desempeño innovador y por tanto el desempeño competitivo.

Los ajustes se realizaron en principio para cada grupo de variables y luego para el conjunto de ellas. Los resultados son los siguientes:

Tabla N° 5.1: Estimaciones realizadas para cada variable individualmente

	REG. 1	REG. 2	REG. 3	REG. 4	REG. 5	REG. 6	REG. 7	REG. 8
Recursos								
CH1	2,90115 (0,008)			2,215 (0,037)				0,662 (0,026)
CH2		2,2868 (0,031)		1,425 (0,168)				0,240 (0,111)
CS			2,1681 (0,040)	2,073 (0,050)				
Esfuerzos Tecn								
(ET)					2,717 (0,012)			0,113 (0,227)
Variables estructurales								
(TAM)						-3,264 (0,003)		-0,012 (0,047)
Sendero evolutivo								
(ANTIG)							2,867 (0,008)	-0,031 (0,336)
F-statistic	8,419 (0,008)	5,229 (0,031)	4,700 (0,040)	5,675 (0,005)	7,382 (0,012)	10,65 (0,003)	8,223 (0,008)	5,031 (0,003)

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta realizada. Año 2008

De la observación de la Tabla N° 5.1 se pueden extraer algunas conclusiones:

- Las regresiones realizadas con cada variable exógena individualmente muestra que las mismas se presentan como significativas para explicar el comportamiento de la variable dependiente.

- Todas las variables independientes presentan el signo esperado, excepto dos: a) el tamaño, lo cual puede explicarse porque la variable dependiente es un índice de progreso competitivo y las principales innovaciones marginales se realizan en productos, siendo las empresas más chicas las que más diversifican la producción y b) la antigüedad de la firma. A diferencia de lo que se ha encontrado en otros trabajos empíricos realizados para las Pymes locales, las empresas del sector de productos panificados presentan una relación positiva entre la variable dependiente y la antigüedad.
- Observando la regresión 4 se establece que la variable CH2 (capacitación de los empleados) pierde significatividad para el conjunto de variables correspondientes a la primera categoría (recursos). Esto se debe a que dicha variable se relaciona con el nivel educativo de los socios (CH2). Es lógico pensar que los socios que presentan mayor nivel educativo tienden a promover más la capacitación de los empleados.

Los resultados de la regresión para el conjunto de variables se presentan en la última columna y en el anexo la regresión completa. Del examen de dicha estimación se puede decir que el modelo resulta ser estadísticamente significativo para explicar el desempeño competitivo de las empresas que elaboran productos panificados en la localidad de Bahía Blanca. Si bien el valor del R^2 no es muy elevado, dado que se está trabajando con datos de corte transversal, el valor del estadístico F indicaría que el conjunto de las variables seleccionadas son estadísticamente importantes al explicar el comportamiento de la variable dependiente, dado el valor asociado a su probabilidad. Se observa también que al realizar la estimación para el conjunto de variables, el capital social (CS), los esfuerzos tecnológicos y la antigüedad de las empresas (ANTIG) pierden significatividad. Esto puede responder a un problema de multicolinealidad, el cual puede deberse al tamaño de la muestra seleccionado o a la poca variabilidad que presentan las variables explicativas.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Identificar los factores y las estrategias que pueden constituir una ventaja competitiva para una empresa se revela como importante, tanto para los empresarios individuales como para los gobiernos locales. Este análisis puede ser significativo en la medida que brinde información para establecer una base que guíe la toma de decisiones.

El estudio de la estructura, conducta y desempeño de las empresas que forma parte del sector de productos de panificación en Bahía Blanca permite conocer en qué medida las firmas pueden aplicar una conducta estratégica para mejorar su competitividad.

En relación a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, es relevante mencionar que al haber utilizado una técnica de muestreo no probabilístico los resultados inferidos no pueden generalizarse para el conjunto de la población, pero son válidos dado el objetivo de estudio de esta investigación.

En relación a las hipótesis planteadas los resultados obtenidos del estudio de las características estructurales y las conductas de las Mipymes que conforman el sector son los siguientes:

H1: El sector de productos panificados se corresponde con un mercado de competencia monopolística, la diferenciación de los productos es una variable relevante porque les permite a las firmas obtener cierto poder de mercado. Dicha diferenciación es realizada por medio de algunos ingredientes que utiliza el maestro panadero, pero también se trata de diferenciar la manera en que el consumidor percibe el producto, especialmente en aquellas empresas que tienen venta al público.

H2: La principal estrategia que puede posicionar mejor a este grupo de empresas de tamaño micro y pequeñas es la diferenciación del producto y la imagen del negocio para

aquellas empresas que venden sus productos directamente en el mostrador. La diferenciación del producto además les permite a las empresas obtener cierto poder de mercado.

H3: El indicador empleado para medir la competitividad (IPC) refleja el bajo grado de innovación incorporado por estas empresas del sector y destaca que las principales actividades de innovación son en productos y en administración y gestión, consideradas como innovaciones marginales. También se observa que las empresas con mejor desempeño tienen prácticas similares, como por ejemplo el desarrollo del personal y un alto grado de calidad entendiendo por esta a la cuidada selección de materias primas para la elaboración de los productos.

H4: En cuanto al modelo diseñado para analizar los factores que impactan sobre el desempeño competitivo de las empresas, se puede observar que todas las variables exógenas consideradas son significativas, esto lleva a pensar que el capital humano, las vinculaciones con instituciones de apoyo a la producción y los esfuerzos tecnológicos impactan positivamente sobre el desempeño. Asimismo, todas presentan el signo esperado excepto dos, el tamaño de la firma y la antigüedad. Esto parece indicar que para este grupo de Mipymes aumentar de tamaño se convierte en una desventaja, ya que son las de menor tamaño relativo las que más se inclinan a diferenciar el producto y por lo tanto, a introducir innovaciones. Respecto a la antigüedad, para este grupo de Mipymes en particular, parece que la antigüedad les posibilita desarrollar capacidades y habilidades para gestionar con éxito la organización.

Se destaca que no fue posible obtener indicadores financieros de competitividad dado que no pudo relevarse dicha información, lo cual hubiera enriquecido notablemente este trabajo. Asimismo se subraya que esta industria está caracterizada por tener un alto grado de informalidad.

También es posible dejar planteadas nuevas líneas de investigación que pueden desarrollarse a partir de este trabajo, entre las que pueden mencionarse: (i) la generación de un indicador para medir la imagen de la empresa, (ii) generación

de un indicador para medir la calidad de los productos ofrecidos o la imagen de la marca.

BIBLIOGRAFIA

Albers, S.; Clement, M. (2007): "Analyzing the Success Drivers of e-Business Companies", IEEE Transactions on Engineering Management, 54.

Bain J. (1959): *Organización Industrial*. Ediciones Omega, Barcelona, 1963.

Bae, J.; Lawler, J. (2000): "Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy", Academy of Management Journal, 43.

Batt, R. (2002): "Managing customer services: human resource practices, quit rates and sales growth", Academy of Management Journal, 45.

Bertrand, J. (1883): "Book review of *theorie mathematique de la richesse sociale* and of *recherches sur les principes mathematiques de la theorie des richesses*", Journal de Savants 67: 499-508

Bonelli, R. (1992): 'Growth and Productivity in Brazilian Industries'. Journal of Development Economics, 39(1): 85-109

Bresnahan, T. (1989): *Empirical Studies of Industries with Market Power*, HIO Vol. II Capítulo 17.

Burachik, Gustavo (2002): "Supervivencia de nuevas empresas industriales: una reseña de la literatura", Desarrollo Económico - Revista de Ciencias Sociales Vol. 42 N 165 .

Calvo-Flores A, García Pérez de Lema D. y A. Madrid(2006): "Tamaño, antigüedad y fracaso empresarial". V Workshop de investigación empírica en contabilidad financiera. Universidad de Madrid

Chamberlin, E. (1933): "Theory of Monopolistic Competition", Cambridge, MA, Harvard University Press.

Chrisman, JJ., Bauerschmidt, A. y Hofer, CW. (1998): "The Determinants Of New Venture Performance: An Extended Model" Entrepreneurship Theory And Practice, 23.5-25

Collins N. R. y Preston Lee E. (1969): "Price Cost-Margins and Industry Structure" Review of Economics & Statistics. August, 51 271-286.

Cournot, A. A. 1838: *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*, Paris (Hachete)

Dattakumar R.y Jagadeesh R.(2003): "A review of literature on benchmarking, Benchmarking": An International Journal, Vol 10 N 3, pp 176-209

Delaney, J. M.; Huselid, M. A. (1996): "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, 39.

Dichiara R.O. (2005): *Economía Industrial Conceptos y aplicaciones*, Edius.

Esser K.; Hillerbrand W.; Messner D. y Meyer-Stamer J. (1996): "Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política". *Revista de la CEPAL*, Santiago, No. 59, pág. 39 - 52

European Commission (1993): "The European observatory for SMEs", First Report

Fitz-Enz, J. (1995): *Benchmarking staff*, Deusto.

Fernandez P., McCarthy I.P. y Rakotobe-Joel T. (2001): "An evolutionary approach to Benchmarking", *Benchmarking an International Journal*, Vol 8 N° 4, pp 281-305

García Pérez de Lema, D. (1997): *El riesgo financiero de la pyme en Europa*, Madrid: Pirámide.

Guedes L., Vasconcellos L., Vasconcellos, E. y Oliveira Junior, M. (2010): "La importancia de la tecnología de búsqueda en la web, la innovación y el modelo de negocios, para explicar el éxito de Google: Una sana indiferencia por lo imposible", *Espacios*. Vol. 31.

Hotelling, H. (1929): "Stability in Competition," *Economic Journal*, 39, 41-57

Humphrey y Schmitz (2000): "Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research". *Idas Working paper 120*. Institute of Development Studies, 2000.

Iwata G. (1974): "Measurement of Conjectural Variations in Oligopoly" *Econometrica*, Vol. 42, No. 5, pp. 947-966

James, Paul (1997): "Gestión de la Calidad Total: un texto introductorio", Prentice Hall.

Juárez de Perona, Hada y García Seffino, Verónica (2000): "Indicadores de competitividad en un contexto de apertura e integración", Instituto de Economía y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba

Kaplinsky, R. and Morris, M. (2000): "A Handbook for Value Chain Research", prepared for the IDRC, Institute of Development Studies: Sussex.

Krugman P., (1996): "How the Economy Organizes Itself in Space: A Survey of the New Economic Geography," Working Papers 96-04-021, Santa Fe Institute.

Leana, C. R., & Van Buren, H. J., III. (1999): "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.

Leonardi, Viviana y García Casal, Irene (2008): "Comportamiento innovativo de un grupo de pymes localizadas en Bahía Blanca", 5tas Jornadas Interdisciplinarias del Sudoeste Bonaerense, pp.12, UNS, Bahía Blanca, Argentina,

McNair, C.J. y Leibfried, K. (1992): *Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement*, Harpercollins, London

Michalet (1981): *Competitive and internationalisation*, Mimeo, OCDE, París.

Müller, G (1995): "El caleidoscopio de la competitividad". *Espacios*. Vol. 15 (2) 1994

Murillo, R. y Musik, G. (2005): "Sobre el concepto de Competitividad", *Comercio Exterior*, vol.55, núm. 3.

Nash, J. (1951), "Non-cooperative Games", *Annals of Mathematics*

Penrose, E.T. (1959): *The Theory of Growth of the Firm* Basil Blackwell Oxford, Inglaterra,

Pietrobelli y Rabolletti (2004), "Upgrading in Clusters and Value Chains in Latin America. The Role of Policies", *Inter-American Development Bank Washington, D. C. Sustainable Development Department Best Practices Series*.

Porter, M. E. (1980) "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". Free Press, New York.

Porter, M. E. (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". Free Press, New York, 1985

Porter, M. E. (1990) "The Competitive Advantage of Nations". Free Press, New York.

Prat Canet, José M.: (1996): *Benchmarking: un método para aprender de las mejores empresas*. Granica.

Senn M.A. (1990) "Commercial Real Estate Leases" Vol. 2, Ringbound

Sherpherd W. (1972) "The Elements of Market Structure" *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 54, No. 1, pp. 25-37

Song, M.; Podoyntsina, K.; Bij, H.; Halman, J. I. M. (2008): "Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis", *The Journal of Product Innovation Management*, 25.

Stigler G.J (1964): "A Theory of Oligopoly". *The Journal of Political Economy*, Vol. 72, No. 1, 44-61

Suárez, J. L. (1996): "Benchmarking de la función financiera". Mc Graw-Hill.

von Stackelberg, H. (1934): *Marktform und Gleichgewicht*. Vienna: Springer.

Timmons J.A. & Spinelli S. (2003): "New venture creation: entrepreneurship for the 21st century" (6th ed.) McGraw-Hill, Boston, MA

Yasin, M.M. (2002): "The theory and practice of benchmarking: then and now", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 No. 3, pp. 217-43.

Yoguel G. (2004): "Tramas productivas en viejos sectores: metodología y evidencia en la Argentina" *Desarrollo económico*, ISSN 0046-001X, Vol. 43, N° 172, 2004, pág. 545

Yoguel G. (2006): "Regímenes tecnológico, de conocimiento y competencia en diferentes formas organizacionales: la dinámica entre difusión y apropiación. *Desarrollo económico*, ISSN 0046-001X, Vol. 46, N°. 181, 2006, págs. 33-61

Páginas Web

- http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/farinaceos/Informes/antiores/IM_FARINACEOS_Ago_09.pdf
- www.geocities.com/wallstreet/floor/5753/capb.htm/, 14/04/00
- www.lukasnet.com/pyme/in/080848.htm/, 14/04/00
- Intxaurburu Clemente, M. G.; Ochoa Laburu, C.; Velasco Balmeseda, E. ¿Es el benchmarking una herramienta de aprendizaje organizacional? Disponible en www.unirioja.es (consultado el 18 Enero 2010).

ANEXO

Tabla N° 5.2: Estimación para el conjunto de variables

Dependent Variable: IDC2

Method: Least Squares

Date: 03/30/11 Time: 12:33

Sample: 1 25

Included observations: 25

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CH	0.662786	0.273287	2.425241	0.0260
CH2	0.240078	0.143356	1.674694	0.1113
CS	-0.180972	0.407353	-0.444262	0.6621
ET	0.113726	0.090974	1.250094	0.2273
TAM	-0.012084	0.005673	-2.130106	0.0472
ANTIG	-0.031406	0.031802	-0.987543	0.3365
C	0.420004	0.291761	1.439550	0.1672
R-squared	0.626487	Mean dependent var		0.560000
Adjusted R-squared	0.501983	S.D. dependent var		0.650641
S.E. of regression	0.459159	Akaike info criterion		1.512656
Sum squared resid	3.794887	Schwarz criterion		1.853941
Log likelihood	-11.90820	F-statistic		5.031859
Durbin-Watson stat	1.951023	Prob(F-statistic)		0.003438

Fuente. Elaboración propia

CUESTIONARIO

1 INFORMACION DE LA EMPRESA

Razon social de la empresa:
Nº CUIT:
Domicilio
Telefono/Fax

1,1 Año de fundación de la empresa _____
Del actual establecimiento _____

1,2 Pertenece la empresa a un grupo empresarial SI NO
Cual? _____

1,3 Indicar el numero de socios

1,4 Cuantos son familiares directos

1,5 Respecto de los socios o dueños

Socios	Edad	Máximo nivel de educación alcanzado	Completo	EDUCACION INFORMAL
1				
2				
3				

2 ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

2,1 Detalle los principales productos según su participación en la facturación del 2008

	Producto	% Sobre las ventas del 2008
1		
2		
3		
4		
5		
Otros		
	Total Ingresos	100%

2,2 Forma de distribución o venta

	% Sobre las ventas del 2008
Mostrador	
Reparto	
	100%

2,3 Han incorporado nuevos productos en los ultimos 4 años? Cuales?

2,4 En el periodo 2005-2008 Ha derivado alguna parte de la producción o servicio a terceros

2,5 Nivel estimado de la capacidad instalada

AÑO	% de utilización	Nº de Turnos de 8 Hs
2005		
2006		
2007		
2008		

2,6 Cual es su capacidad maxima de producción?

2,7 Indique como ha evolucionado su facturación en los ultimos años

2005	2006	2007	2008

2,8 De haber experimentado variaciones significativas entre los años puede explicar las causas

2,9 Cual es la estructura de costos actual sobre la facturación

Mano de Obra _____ Materias Primas _____
Materias Primas _____
Otros _____

2,10 puede estimar algun indicador de productividad? Si/No

Cuales ? _____

Como ha evolucionado entre 2005 y 2008?: _____

2,11 En el periodo 2005/2008 como han evolucionado los precios de los principales productos en relación al conjunto de sus costos

- Aumento significativamente
- Disminuyo significativamente
- No ha variado significativamente
- No hay una tendencia Clara
- No sabe

2,12 Cual es el gasto en publicidad que realizo la empresa a lo largo del año

\$ _____

2,13 Enumere las características que diferencian a su negocio

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

3 TECNOLOGÍA EMPLEADA

3,1 Maquinas con que cuenta la produccion

	Cantidad	Modelo	Valor Total
Horno de piso			
Horno rotativo			
Amasadora			
Zobadora			
Trinchador			
Otro			

3,2 Tiene la empresa articulados POE

- Limpieza
- Saneamiento
- Mantenimiento

4 PROCESO DE INVERSIÓN EN TECNOLOGIA

Inversión en maquinaria y equipos

- Menos de \$ 5,000
- Entre \$ 5,000 y \$ 10,000
- Entre \$ 10,000 y \$ 15,000
- Entre \$ 15,000 y \$ 20,000
- Entre \$ 20,000 y \$ 50,000
- Mas de \$ 50,000

4,1 Ha realizado inversiones

	SI	NO
Innovación en producto	(\$)	
Desarrollo Experimental		
Adaptación de productos al Marketing		
Diversificación de productos		
Proceso		
Desarrollo experimental de procesos		
Solución de pequeños problemas de producción		
Mejora de maquinarias de producción		
Organización		
Gestión de la calidad total		
Aplicación de normas ISO		
Mejora de la productividad		
Utilización de codigos de barra		
Innovación en MKT		
Canales de distribución		
Se vinculan con entidades de apoyo a la producción		
Se asocian (o tienen intención) de con otras empresas		

Monto de las inversiones realizadas _____

4,2 Que objetivos se buscaban en las inversiones

- a) Disminuir costos
- b) Ampliar la capacidad instalada
- d) Cambiar las características del producto
- e) Mejorar condiciones Higienicas
- f) Mejorar las ventas

