

empresas pequeñas y medianas manufactureras locales mantienen transacciones regulares y significativas con los grandes establecimientos de la región. Cabe señalar que la importancia creciente de la producción con tecnología de procesos continuos en el sector manufacturero local (muy típico en la transformación de recursos naturales) confiere una relevancia más general a la temática de este trabajo.

Al final de la primera parte se ofrece una visión de conjunto de los fundamentos económicos y tecnológicos de la relación entre las grandes plantas de proceso continuo y sus proveedores manufactureros locales. Sobre esta base se intenta evaluar en qué medida estos fundamentos alientan o inhiben la incorporación de elementos de cooperación en la relación vertical.

En la segunda parte del artículo se estudia el efecto de las transformaciones experimentadas por la economía argentina desde principios de los noventa en la intensidad y el contenido del flujo de transacciones entre las grandes plantas y sus pequeños proveedores manufactureros locales. En primer lugar, se explica de qué modo las privatizaciones, la apertura comercial y la alteración fundamental de las condiciones de competencia afectaron a la red de contratistas de modo directo o como resultado de los cambios en las políticas de los grandes clientes. Luego se analizan las respuestas de los proveedores al nuevo escenario a fin de establecer qué capacidades y recursos regionales han logrado mantenerse en el circuito de transacciones y cuáles se han sustituido por fuentes extrazonales. Por último, se presentan las conclusiones.

INDUSTRIAS DE PROCESO Y ABASTECIMIENTO LOCAL

En Bahía Blanca se asienta una decena de grandes plantas que operan con tecnologías de proceso continuo: las del polo petroquímico y la separadora de gas que les provee la materia prima básica, dos refinerías, una fábrica de asfalto y dos aceiteras. En todos los casos, la lógica de localización de estos establecimientos radica en la cercanía a la materia prima principal (las aceiteras y las petroquímicas) o en la existencia de un nodo en el sistema de transporte del insumo principal (las refinerías de petróleo y la separadora de gas).

La capacidad de las grandes plantas de proceso continuo para inducir la aparición de actividades económicas complementarias en el sector manufacturero local presenta algunos rasgos que conviene comentar. En primer lugar, no se ha derivado ningún efecto de estas radicaciones en términos de encadenamientos aguas abajo. En varios casos esto se debe a que el producto no experimenta transformaciones ulteriores (combustibles, aceites vegetales) o a que, por algún motivo, éstas se realizan en el país de destino (algunos aceites vegetales). En el caso de los plásticos se combinan dos factores. Por un lado, la proximidad respecto del proveedor de la materia prima no parece proporcionar una ventaja de localización decisiva. Por otro, los productores no han desplegado una política eficaz de comercialización y distribución en puerta de fábrica para pedidos pequeños, lo que

lleva a la mayor parte de los escasos procesadores locales a abastecerse en Buenos Aires o mediante importaciones.

El efecto local de estas grandes plantas en términos de sus encadenamientos aguas arriba es más significativo. No obstante, el entorno de pequeñas empresas que se genera en su periferia no constituye, en sentido estricto, una estructura de abastecimiento productivo. Un rasgo bastante general de las plantas de flujo continuo, que se observa sin excepción en las radicadas en Bahía Blanca, es que la fabricación se basa en el procesamiento en gran escala de uno o muy pocos insumos troncales, con escasa participación de otras materias primas o productos intermedios. Los insumos troncales, por su parte, provienen de sectores no manufactureros (granos oleaginosos, petróleo) o de grandes plantas de características similares a las de los usuarios (etano y los petroquímicos básicos e intermedios que fluyen entre las plantas del polo petroquímico). En consecuencia, fuera de la materia prima principal, las demandas de insumos asociadas al flujo productivo son prácticamente inexistentes.

En cambio, un tejido periférico de pequeñas y medianas empresas manufactureras cumple un papel importante en tareas auxiliares y en la ejecución de obras orientadas a la puesta en marcha de mejoras.

Relaciones técnicas

La mayor parte de estos pequeños proveedores no cuadra con comodidad en las clasificaciones industriales estandarizadas. Muchos no realizan ningún proceso de manufactura sino que prestan un servicio complementario a la fabricación de un bien industrial (arenado y pintura de estructuras metálicas), son reparadores de equipos y piezas o desarrollan una actividad que podría definirse como de construcción aplicada al sector industrial (montaje de obras). Otros llevan a cabo actividades de producción manufacturera (tanques y depósitos, tableros eléctricos, sistemas de cañerías), pero su oferta comercial contiene un importante componente de servicio mediante la instalación o el montaje. En algunos de estos casos, la fabricación es técnica y comercialmente separable del servicio (fabricación e instalación de tableros eléctricos); en otros, es separable pero sólo en un sentido (hay empresas que únicamente ofrecen el arenado y pintado de estructuras metálicas, pero los fabricantes de estos productos suelen arenar y pintar todo lo que producen) y a veces la separación es imposible (fabricación e instalación de sistemas de cañerías).

El cuadro I intenta reflejar la naturaleza de los pedidos de las grandes plantas y la clase de "proveedores" manufactureros locales que los atienden. Estas demandas, cuya sumatoria constituye una de las fuentes más importantes de vinculación económica entre estas plantas y el territorio en el que se asientan, pueden ser de tres tipos:

1) Mantenimiento. Estos requerimientos comprenden dos componentes. Uno temporalmente estable y de naturaleza rutinaria, orientado a la prevención y a garantizar la continuidad del proceso productivo. El otro, asociado a las paradas de planta

TIPOS DE DEMANDA DE LAS GRANDES PLANTAS CON TECNOLOGÍA DE PROCESO CONTINUO A LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS MANUFACTUREROS LOCALES



anuales, se basa en las necesidades de mantenimiento general que sólo pueden llevarse a cabo interrumpiendo la producción y postergando los requerimientos de reparación y mantenimiento acumulados.

Todas las empresas que atienden este tipo de demanda son muy pequeñas, tanto en términos de empleo (rara vez tienen más de diez empleados) como de facturación. Empero, parece haber una diferenciación en función del período en que se fundaron. Las más antiguas (anteriores a mediados de los ochenta) sólo atienden pedidos asociados a mantenimiento y reparaciones, mientras que las más recientes están en condiciones de intervenir, además, en los otros tipos de requerimientos.

2) Obras. Se incluyen aquí los requerimientos asociados a mejoras y ampliación de las instalaciones y construcciones y a las obras necesarias para la instalación de nuevos equipos, cañerías, tanques, depósitos, sistemas de control, etcétera. El grueso de las empresas proveedoras se vincula a las plantas grandes

mediante este tipo de pedidos. El modelo básico de contratación gira en torno de las empresas de montaje. Éstas licitan las obras y subcontratan algunas de sus partes a los que aquí se llama “contratistas especializados”.

Las empresas de montaje suelen tener alguna especialidad (de las cuatro que se indican en el cuadro 1), pero la norma es que las obras requieran una combinación de especialidades (como mínimo ingeniería civil en combinación con cualquiera de las restantes). A lo largo de la columna central del cuadro 1, en sus dos niveles, se produce una movilización significativa de fuerza de trabajo temporal, contratada en general en el marco de la normativa flexible con que opera la Unión Obrera de la Construcción. Ciertos rasgos del funcionamiento empresarial (el trabajo sobre pedido; el acceso a las obras mediante la competencia de precios o la licitación, y el carácter crítico que adquiere la tarea de presupuestación), el tipo de fuerza de trabajo que movilizan y el predominio del trabajo *in situ* confieren a las or-

ganizaciones industriales que participan en estas actividades muchas similitudes con las que realiza la industria de la construcción.

3) Hay, por último, una gama (no muy amplia) de requerimientos asociados a necesidades periféricas respecto del proceso productivo y que se refieren básicamente a la gestión del producto terminado (por ejemplo, las actividades asociadas a la carga y descarga para el almacenamiento y el despacho).

Con relación a las características generales de esta estructura de empresas vale la pena destacar algunas consideraciones.

En primer lugar, el alineamiento vertical de tareas que aparece en la columna central del cuadro 1 no debe interpretarse de manera rígida. La flecha gruesa muestra que también es frecuente el contacto directo entre los grandes clientes y los contratistas especializados. En realidad, no hay una secuencia preestablecida de "eslabonamientos" sino una amplia variedad de vinculaciones posibles entre proveedores, empresas de montaje y grandes plantas cliente. En algunos rubros (arenado y pintura de estructuras metálicas), las empresas pueden seguir una política sistemática de realizar trabajos para un contratista que efectúa una obra *in situ* u optar por ofrecer sus servicios en forma directa al cliente grande. En otros (tableros eléctricos), una empresa tiene contratos en ocasiones indirectos y a veces directos.

A diferencia de las estructuras típicas de abastecimiento de las actividades de ensamble, aquí no constituye un patrón sistemático de vinculaciones y formas contractuales para el desempeño colectivo. En las redes de proveedores para la producción en serie también puede haber rotación de empresas para el abastecimiento de determinado producto, por ejemplo, cuando la terminal privilegia la competencia de precios entre los proveedores para asignar un contrato.² Sin embargo, la lógica del vínculo vertical no se altera porque la relación interempresarial está gobernada por la tecnología del armado del producto final. La diferencia con el caso que aquí se analiza reside, precisamente, en el grado en el que a cada producto de la estructura le corresponde una distancia predeterminada (exógenamente) respecto del ensamblador.

Un segundo aspecto que es interesante analizar es el grado de exclusividad de los proveedores respecto de las transacciones con el cliente grande. Tampoco en esta dimensión aparece un patrón sistemático. En todas las actividades, así como en todos los formatos (combinación de actividades fabricación/servicios), se observa una elevada diversidad tanto en lo que hace al nivel de concentración de las ventas al cliente grande local como a la extensión geográfica de los mercados atendidos. Con todo, mientras la exclusividad es la conducta más difundida entre las empresas de montaje, los restantes proveedores deben por lo menos 50% de su facturación a estas transacciones. Este patrón señala la baja especificidad de los activos y conocimientos involucrados en las transacciones proveedor-cliente, cuestión que luego se explicará con mayor detalle.

2. M. Best, *The New Competition, Institutions of Industrial Restructuring*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1990.

Por último, no hay ningún acuerdo (formal o informal) que ligue al contratista con el cliente más allá del cumplimiento del trabajo requerido. Los grandes clientes en general licitan las obras y estimulan la competencia de precios entre proveedores rivales. El sistema introduce un elevado nivel de "incertidumbre estratégica" en la continuidad de las transacciones,³ esto es, una capacidad reducida para predecir las futuras conductas del cliente grande. El formato económico de la relación se ajusta al estereotipo que Nooteboom denomina "occidental": "[...] 'cerrada' respecto al intercambio de información y 'distante' respecto al compromiso en términos de inversión. Las relaciones con frecuencia son de enfrentamiento más que de cooperación. La terciarización está gobernada principalmente por consideraciones de costo, para un nivel mínimo de calidad dado y por tanto requiere de un precio bajo, independientemente del nivel de beneficios que esto implique para el proveedor."⁴

No obstante, en algunas transacciones operan "efectos de reputación" a favor de la continuidad, moderando el acento en la rivalidad de precios entre proveedores.

Capacidades

En lo que atañe a las capacidades técnicas involucradas en la provisión de estos bienes y servicios, surgen tres rasgos bastante claros.

1) La red de apoyo local de pequeñas y medianas empresas manufactureras que se genera en torno a las plantas de proceso continuo no induce encadenamientos hacia atrás de procesos de fabricación en serie. La totalidad de los proveedores locales realiza tareas "sobre pedido" como única⁵ actividad económica. En algunos casos (cañerías galvanizadas elaboradas manualmente, fabricación de piezas especiales) esto adquiere la forma de actividades cuasiartesanales. Por otra parte, los órdenes suelen ser irregulares en el tiempo y su contenido difícil de predecir.

No es posible generalizar acerca del grado en que el carácter "a la medida" de los pedidos deviene en ventaja de localización. Es cierto que la ubicación geográfica de la clientela atendida por estas empresas se limita a Bahía Blanca y su entorno regional inmediato, pero esto parece responder más al grado de desarrollo de estas empresas que a restricciones de movilidad inducidas por razones técnicas. De hecho, las empresas locales de montaje compiten con algunas de Buenos Aires que tienen, en general, una red propia (principalmente extrazonal) de contratistas especializados. Sin embargo, los proveedores de ser-

3. O. Williamson, *Las instituciones económicas del capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1989, y "Transaction Cost Economics", en R. Schmalensee y R. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, Elsevier Science Publishers B.V., 1989.

4. B. Nooteboom, "Cost, Quality and Learning Based Governance of Transactions: Western, Japanese and a Third Way", en M. Colombo (ed.), *The Changing Boundaries of the Firm*, Routledge, Londres, 1998.

5. En muy pocos casos (insumos eléctricos), combinada con una pequeña proporción de producción en serie.

vicios de mantenimiento y reparaciones parecen más beneficiados por la proximidad física a los grandes clientes, aunque están expuestos a la disminución de los costos de replazo de partes y equipos.

2) Qué tanto se involucran los proveedores con los principios tecnológicos sobre los que descansa el proceso de producción de sus clientes. En general, las habilidades desplegadas están comprendidas en los ámbitos de las ingenierías civil, eléctrica (incluidas la electromecánica y la electrónica) y mecánica convencionales.⁶ Lo que merece destacarse es que si bien suelen intervenir, por ejemplo, en la instalación de equipos y sistemas automatizados de control de procesos, los proveedores locales se mantienen ajenos a la tecnología básica de producción y a sus posibilidades de optimización. Por un lado, para las tareas de mantenimiento y reparación sólo requieren conocer las condiciones normales de funcionamiento de equipos individuales o etapas puntuales del proceso. Por otro, las empresas de montaje realizan la ingeniería de obra para la instalación de equipos y sistemas a partir de un conjunto predeterminado de parámetros de funcionamiento y articulación técnica con el resto del proceso. En suma, aunque en ocasiones ponen en juego un conocimiento detallado de las necesidades específicas de los equipos e instalaciones de sus grandes clientes, las capacidades técnicas de los proveedores no se asocian a los principios tecnológicos de todo el proceso de fabricación.

3) Un elemento que en los últimos años parece haber desempeñado un papel importante en la articulación entre los grandes clientes y los proveedores locales es la capacidad de éstos para movilizar mano de obra flexible con base en la normatividad del sistema de contrataciones de la Unión Obrera de la Construcción. La ejecución de mejoras y ampliaciones requiere del empleo intensivo de fuerza de trabajo cuya gestión queda enteramente a cargo de los proveedores y cuyo nivel varía acentadamente conforme a la evolución del proceso de construcción y de la magnitud de las obras.

En general, excepto en lo concerniente a los servicios de mantenimiento, resulta difícil establecer el tamaño de estos proveedores. Ni el volumen de empleo (como consecuencia de la variabilidad de los requerimientos de mano de obra) ni la acumulación de capital físico (por la ausencia, en muchos casos, de procesos de transformación) constituyen buenos indicadores. Más aún, para muchas de las empresas proveedoras asociadas con los pedidos de obras, el taller propio no es el principal ámbito físico donde desarrolla su actividad. El grueso de las tareas se realiza *in situ*, esto es, en las instalaciones de la planta cliente o en un obrador construido *ad hoc* en sus inmediaciones.⁷

6. La región ha contado históricamente con una dotación abundante de esta clase de calificaciones a partir de la radicación de los Talleres Aeronavales Centrales (Bahía Blanca), los talleres de la Base del Puerto General, Belgrano y de las carreras de ingeniería (especialmente la rama química) que ofrece la Universidad Nacional del Sur.

7. Hirschman asociaba este rasgo a las industrias que llamó "localizadas en torno del producto"; "la producción es a menudo heterogénea y [...] los activos físicos por sí solos no determinan de una forma tan rígida la capacidad o esta última es un punto de referencia

Una visión de conjunto del vínculo proveedor-cliente

Para examinar el contenido económico del vínculo proveedor-cliente desde una perspectiva más abstracta conviene hacer algunas distinciones. Richardson considera actividades "similares" a aquellas cuya ejecución requiere de un mismo conjunto de capacidades.⁸ Llama actividades complementarias a las que "representan diferentes fases de un proceso de producción y requieren alguna forma de coordinación". El concepto de complementariedad tiene un alcance amplio; no sólo comprende las actividades trivialmente interrelacionadas por el proceso de fabricación sino también, por ejemplo, la comercialización y las tareas de investigación y desarrollo. Por otra parte, existen tres formas posibles de coordinación de las actividades complementarias: dirección (consolidación en el interior de una única empresa), transacciones de mercado y cooperación.⁹

Las empresas encuentran en general benéfico concentrarse en actividades similares. Las complementarias, que no son similares pero que sólo requieren de una coordinación cuantitativa agregada, tenderán a organizarse mediante empresas distintas, articuladas por transacciones de mercado. Sin embargo, la coordinación requerida entre actividades complementarias no similares puede ser más compleja. Esto ocurre cuando el flujo de bienes y servicios debe regirse por especificaciones técnicas o de diseño prefijadas. En esta situación de "estrecha complementariedad" ya no alcanza la coordinación espontánea del mercado entre cantidades producidas y demandadas por empresas independientes; la necesidad de acordar formatos específicos entre proveedores y compradores introduce en la escena la cooperación.

Sin embargo, la estrecha complementariedad no implica necesariamente la aparición de relaciones de cooperación entre empresas. Esto se explica por la diferencia que hay entre el grado de especificidad del flujo de bienes y servicios que se transan y el grado de especificidad de los conocimientos y otros activos en los que se basa su producción. La combinación de activos genéricos con bienes y servicios específicos parece representar adecuadamente el tipo de trabajo industrial sobre pedido que aquí se analiza. Estos atributos señalan una relativamente reducida dependencia del comprador respecto del proveedor, aun cuando éste deba invertir en activos "dedicados"¹⁰ o termine acu-

mucho menos útil porque la producción real pocas veces llega a ser más que una fracción de la capacidad teórica". A. Hirschman, *La estrategia del desarrollo económico*, Fondo de Cultura Económica, México y Buenos Aires, segunda edición en español, 1964.

8. G. Richardson, "The Organization of Industry", *The Economic Journal*, vol. 82, septiembre de 1972.

9. Entendida en un sentido amplio como "aquellos arreglos en los cuales las partes aceptan algún grado de obligación a cambio de lo cual conceden algún grado de garantía acerca de su conducta futura". Richardson admite una "variación infinita en el alcance de dichas garantías y en el grado de formalidad con el que están expresadas". *Ibid.*, p. 886.

10. Inversiones en activos no especializados pero cuya erogación se asocia a la provisión a un único cliente grande.

mulando capital humano específico como resultado de procesos espontáneos de aprendizaje como el que se obtiene en la práctica.¹¹

De hecho, los fundamentos de la pauta de externalización de actividades de las grandes plantas parecen responder a la doble condición de no similares (respecto de sus capacidades básicas) y, en el caso de la demanda de servicios industriales (mantenimiento, instalación de equipos), a una complementariedad estrecha pero que no requiere de la construcción de conocimientos y otros activos específicos.

Para Williamson, por ejemplo, la operación por medio del mercado constituye la configuración más conveniente para las transacciones que no consideran la construcción de activos específicos.¹² La empresa puede, en ese marco, apropiarse de las ventajas derivadas de los "incentivos de alta potencia" que se atribuyen a los mercados sin por eso perder la posibilidad de reinstalar la puja competitiva entre proveedores (en la que el haber ganado alguna vez no proporciona ninguna ventaja en disputas subsiguientes) cada vez que decida recontractar la transacción. También para Teece la "solución de mercado" aparece cuando las transacciones suponen la existencia de activos no específicos, aunque sean indivisibles.¹³

Naturalmente, la reputación puede interferir con la perfecta sustituibilidad entre proveedores. Esto ocurre, básicamente, porque los prestadores alternativos pueden diferir en términos de calidad y porque cambiar de proveedor, si la prestación no ha sido satisfactoria, entraña nuevos costos de transacción. En consecuencia, una foja de antecedentes favorables en transacciones con la empresa compradora confiere ventaja a un proveedor frente a sus rivales, aunque su oferta no posea ninguna especificidad. En la medida en que con la reputación se atenúa el principio de "precio más bajo" como base para la contratación, el comprador comparte con el proveedor las ventajas y ahorros que obtiene como consecuencia de la menor incertidumbre acerca de la calidad de las prestaciones.¹⁴

11. N. Noorderhaven, B. Nootboom y H. Berger, "Exploring Determinants of Perceived Interfirm Dependence in Industrial Supplier Relations", Discussion Paper, núm. 115, Center for Economic Research, Tilburg University, 1995.

12. O. Williamson, "Transaction Cost Economics", *op. cit.*

13. En realidad Teece alude a activos físicos, pero el formato básico del problema es similar. Se trata del primero de los cuatro tipos de economías de alcance que analiza.

14. Resulta difícil establecer en qué medida la existencia de relaciones personales, cultivadas mediante la secuencia histórica de transacciones, desempeña un papel a favor de la continuidad de las relaciones. Se ha sugerido que es la estructura, o "redes", de estas relaciones (en contraste con la noción de reputación sólo como un activo del que pueden extraerse ventajas pecuniarias) la que da lugar a la construcción de un ambiente de confianza mutua que favorece la continuidad (M. Granovetter, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, núm. 3, 1985). En el caso que se analiza aquí, parecen presentarse límites formales para la incorporación de este tipo de elementos. Como se verá en la segunda parte de este trabajo, sea como resultado de adquisiciones o de procesos de privatización, todas las plantas grandes locales son actualmente filiales de corporaciones internacionales, lo que intro-

Hay otro modo de plantear el problema general. Hay una compensación entre el aporte que puede hacer el proveedor en términos de innovaciones para el cliente y el grado de dependencia que se genera de este último respecto del primero.¹⁵ El cliente puede alentar la participación del proveedor en sus actividades de innovación, lo que dará lugar a inversiones específicas, intercambio de personal y tecnología y relaciones de largo plazo. Pero este tipo de vínculo (la "forma japonesa" para Nootboom) coloca al proveedor en posición de reclamar una participación mayor en los ingresos del cliente. Luego, la naturaleza de la competencia en el mercado del producto que ofrece el comprador determinará el tipo de vínculo que se establecerá con los proveedores. Si está basada en los precios, las relaciones con los proveedores tenderán a insistir en los costos y si, alternativamente, se basa en alguna forma de liderazgo tecnológico, el cliente estará más dispuesto a exponerse a algún grado de dependencia respecto del proveedor. Como se deriva de la descripción de las actividades de las grandes plantas bahienses ofrecida al principio de este trabajo, todos los productos que elaboran son *commodities* industriales, esto es, homogéneos y por lo tanto asociados a una competencia basada en los precios.

Una condición necesaria para que la relación incorpore elementos cooperativos que fomenten la continuidad y complementariedad es que el proveedor esté en condiciones de realizar contribuciones relevantes al proceso de búsqueda de mejoras e innovaciones del cliente. Como ya se explicó, hay un elemento que atenta contra esta posibilidad: las capacidades de los proveedores presentan, en general, una escasa superposición con los conocimientos asociados al proceso de transformación productiva que realizan sus grandes clientes.

De modo que hay tres dimensiones que interactúan en la determinación del tipo de vínculo económico a que dará lugar un flujo frecuente de transacciones y que resultan relevantes para el análisis presente:

1) Las características del producto que elabora el comprador y la naturaleza de la competencia que predomina en ese mercado.

2) El grado de especificidad de los conocimientos y otros activos que intervienen en las transacciones entre proveedores y grandes clientes.

3) El tipo de complementariedad que caracteriza a las actividades externalizadas respecto de las rutinas centrales de la empresa cliente.

En cada una de estas dimensiones, las características del problema concreto que se analiza aquí parecen inhibir el surgimiento de componentes de cooperación en favor de una relación gobernada por consideraciones de costo. Las actividades estrechamente complementarias tenderán en principio a estar coordinadas mediante transacciones de mercado en la medida en que no involucren montos significativos de activos específicos (segunda dimensión). Por otro lado, el grado en que las actividades de los

duce estándares formales para las prácticas de contratación regidos por los protocolos formulados por la corporación.

15. B. Nootboom, "Cost, Quality...", *op. cit.*

proveedores y sus grandes clientes son no similares (se basan en conjuntos distintos de capacidades) aleja a los primeros del lenguaje en el que se discuten y emprenden las mejoras incrementales que eventualmente tienen lugar en la planta (tercera dimensión). Por último, las empresas clientes elaboran artículos homogéneos que compiten en precios (en muchos casos en escala internacional) y que, por consiguiente, no se encuentran presionadas por la necesidad de sostener un ritmo estable de innovaciones de producto (primera dimensión).

La importancia de determinar a qué formas de coordinación pueden dar lugar las transacciones que aquí se analizan reside en que las distintas opciones difieren en sus propiedades dinámicas. La necesidad de alguna forma de cooperación fomenta vínculos relativamente más estables¹⁶ en los que, por otra parte, las oportunidades de crecimiento (cuantitativo y cualitativo) de las empresas individuales están, en algún grado, conectadas entre sí.¹⁷ La empresa grande tiene un incentivo para transferir conocimientos y crear un ámbito en el que el proveedor encuentre menos riesgoso comprometerse en la construcción de activos dedicados.

En un modelo estratificado de abastecimiento a grandes empresas, éstas obtienen distintas cosas de cada uno de los estratos de proveedores. En general, el aporte contiene una menor cuota de innovación e inversión y las organizaciones pierden "identidad"¹⁸ a medida que se desciende hacia los estratos inferiores de la estructura.¹⁹ Aun en las estructuras más avanzadas de abastecimiento, la búsqueda de complementariedades basadas en la capacidad tecnológica de los proveedores se combina con el objetivo de aprovechar la dotación de factores que éstos pueden movilizar y que el cliente grande desea, por algún motivo, economizar. La mezcla de objetivos, por su parte, puede variar en el tiempo y entre proveedores.

La evolución de la subcontratación en la fabricación de maquinaria y equipos en Japón ilustra este punto. Según Hondai,²⁰ el acelerado crecimiento de la externalización de actividades por parte de las grandes empresas hacia pequeños subcontratistas en los años treinta persiguió el objetivo de incrementar la producción evitando las inversiones requeridas para ampliar la ca-

16. En contraste, "las transacciones no específicas son aquellas para las cuales tiene escaso valor la continuidad". O. Williamson, *Las instituciones económicas...*, op. cit.

17. Sobre la forma específica que pueden adquirir y las propiedades dinámicas de los vínculos de cooperación proveedor-cliente en el sector industrial véanse M. Best, op. cit., y B. Nooteboom, op. cit.

18. Es sólo cuando existen activos específicos asociados a una transacción que importa "la identidad específica de las partes, [...] lo que quiere decir que se otorga valor a la continuidad de la relación". O. Williamson, *Las instituciones económicas...*, op. cit.

19. P. Nueno, "Política industrial, competencia y grupos industriales", en C. Martín (coord.), *Política industrial, teoría y práctica*, Colegio de Economistas de Madrid, Madrid, 1992.

20. S. Hondai, "Specialization Between Small and Large Firms and Factor Utilization in Japan's Machine Industry", *The Study of Business and Industry*, núm. 10, The Research Institute of Commerce, College of Commerce, Nihon University, 1993.

pacidad instalada.²¹ Pero en los sesenta, cuando la economía japonesa absorbió por completo el excedente de fuerza de trabajo, se dio una nueva ola de decisiones de terciarización, aunque ahora se orientó a sustituir mano de obra propia por producción de terceros.

El aporte de los proveedores a sus grandes clientes puede sintetizarse como sigue:

1) Para cualquier actividad externalizable, las condiciones de contratación externas (especialmente laborales) tienen menores costos unitarios que los que supone su organización en las grandes plantas. Este elemento está presente en los tres tipos de demanda a proveedores manufactureros locales.

2) La provisión externa permite "variabilizar" ciertos gastos indivisibles que implican la inmovilización de activos físicos y humanos. Los clientes grandes obtienen esto principalmente por medio de la terciarización de los requerimientos de mantenimiento y reparaciones.

3) La provisión externa libera al cliente grande de los requerimientos de inversión y reposición asociados a actividades no similares. Es el caso de la terciarización de bienes y servicios auxiliares cuya prestación también implica la inmovilización de activos físicos y humanos no relacionados con la actividad y las capacidades básicas de las grandes plantas. Al menos potencialmente, además, pueden surgir aquí economías de escala derivadas de que el proveedor externo puede operar sobre una base de activos más amplia que cuando la actividad la realiza internamente la empresa cliente,²² en cuyo caso surgirían beneficios adicionales asociados a la provisión externa.

LAS RELACIONES PROVEEDOR-CLIENTE EN EL NUEVO ESCENARIO DE LOS NOVENTA

Efecto de las reformas estructurales de los noventa

El ambiente económico en que operan los pequeños y medianos proveedores manufactureros locales se ve afectado de modo directo por las decisiones de los grandes clientes en los ámbitos siguientes:

1) El gasto de inversión en reposición de equipos, mejoras y ampliaciones de las instalaciones.

2) La estrategia de externalización de actividades auxiliares.

3) Las políticas de contratación: condiciones de acceso a los pedidos (contratación frente a licitación), nivel de rivalidad inducido entre proveedores, rigor con que se manejan los gastos de mantenimiento.

También repercuten factores de orden más general (macroeconómicos, políticas económicas nacionales), así como las condiciones de competencia en los nichos de mercado en que operan los proveedores.

21. El aumento del gasto militar presionaba sobre la capacidad productiva de las grandes fábricas de maquinaria y equipos en un momento de significativo encarecimiento relativo del capital.

22. O. Williamson, *Las instituciones económicas...*, op. cit.

En todas las dimensiones que componen el ambiente económico que rodea a los proveedores de las grandes plantas se han registrado cambios importantes desde los primeros años de la década de los noventa.

Por un lado, las plantas grandes suelen derivar hacia el conjunto de los proveedores locales un flujo más o menos permanente de pedidos asociados a mejoras en las instalaciones. Pero desde principios de los noventa la reactivación de la demanda y el crédito internos, los episodios de incremento de la demanda brasileña (en un entorno de integración económica regional) y de otros mercados de exportación y un más fácil acceso a bienes de capital importados, proporcionaron un ambiente económico general favorable a la inversión.²³ Pero, además, varias de las grandes plantas locales estuvieron comprometidas en procesos de privatizaciones o desregulaciones sectoriales. A principios de los noventa comenzó el proceso de transferencia al sector privado de las plantas petroquímicas bahienses y de la planta separadora de gas de General Cerri (que provee la materia prima básica del polo). En 1990 el Estado vendió su participación en las plantas satélites, en 1992 se privatizó la separadora de gas y en 1995 la planta madre del polo Petroquímica Bahía Blanca.²⁴

En conjunto, estos cambios condujeron a un nuevo escenario económico inmediato para la mayor parte de los pequeños y medianos proveedores manufactureros locales. Casi todos experimentaron variaciones significativas y de distinto signo en el nivel de la demanda proveniente de las plantas grandes que, por su parte, asociaron a uno o varios de los siguientes factores:

1) Luego de la privatización de las plantas petroquímicas y la separadora de gas radicada en General Cerri, se incrementó significativamente la demanda de obras orientadas a introducir mejoras. Como se deduce del cuadro 1, esto ha implicado un aumento de la actividad de las empresas de montaje y de los proveedores de nivel inferior.

No todas las obras se encomendaron a las empresas de montaje locales ni todas éstas consiguieron involucrarse en la revitalización del proceso de inversión. Por otra parte, es allí donde en buena medida se juega el origen regional de gran parte de los bienes y servicios que la obra demandará a los estratos inferiores de la escala de aprovisionamiento; cuando el montaje es extrazonal, también suele serlo la mayor parte de los factores y recursos movilizados aguas arriba.

2) Desde principios del decenio en curso todas las plantas grandes locales de proceso continuo emprendieron una reestructuración radical de sus políticas de externalización de actividades auxiliares. Los desequilibrios y los cambios regulatorios registrados en el mercado de trabajo brindaron el marco adecuado para operar un recorte de los costos indirectos que, por otra parte, era

reclamado por las condiciones de competitividad que enfrentan las empresas en los principales mercados de sus productos. Los servicios de seguridad, comedor y transporte del personal, la reparación de automotores propios, entre otros, fueron terciarizados a otras empresas, en general locales. En lo que respecta a las actividades estrictamente industriales, la terciarización afectó al grueso del personal dedicado a tareas de mantenimiento.²⁵ Las plantas conservan una dotación propia muy reducida que encara las tareas rutinarias y actúa como contraparte técnica frente al personal de mantenimiento contratado.

Lo mismo ocurrió con los proyectos de inversión en mejoras que se emprendieron desde principios de los noventa, en los que la estrategia ha consistido en limitar la participación de personal propio en la provisión de la ingeniería general y la supervisión de las obras.

3) Luego del traspaso de propiedad en las plantas privatizadas, los nuevos dueños replantearon el listado de proveedores y las modalidades de contratación externa de trabajos. No todos los proveedores conservaron un lugar en el nuevo modelo de contratación. Este proceso parece haber afectado más seriamente a los proveedores asociados a la demanda de mantenimiento que a los de obras y servicios auxiliares. Este patrón, por su parte, se relaciona con otros elementos del nuevo escenario económico que se consideran en el punto siguiente. Por otra parte, las grandes plantas introdujeron un mayor control de los gastos (especialmente de mantenimiento), desplazándose hacia procedimientos de contratación de obras y servicios con mayor capacidad de inducir la rivalidad de presupuestos entre los oferentes.

4) La apertura comercial con que se inició la actual década también hizo sentir su efecto. Con todo, la competencia directa de productos importados, aunque afectó a algunos proveedores de bienes intermedios (tanques, tableros eléctricos), no constituyó el efecto más difundido. El más frecuente fue más bien indirecto y recayó en los proveedores que realizan tareas de reparación de equipos y piezas; el abaratamiento relativo de las partes y componentes importados fomentó el reemplazo y desincentivó la reparación. El *trade-off* entre reemplazo y reparación escondió un precio relativo que ha tenido efectos en varias de las pequeñas y medianas empresas metalmecánicas locales, asociadas o no con la demanda de las grandes plantas.

5) Por último, los retiros voluntarios puestos en marcha durante el período de transición previo y posterior a las privatizaciones, no sólo en las empresas petroquímicas sino también en el sector eléctrico, indujeron la aparición de un buen número de autoempleos que expandieron la oferta en algunos renglones asociados al mantenimiento y reparación de equipos y en la fabricación de productos intermedios sencillos (tableros eléctricos, trabajos de tornería). Esos procesos liberaron personal dotado de capacidades técnicas relevantes que, sobre la base de

23. D. Chudnovsky (coord.), *Los límites de la apertura. Liberación, reestructuración productiva y medio ambiente*, CENIT/Alianza Editorial, 1996.

24. A. López, "Desarrollo y reestructuración de la petroquímica argentina", en D. Chudnovsky y A. López, *Auge y ocaso del capitalismo asistido*, CEPAL/IDRC, Alianza Editorial, 1997.

25. Una de las empresas petroquímicas, por ejemplo, desvinculó al personal propio y lo reagrupó en pequeñas unidades independientes con las cuales mantiene relaciones de contratación directa. Las restantes operaron el recorte mediante los programas de retiro voluntario o simplemente de despidos.

estructuras empresarias muy pequeñas y en general informales, han arreciado la competencia en rubros intensivos en trabajo manual calificado atendidos por pequeñas fábricas y talleres. En el mismo sentido repercutió la disolución o reestructuración de empresas metalmeccánicas privadas.²⁶

En suma, el ambiente en que operan las pequeñas y medianas empresas manufactureras locales que atienden a las grandes plantas de proceso continuo sufrió importantes cambios desde principios de los noventa. La demanda de obras orientadas a introducir mejoras en estos establecimientos se incrementó, pero las empresas locales debieron enfrentarse a la competencia de compañías de Buenos Aires que se abastecen, en general, de proveedores extrazonales. Por otra parte, las grandes plantas aumentaron significativamente la pauta de externalización de actividades auxiliares y de mantenimiento, pero en este último rubro las nuevas condiciones económicas de acceso a equipos, partes y componentes importados redujo la proporción de las demandas para las pequeñas y medianas empresas locales. Por último, las racionalizaciones operadas en las empresas que eran de propiedad pública, así como otros episodios de cierre y reestructuración de empresas metalmeccánicas formales, liberaron recursos humanos dotados de capacidades técnicas relevantes para el autoempleo que, en alguna medida, contribuyeron a aumentar la rivalidad en algunos de los rubros en los que operan las pequeñas fábricas y talleres proveedores de las plantas grandes.

Respuestas y desempeño empresarial

En esta sección se analizan las principales respuestas microeconómicas y el desempeño empresarial del conjunto de los proveedores, ordenados según la naturaleza de los pedidos que atienden.²⁷

Proveedores de servicios de mantenimiento y reparaciones

Para las empresas que atienden este tipo de demandas de las grandes plantas de proceso continuo, el ambiente económico se ha vuelto particularmente hostil a partir de los años noventa. Por el lado de la oferta han percibido un brusco endurecimiento de la competencia externa (se sustituye la reparación por el reemplazo) e interna (en general, mediante la aparición de autoempleados). Por el lado de la demanda, varios proveedores han registrado los efectos de la racionalización del gasto en mantenimiento de los nuevos dueños de las plantas privatizadas, que han disminuido o interrumpido los pedidos. Adicionalmente, algunas empresas de este grupo han tenido dificultades para

adaptarse a las nuevas condiciones de contratación, mucho más exigentes en términos de presupuestación.

Un patrón genérico que se observa en el conjunto de las respuestas de las empresas de este grupo es el de la tendencia a abandonar total o parcialmente el nicho de mercado en que operaban. El sentido de estos cambios refleja en general una preferencia clara por las opciones menos transables. Con todo, el desplazamiento adquiere características particulares en los distintos casos en función de la canasta de bienes y servicios inicial y de la amplitud del rango de capacidades de las empresas.

Algunas empresas suelen ofrecer una canasta "mixta" con un componente de fabricación/repación y otro de comercialización/servicio. En estos casos las respuestas coinciden en dirigir la reespecialización a los rubros más intensivos en el segundo término de la combinación. En ocasiones, la reconfiguración del ambiente favorece el despliegue de esta estrategia con base en un nuevo modelo de división del trabajo interempresarial. Concentrados en la recepción de pedidos y la comercialización de piezas, por ejemplo, los proveedores pueden derivar hacia pequeños talleres (muchas veces informales) los pedidos de reparación. En armonía con lo que muestran otros estudios,²⁸ en los casos en que la comercialización aparece como un elemento importante de la nueva mezcla de actividades, las mercaderías distribuidas son de importación.

En unos pocos casos, sin embargo, la reespecialización no supuso el sacrificio de capacidades productivas. Esto fue posible, por ejemplo, cuando la clase de equipos que reparan las empresas se comercializa en formatos de distinto tamaño pero que no difieren gran cosa en sus especificaciones técnicas (bobinado de motores). Aquí, el grado de transabilidad decrece a medida que aumenta la dimensión del equipo y se abre un nicho menos expuesto a la competencia externa que no supone ninguna alteración en términos de la combinación de capacidades movilizadas por el proveedor.

La puesta en marcha de este tipo de estrategia se asoció a buenos desempeños sólo en los casos en que las empresas se encontraban en condiciones de identificar y acceder a un nuevo nicho de mercado de baja transabilidad internacional. En sectores en los que esto no fue posible (debido a las características del bien o a que las opciones más convenientes se encontraban fuera del rango de capacidades inmediatas de las empresas) la reespecialización no consiguió evitar procesos de sistemática declinación.

Aunque, como se indicó, las empresas que atienden los pedidos de reparaciones y mantenimiento son muy pequeñas, varias realizaron recortes de personal (con vistas a una reducción general de costos). En algún caso ésta ha sido la única respuesta al cambio de escenario, aunque lo más frecuente fue que acom-

26. Por ejemplo, la reconversión de autopartistas de Buenos Aires hacia tareas generales de tornería.

27. El panel encuestado contiene un número muy reducido de proveedores asociados a la demanda de bienes y servicios auxiliares de las grandes plantas; por esta razón, no ha sido posible ofrecer un análisis detallado de ese segmento.

28. B. Kosacoff, "Estrategias empresariales en la transformación industrial argentina", *Boletín Informativo Techint*, núm. 288, octubre-diciembre de 1996, y "Estrategias empresariales y ajuste industrial", en B. Kosacoff (ed.), *Estrategias empresariales en tiempos de cambio. El desempeño industrial frente a nuevas incertidumbres*, CEPAL/Universidad Nacional de Quilmes, 1998.

pañara a la formulación de estrategias de reespecialización como las comentadas.

La oferta de algunos proveedores se asocia potencialmente tanto a la demanda de servicios de mantenimiento y reparaciones como a la de obras o servicios auxiliares. Aunque algunas de estas empresas fueron desplazadas cuando el montaje de obra estuvo a cargo de empresas extrazonales, la mayoría pudo equilibrar la menor demanda de mantenimiento con el aumento logrado en los otros dos tipos de pedidos. Por eso no se observan aquí reposicionamientos estratégicos significativos. Con todo, la mayor parte de los casos de elevada inversión del grupo de proveedores asociados a la demanda de mantenimiento presenta este formato empresarial combinado.

Las organizaciones basadas en una única actividad, por su parte, tuvieron un desempeño desfavorable. Las respuestas apuntaron a la reducción de costos de producción y en muchos casos a la disminución del empleo.

Conviene mirar ahora a las empresas en términos de su desempeño en lugar de hacerlo en función de las características de su oferta de bienes y servicios.

Algo menos de la mitad de las empresas que atienden demandas relacionadas con las necesidades de mantenimiento y reparaciones de las grandes plantas locales muestra un desempeño positivo a lo largo del período 1992-1996. Los pocos casos en que se observaron montos significativos de inversión se encuentran entre las empresas de buen desempeño. Todos los casos de evolución favorable de la facturación corresponden a:

1) Organizaciones que disponían de un repertorio relativamente más diversificado de capacidades que sirvieron de base para adaptarse a las nuevas señales del ambiente económico. En algunos casos se debe a que las capacidades productivas principales "contienen" otras habilidades implícitas que, en determinadas condiciones de mercado, adquieren valor.²⁹ Cuando el desplazamiento se da hacia la comercialización, en cambio, las capacidades que se tornan valiosas están menos relacionadas con el conocimiento técnico que con otros activos, como la red de clientes o de contactos (por ejemplo, para terciarizar tareas).

2) Empresas que atienden pedidos asociados tanto a la demanda de mantenimiento y reparaciones como a la de obras.³⁰ Como se explicó, este formato es más frecuente entre aquellas empresas de este grupo cuya creación es relativamente más reciente. Entre los proveedores de este tipo, la demanda de las plantas grandes ha tendido a favorecer a las que realizan tareas *in situ* con mano de obra contratada en detrimento de las que realizan trabajos de taller.

3) Aunque las empresas de buen desempeño no se caracterizan por un grado particularmente alto o bajo de dependencia

29. Ésa es la relación que existe, por ejemplo, entre la capacidad requerida para el torneado de piezas a la medida y la que se pone en juego en el servicio de mantenimiento, basado principalmente en el replazo de los componentes defectuosos.

30. Considérese, por ejemplo, la actividad de arenado y pintura de estructuras metálicas. La demanda de este servicio está asociada tanto a la rutina de limpieza de tanques y depósitos como a la instalación de estructuras nuevas.

respecto de los grandes clientes, son las únicas que atienden pedidos en otros puntos de la provincia de Buenos Aires. Un rasgo recurrente en las trayectorias de expansión de las empresas locales (en todos los sectores) es la fuerte asociación entre la competitividad alcanzada y la extensión geográfica de los mercados atendidos.

Por último, merece subrayarse que entre las empresas que vieron disminuir sus pedidos hay un único caso en que la respuesta consistió en buscar mercados en otras regiones; la mayoría reformuló o reequilibró el rango de su oferta de bienes y servicios cuando esto fue posible; en el caso contrario no hubo respuesta. La reespecialización ha surgido, en general, como resultado de un esfuerzo de adaptación a las características de los pedidos provenientes de la cartera regular de clientes. Son pocas las organizaciones que, enfrentadas a un dislocamiento adverso del ambiente en que operaban, han considerado prometedora una apuesta a la vigencia de sus competencias en otros mercados o con otros clientes.

Que los espacios económicos amenazados parecen (al menos en términos de las expectativas individuales) difíciles de conservar también se corrobora por la evaluación de las decisiones de inversión en este grupo de empresas; en general, se trató de montos muy reducidos o se limitaron a la reposición de equipos muy rezagados. Son varias las empresas que no han realizado ningún gasto de inversión en todo el período 1992-1996.

Proveedores asociados a la demanda de obras

Empresas de montaje. Éstas tuvieron en general un buen desempeño al calor de la intensificación del proceso de mejoras en las grandes plantas. Hay dos aspectos que merecen mencionarse.

En primer lugar, que el aprovechamiento de las oportunidades que se presentaron en este rubro llevó a las empresas a avanzar en la diversificación de sus actividades. Esto se debe a que las obras son combinaciones indivisibles de actividades basadas en una variedad de capacidades técnicas. Esta diversificación entraña costos para el proveedor, básicamente asociados al reclutamiento de un equipo de personal (dotado del conocimiento necesario para el diseño de detalle y la coordinación de aquellas tareas que no están relacionadas con sus capacidades iniciales) que se transformará en una erogación fija asociada a un flujo de ingresos futuros errático e incierto.

En segundo lugar, como se indicó, el buen desempeño de las empresas de montaje no puede desvincularse del papel de gestores de mano de obra flexible que cumplen en relación con la demanda de obras y reformas de las grandes plantas.

Las empresas especializadas en la ejecución de obras eléctricas, por su parte, parecen haber enfrentado un ambiente económico relativamente más complejo que las que se dedican a los otros rubros de montaje. Aunque también mostraron un buen desempeño coincidieron en percibir, junto con la expansión de la demanda, un recrudescimiento de la competencia generado por la incursión de empresas líderes del sector. En particular, porque las privatizaciones permitieron el ingreso como contratistas de obra

C U A D R O 2

PROVEEDORES MANUFACTUREROS LOCALES DE LAS GRANDES PLANTAS DE PROCESO CONTINUO; EFECTOS DEL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO Y RESPUESTAS EMPRESARIALES

Tipo de demanda	Principales factores ambientales	Tipo de proveedor	Principales respuestas empresariales	Desempeño empresarial	Efecto sobre los recursos locales
Mantenimiento y reparaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Terciarización combinada con racionalización de gastos de mantenimiento en las grandes plantas locales • Apertura. Sustitución de reparación por replazo • Aumento de la competencia interna 	Combinación "fabricación/reparación-servicio/comercialización"	<ul style="list-style-type: none"> • Focalización en "servicio/comercialización" • Terciarización "fabricación/reparación" • Disminución del empleo • Baja inversión 	En función del éxito en acceder a un nicho rentable	<ul style="list-style-type: none"> • Supresión o desplazamiento hacia organizaciones informales de tareas productivas y de reparación • Pérdida de empleos en trabajos de taller
Obras-mejoras en planta	Ejecución de proyectos de mejora y optimización en las grandes plantas locales	Prestaciones asociadas a más de un tipo de demanda	Algunos casos de relativamente elevada inversión	En función del acceso a contratos con empresas de montaje locales y del acceso de éstas a las obras en ejecución	Movilización de mano de obra flexible local
		Empresas de montaje	Tendencia a la diversificación	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Movilización de mano de obra flexible local • Demanda derivada hacia otras empresas locales
Servicios y bienes auxiliares	Terciarización de actividades en las grandes plantas locales	Contratistas especializados. Sólo fabricación y trabajo en taller	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos • Terciarización parcial o total de tareas de reparación/fabricación • Incorporar servicio <i>in situ</i> 	Negativo	Desplazamiento hacia organizaciones informales de tareas productivas y de reparación
		Contratistas especializados. Fuerte componente de construcción, trabajo <i>in situ</i> y movilización de mano de obra contratada	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión • Especialización • Extensión territorial de los mercados atendidos 	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Movilización de mano de obra flexible local • Demanda derivada hacia otras empresas locales

a grandes empresas transnacionales que hasta entonces se limitaban a la importación de equipos desde sus casas matrices.

Contratistas especializados. Las empresas que atienden este tipo de demandas se ubican a lo largo de un rango de formatos productivos que varía desde el polo de la fabricación al de los servicios, pasando por combinaciones diversas. Es posible distinguir aquí dos pautas de desempeño empresarial.

Por un lado, la reconfiguración del ambiente en el que opera este grupo de proveedores muestra un sesgo marcado en contra de las organizaciones basadas exclusivamente en actividades de fabricación. Todos los proveedores que se encuentran en esta situación han experimentado una disminución de la demanda en los últimos años, muchas veces superpuesta con un aumento de la competencia.

Algunos de estos proveedores respondieron terciarizando en distinto grado alguna parte de sus tareas de reparación/fabrica-

ción o, alternativamente, incorporando a su oferta algún servicio *in situ*.³¹ Todas las empresas creadas antes de la década de los setenta (la mayoría dedicada exclusivamente a la fabricación) tuvieron una evolución negativa de la facturación durante la primera mitad del decenio en curso.

La disminución de costos fue la respuesta típica entre las empresas de mal desempeño, y la terciarización fue el recurso generalizado de aquellas que combinan "fabricación/reparación-servicios/comercialización". A la externalización de actividades productivas siempre se le ha concebido como una estrategia para reducir los costos laborales más que como una vía para obtener beneficios de escala derivados de una mayor especialización.

31. Por ejemplo, en el caso de la fabricación de tableros eléctricos, la instalación.

Por otro lado, las restantes empresas de este grupo tuvieron un desempeño favorable al calor del aumento de los pedidos asociados a las mejoras introducidas a las grandes plantas. Un factor distintivo de las empresas que se expandieron es que, en su gran mayoría, realizan tareas *in situ* y, por tanto, movilizan volúmenes variables (pero en general, importantes) de empleo contratado. Se trata, como se explicó, de actividades con un fuerte contenido de construcción. Estas empresas parecen estar capitalizando la reciente expansión de sus negocios para avanzar hacia una mayor especialización y abordar mercados localizados fuera de Bahía Blanca.

El nivel de la inversión en este grupo fue en general elevado entre las empresas que tuvieron una evolución favorable en materia de facturación. Con todo, el contenido de estos gastos rara vez señala una profundización del compromiso de las empresas con el desarrollo de sus capacidades básicas o con su vínculo económico con el cliente grande. Todos los casos de inversión elevada corresponden a la adquisición de locales o vehículos, es decir, activos de baja especificidad.

En suma, el nuevo ambiente económico a que se enfrentan las empresas de este grupo parece haber privilegiado a las actividades que combinan capacidades de ingeniería con tareas intensivas en mano de obra movilizadas *in situ* y se ha mostrado particularmente hostil para las dedicadas exclusivamente a las actividades de fabricación/repárración basadas en trabajos de fábrica o taller (véase el cuadro 2).

Microrrespuestas y empleo de capacidades y recursos locales

La diversidad de mezclas de bienes y servicios relacionados entre sí que con frecuencia se observa en las ofertas de los proveedores remite a la noción de Penrose de "la empresa como un conjunto de recursos". En cualquier momento, la combinación de productos que la organización transa efectivamente en el mercado sólo representa uno de los diversos empleos posibles de sus recursos, "un incidente en el desarrollo de sus posibilidades básicas".³² Este concepto marca una diferencia respecto de la perspectiva neoclásica, para la cual el problema de la empresa consiste en elegir la tecnología que, a los precios vigentes, resulta más conveniente para ofrecer un bien o servicio dado. En el marco de la perspectiva de Penrose, entonces, la empresa debe seleccionar una configuración de productos finales coherente con su tecnología organizativa.³³

Tanto Penrose como Teece emplean esta noción como base para una teoría de la diversificación de la empresa, esto es, "cuando comienza la producción de nuevos artículos sin abandonar por completo sus antiguos productos".³⁴ Aunque formalmente esta definición comprende aquellas situaciones en las que la

nueva actividad desplaza en alguna medida (siempre que no sea "por completo") a los rubros tradicionales, el desarrollo teórico existente se concentra más bien en el caso de la empresa multiproducto, en general de grandes dimensiones. Pero cuando se trata de empresas pequeñas (en términos de los recursos que movilizan y del formato organizacional en que descansan), la alternativa de sustitución completa (o muy elevada) de los rubros viejos por los nuevos aparece también como una opción relevante, en especial cuando el cambio forma parte de una estrategia de carácter defensivo impulsada por una crisis repentina de las condiciones de competencia en el nicho de mercado original y no como una vía para la expansión.

Por otra parte, cuando las organizaciones responden a los cambios del ambiente abandonando (en un grado elevado) una o más líneas de actividad, se deja de ejercitar un conjunto de rutinas y se deterioran las habilidades y los conocimientos en que aquéllas se apoyan. Este fenómeno está asociado al proceso de "recordar haciendo" que alude al hecho de que la preservación de los conocimientos de la organización (la memoria organizacional) está vinculada con el ejercicio permanente de las rutinas en que se basa la actividad de la empresa.³⁵

Varios estudios recientes sobre el efecto de las reformas económicas de los noventa en las empresas industriales dan cuenta del surgimiento de un nuevo vector de incentivos, restricciones e incertidumbres.³⁶ Esto equivale a una redefinición de las condiciones necesarias para la supervivencia o expansión de las organizaciones, lo que, por su parte, induce tanto cambios demográficos (nacimiento y desaparición de empresas) como procesos de ajuste y adaptación. Es cierto que las empresas difieren en la naturaleza de las respuestas que elaboran no sólo en función de los efectos netos que se derivan de la superposición de ambientes y subambientes en los que operan, sino también de acuerdo con el caudal de capacidades económicas que acumulan a lo largo de su historia.³⁷ Con todo, el pronunciado realineamiento de las variables del entorno que tuvo lugar en los últimos años no ha impedido la identificación de algunos patrones genéricos que se han documentado bien en estudios recientes.³⁸

Este conjunto de estrategias genéricas, por su parte, tiene implicaciones en términos del equilibrio de las capacidades y recursos sobre los cuales las empresas fundamentan su actividad y, en un plano agregado, sobre las clases específicas de capacidades y recursos que se cultivarán en el sistema. O, para destacar la perspectiva espacial de este trabajo, la agregación de los procesos de ajuste individual trastoca las participaciones

35. R. Nelson y S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge y Londres, 1982.

36. B. Kosacoff, *op. cit.*, y E. Dal Bó y B. Kosacoff, "Líneas conceptuales ante evidencias microeconómicas de cambio estructural", en B. Kosacoff (ed.), *Estrategias empresariales en tiempos de cambio. El desempeño industrial frente a nuevas incertidumbres*, CEPAL-Universidad Nacional de Quilmes, 1998.

37. R. Nelson, "Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?", *Strategic Management Journal*, número especial 12, 1991.

38. B. Kosacoff, *op. cit.*

32. E. Penrose, *La teoría del crecimiento de la empresa*, Editorial Aguilar, Madrid, 1959.

33. D. Teece, *op. cit.*

34. E. Penrose, *op. cit.*



La apertura comercial con que se inició la actual década también hizo sentir su efecto. El más frecuente fue más bien indirecto y recayó en los proveedores que realizan tareas de reparación de equipos y piezas; el abaratamiento relativo de las partes y componentes importados fomentó el remplazo y desincentivó la reparación

relativas de capacidades locales y extralocales en los procesos económicos de la región.

El equilibrio de los reajustes empresariales inducidos por el nuevo escenario económico, evaluado en términos de la participación de capacidades y recursos locales en el trabajo colectivo de la red de apoyo a las grandes plantas, sugiere dos tendencias fundamentales:

1) La región ha perdido participación en una gama de actividades basadas en capacidades técnicas de fabricación y reparación y trabajos de taller. Esto se expresa tanto por el menor nivel de ventas como de puestos de trabajo asociados a esos requerimientos. Se tiende a que este tipo de necesidades las cubran organizaciones extrazonales, en general, mediante importaciones. En algunos casos las capacidades se retienen en la región, pero mediante organizaciones y empleos informales.

2) Las organizaciones locales basadas en la combinación de conocimientos de ingeniería y capacidad de gestión de mano de obra flexible afianzaron su inserción en la estructura de apoyo a las grandes plantas. El segundo de estos atributos resulta sistemáticamente asociado con las experiencias de buen desempeño empresarial.

CONCLUSIONES

Una periferia de pequeñas y medianas empresas locales se articula con las grandes plantas de proceso continuo radicadas en Bahía Blanca mediante un variado flujo de bienes y servicios industriales. Se ha intentado mostrar que la ausencia de elementos de cooperación en el vínculo entre los grandes clientes y sus proveedores resulta de la baja especificidad de los conocimientos y otros activos involucrados, del tipo de complementariedad que existe entre los bienes y servicios tran-

sados y el proceso de transformación de los compradores y del tipo de producto que estos últimos elaboran. El conjunto de estos rasgos, en suma, da lugar a una secuencia de transacciones repetidas con acento en las consideraciones de corto plazo.

Los cambios en la política económica y las reformas estructurales que tuvieron lugar desde principios de los noventa afectaron el funcionamiento de esta estructura de aprovisionamiento. El aumento de la inversión y la privatización de algunas de las plantas grandes locales, la apertura comercial, el desplazamiento registrado en el mercado de trabajo y el aumento del autoempleo en tareas de mantenimiento y reparación se tradujeron en oportunidades de expansión para algunos proveedores y en un escenario hostil para otros.

Una evaluación global de las respuestas elaboradas por las organizaciones individuales permite hacer un recuento de las capacidades y los recursos con que la región contribuye a la generación de valor en las grandes plantas de proceso continuo radicadas en Bahía Blanca. Como consecuencia de las nuevas condiciones de acceso a los bienes de capital importados, se abandonaron algunas capacidades productivas o se desplazaron a otras empresas, en general informales. En cambio, la región se ha afianzado como ámbito de desarrollo de organizaciones que combinan la gestión de mano de obra flexible con una base de activos intensiva en conocimientos de ingeniería. De este modo, las nuevas condiciones de acceso a mano de obra flexible que resultaron del desequilibrio y de los cambios regulatorios ocurridos en el mercado de trabajo brindaron un entorno favorable para la consolidación del papel de esos recursos y capacidades locales en la estructura de apoyo a las grandes plantas.

El papel crucial que han desempeñado las nuevas condiciones de acceso a la fuerza de trabajo flexible, por su parte, acentúa el carácter dual de las condiciones laborales en las grandes

plantas respecto de las que rigen para el trabajo contratado por medio de los proveedores.³⁹

La presencia de un sector de empresas locales desvinculado de la evolución del ciclo económico local aparece, *a priori*, como un elemento de estabilización del nivel de actividad del sistema productivo regional. Por un lado, varias de las grandes plantas locales exportan proporciones elevadas o incluso la totalidad de su producción. Por el otro, el tipo de demanda que derivan a los proveedores manufactureros locales no está asociado a las variaciones en las necesidades de alimentación de sus procesos productivos (excepto en el caso de la provisión de bienes y servicios auxiliares), sino a actividades que se realizan en una proporción más o menos fija respecto del capital instalado (mantenimiento y reparación) o que dependen de decisiones de largo plazo (demanda de obras).

Algunos peligros, sin embargo, amenazan la permanencia de los pequeños y medianos proveedores locales en esta estructura. Por un lado, como se comentó, algunas tareas de fabricación y trabajos de taller han sido o son actualmente desplazadas. Por el otro, la competencia con empresas de montaje y contratistas especializados extrazonales introduce un factor de inestabilidad e incertidumbre acerca del volumen y la continuidad de las transacciones con los grandes clientes. A estos elementos habría que añadir otro. Al haberse desterrado casi por completo la mano de obra del proceso de transformación, el cambio tecnológico en las grandes plantas de proceso continuo apunta a reducir los requerimientos de mantenimiento, reparación y servicios auxiliares (por ejemplo, aumentando significativamente el lapso temporal entre paradas de planta).

En el ámbito de la discusión sobre los instrumentos de estímulo del tejido productivo local hay algunas líneas de reflexión que surgen, de modo directo, del material analizado hasta aquí.

En este trabajo se ha pretendido mostrar la ausencia de un campo fértil para la aparición de elementos de cooperación en los vínculos proveedor-gran cliente. Si esto es realmente así, significa que las bases objetivas para la instauración de políticas de desarrollo de proveedores son muy endeble.


En el programa de desarrollo de proveedores actualmente en funcionamiento en Argentina, por ejemplo, el cliente grande selecciona a aquellos proveedores pequeños que se beneficiarán de los servicios de asistencia técnica proporcionados por el sistema. Estos servicios apuntan a mejorar la capacidad técnica y el nivel de calidad del proveedor, así como a facilitar la adaptación de su oferta a los requerimientos del cliente grande. El carácter específico del bien o servicio en cuestión, junto con la existencia de un horizonte prolongado para el vínculo (o, al menos, la voluntad de las partes de plantearse) se encuentran en la base de la racionalidad de este programa. En ausencia de estos elementos el comprador carece de interés en la continui-

dad porque el precio y la calidad del producto o servicio en cuestión dependen poco del nivel de las inversiones específicas realizadas por el proveedor.

Incluso la idea de aplicar modelos informales de articulación entre empresas, que podrían gestionarse con la intermediación de las autoridades locales (por ejemplo un compromiso informal de contratación a empresas locales de una proporción dada del monto total de obras en un período) parece difícil de instrumentar (lo crucial es el margen de rentabilidad y no el valor total de la obra) y fácil de eludir (siempre es posible alegar falta de adecuación de la oferta local a las especificaciones requeridas).

La discusión sobre instrumentos de política que se deriva de este trabajo permite concluir que la jurisdicción local es la más adecuada como ámbito de diseño y aplicación. En primer lugar, por la relevancia de la demanda de las grandes plantas de proceso continuo para un buen número de empresas manufactureras pequeñas y medianas locales. Por otro lado, porque la división del trabajo interempresarial en el proceso de obras (el factor de demanda de las grandes plantas más dinámico en los últimos años) tiende a desplegarse espontáneamente sobre bases regionales. Esto significa que la participación de las capacidades y los recursos locales en el aprovisionamiento a las grandes plantas está en buena medida asociada a la solidez de esas articulaciones (es decir, que sean menos "espontáneas") y a la eficacia con que se explotan las complementariedades. Hay dos ámbitos de política local que parece necesario discutir.

En primer lugar, se ha sostenido que la captación de obras por parte de las empresas locales de montaje constituye un factor importante para la retención local de otros pedidos que se derivan aguas arriba. Se comentó también que estas empresas deben atender pedidos que con frecuencia implican una combinación de capacidades que excede sus especialidades iniciales (véanse los tipos de montaje en el cuadro 1). Parece que entre las empresas de montaje hay un ámbito propicio para formular estrategias de cooperación interempresarial.⁴⁰ Los incentivos privados están presentes; las empresas de montaje evitan una diversificación costosa basada en la construcción de nuevas capacidades que luego, en buena medida, se subutilizan. Por otro lado, la absorción de recursos y de capacidades locales se ve favorecida sobre una base más amplia en la medida en que la mejor posición competitiva de las empresas de montaje impulsa, en algún grado, el nivel de actividad de los contratistas especializados radicados en la región.

Por último, se ha planteado que hay un margen reducido para la diferenciación de los bienes y servicios ofrecidos por los proveedores, aunque la reputación puede, en muchos casos, atenuar la sustituibilidad entre otros oferentes. La provisión de programas de calidad específicos o la articulación de los potenciales usuarios locales con los existentes aparece como una estrategia viable para aportar "identidad" a los proveedores y por tanto mejorar las perspectivas de continuidad de las transacciones con los grandes clientes (disminuir la incertidumbre estratégica). 

40. Dos de las empresas de montaje encuestadas ya han establecido vínculos de este tipo para la ejecución de algunas obras.

39. Este rasgo aparece también en los modelos de subcontratación de la industria automovilística. Para el caso británico, véase M. Sako, "Emergent Dualism in the UK Automotive Industry", *Small Business Monograph Series núm. 8*, Institute of Small Business Research and Business Administration, Osaka University of Economics, 1997.