

Decisiones estratégicas e innovación. Casos de empresas alimenticias

Autores: Gloria Trovato– Matias Nuñez

Institución: Centro de Estudios en Administración – CEA – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires - UNCPBA

Resumen

El objetivo del presente trabajo es extender el estudio de casos múltiples explicativos (Yin, 1994) realizado durante los años 2017 y 2018 a empresas elaboradoras de queso pertenecientes al *Cluster* Quesero de Tandil -CQT-, a tres empresas alimenticias de la misma ciudad, como respuesta a la importancia de incluir casos de empresas fuera del CQT, y con el fin de corroborar patrones comunes y diferenciales en la caracterización de los procesos decisorios y de innovación de las empresas seleccionadas buscando identificar el proceso de innovación que desarrollan y cómo éste se relaciona con los procesos de toma de decisiones para la innovación.

Palabras clave: processo de toma de decisión- processo de innovación- empresas alimenticias.

Decisiones estratégicas e innovación. Casos de empresas alimenticias

1.- Introducción

En entornos dinámicos e inciertos como el que estamos atravesando y no nos referimos a la situación de pandemia que agudiza aún más la incertidumbre, sino a condiciones económicas, políticas y sociales en general, las empresas necesitan innovar para alcanzar competitividad, y mayoritariamente no disponen de todo el tiempo y/o recursos que desearían para hacerlo. Pertenecer al rubro alimenticio no las hace escapar a tal realidad; cuánto más dependientes del mercado y de los proveedores, más necesitan de la innovación para subsistir.

En los años 2017 y 2018 se trabajó en identificar el proceso de innovación que desarrollan las empresas miembros del Cluster Quesero de Tandil (ciudad de la provincia de Buenos Aires, Argentina) -CQT- y cómo se relaciona con el proceso de toma de decisiones para la innovación. El trabajo incluyó dos etapas: la caracterización del sector e identificación de las empresas que conforman el CQT y aquellas que decidieron no formar parte de él; y, por otra parte, la caracterización de sus procesos decisorios y de innovación.

La primera etapa finalizó con la caracterización del CQT, la identificación de las empresas de interés para el estudio de casos, y la enunciación de las principales proposiciones que guiaron la continuación del trabajo de investigación. (Trovato y Rébora, 2017).

En la segunda etapa se contrastaron las proposiciones con los resultados obtenidos del análisis de casos seleccionados, los que sintéticamente indican que las empresas que componen el CQT se incluyen en el tipo “Dominadas por Proveedores” según la taxonomía de Pavitt (1984), que prevalecen las innovaciones pertenecientes a la categoría de innovaciones de procesos impulsada por diferentes actores y/o situaciones particulares, con mínima inclusión de innovaciones en productos, que los modelos de proceso de innovación ejecutados por las empresas, son diversos aunque pertenecientes a la primera generación de las identificadas por Rothwell (1992), y que los modelos de toma de decisiones también presentan matices (Du, Love and Roper, 2007), predominando en ellos el enfoque racional (Eling, Langerak y Griffin, 2015). (Trovato y Rébora, 2018).

En esta oportunidad, se extendió el estudio de casos¹ múltiples explicativos (Yin, 1994) a tres empresas alimenticias de la ciudad de Tandil, como respuesta a la importancia de incluir casos de empresas fuera del CQT, y con el fin de corroborar patrones comunes y diferenciales.

La labor desarrollada consistió nuevamente en caracterizar los procesos decisorios y de innovación de las empresas seleccionadas buscando identificar el proceso de innovación que desarrollan y cómo éste se relaciona con los procesos de toma de decisiones para la innovación.

Se utilizó la entrevista a informantes clave de las empresas y se indagó acerca de los puntos críticos vividos por la entidad y/o por sus puntos de inflexión, con la intención de identificar “decisiones” y situaciones de “innovación”. Identificados dichos puntos, se ahondó en su relevamiento con el propósito de relacionarlos con los modelos incluidos en el marco de

¹ Merriam (1988), sugiere el uso del estudio de casos cuando el foco de la investigación sea un sistema integrado, un individuo, un proceso, una institución o un grupo social. Por su parte Rialp (1998) expresa que el estudio de casos, como metodología aplicada, está siendo cada vez más aceptado como instrumento de investigación científica en el área de la dirección de empresas, sobre todo al comprobarse que el acceso a información de primera mano y/o la comprensión de los procesos de toma de decisión, implementación y cambio en las organizaciones requiere de un tipo de análisis no realizable con la suficiente profundidad a través del estudio de un número elevado de observaciones (Rialp, 1998, citado por Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010).

referencia de la investigación y determinar aspectos comunes y diferenciadores entre los casos analizados.

2.- Marco teórico

El Manual de Oslo (OCDE y EUROSTAT, 2005:56) considera innovación a la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores, conceptualización adoptada en el desarrollo del presente trabajo.

Se utiliza la taxonomía de Pavitt (1984) para determinar el tipo de empresas, la cual clasifica la industria según su tamaño, la naturaleza, fuente y pautas de innovación, y la estructura del mercado en: a) basadas en la ciencia, donde las actividades de investigación y desarrollo son centrales para generar innovaciones en el aparato productivo; b) intensivas en escala, donde existen economías de escala y complejidades técnicas y empresariales; c) proveedoras especializadas de equipos e instrumentos para la industria, dotadas de alta diversidad en la oferta y en la capacidad de desarrollo de procesos innovativos, basadas en el conocimiento de la relación usuario-producto; d) dominadas por proveedores, que incluye a sectores tradicionales (tales como textil y alimentos) donde prevalecen las pequeñas y medianas empresas con escasas actividades de investigación y desarrollo u otras de carácter innovativas, y donde los cambios tecnológicos se introducen a través de insumos y maquinarias ofrecidas por proveedores de otras industrias.

Respecto al proceso de innovación llevado a cabo por las empresas analizadas, se considera la taxonomía de modelos presentada por Saren (1984), entre los cuales se destacan:

- a) los modelos basados en actividades, los cuales identifican una serie de actividades que se desarrollan durante el proceso de innovación (Utterback, 1974; Rothwell and Robertson, 1973; Kottler, 1976; Baker and McTavish, 1976; Twiss, 1980);
- b) los modelos basados en decisiones como i) el modelo de Robertson and Fox (1977, citado en Saren, 1984) que considera al proceso de innovación como una serie de decisiones, teniendo en cuenta el número de opciones disponibles y la carencia de información sobre la cual se basan las decisiones; ii) el modelo de Rubenstein and Ettlie (1979), que examina barreras y facilitadores que afectan las innovaciones e identifica decisiones claves y puntos de acción; iii) el de Cooper and More (1979) que refiere a Módulos de decisión compuestos por cuatro actividades y dos decisiones por cada módulo, teniendo en cuenta las alternativas y las decisiones involucradas, y destacando que los puntos de decisión existen entre etapas, la información se acumula y el riesgo se reduce; y iv) el modelo de Cox and Styles (1979) que considera que el fin de una etapa representa un claro punto de decisión donde deben establecerse criterios explícitos para definir que pasa o no a la siguiente etapa, y donde el número de etapas estará en función de los puntos de decisión reconocidos;
- c) los modelos de proceso de conversión, consideran al proceso de innovación como un proceso indivisible que puede examinarse y analizarse asemejándolo a un “sistema” en términos de entradas y salidas. Entre este tipo de modelos se encuentra el propuesto por Twiss (1980) donde la innovación tecnológica se ve como un proceso de conversión de materias primas, conocimientos científicos, mano de obra entre otros (*inputs*), en nuevos productos (*outputs*), sin importar el orden de las entradas ni la cantidad, ni el tipo –

actividades, información, departamentos-, y se usa para diferenciar empresas orientadas al mercado de aquellas orientadas al producto. Un segundo modelo es el presentado por Schon (1967) en el cual la innovación es la conversión de la incertidumbre (incalculable) en riesgo (cuantificable) a través de la acumulación de conocimientos, y a medida que el proceso se desarrolla, los requerimientos deben cambiar en respuesta a los inesperados hallazgos; y

- d) los modelos de respuestas, que asemejan el comportamiento humano, individual, al que podría tener una organización (comportamiento organizacional). Becker and Whisler (1967) identifican cuatro etapas en el proceso de innovación: 1.- estímulo sobre los individuos de la organización a fin de concebir una nueva idea, 2.- concepción de una idea para una innovación, 3.- propuesta por el inventor/autor de un proyecto a desarrollar, y 4.- adopción o rechazo de la innovación. La innovación se representa como las respuestas dadas por la organización, a estímulos externos o internos. El proceso consiste en las etapas involucradas en el desarrollo de la respuesta.

Por su parte, Rothwell (1992) identifica seis generaciones en la evolución de los modelos de procesos de innovación:

- a) Primera generación: modelo impulsado por la tecnología, cuyo proceso se caracteriza por ser lineal y secuencial, destacándose I+D y ciencia.
- b) Segunda generación: modelo tirado por el mercado, con proceso lineal y secuencial donde el mercado es la fuente de nuevas ideas para I+D.
- c) Tercera generación: modelo acoplado, el cual reconoce la interacción entre diferentes elementos y bucles de retroalimentación entre ellos, enfatizando sobre la integración entre I+D y comercialización.
- d) Cuarta generación: modelo interactivo, combina los modelos de impulso y de tiro, con integración en el seno de la empresa y énfasis en los vínculos externos.
- e) Quinta generación: modelo en red, basado en la acumulación de conocimientos y vínculos externos, integración de sistemas y extensión de la red.
- f) Sexta generación: modelo de innovación abierta, donde tanto las ideas internas como las externas y los caminos internos y externos al mercado, pueden combinarse para aprovechar el desarrollo de nuevas tecnologías.

En cuanto al proceso de decisión, se incluyen el modelo de toma de decisión en una etapa o decisión simultánea y el modelo de dos etapas o decisiones secuenciales (Du, Love and Roper, 2007). Dentro de los modelos de dos etapas se considera el modelo de Eling, Langerak y Griffin (2015), que incluye un enfoque intuitivo y/o uno racional, considerando como primera etapa al análisis de la idea, y como segunda, a la decisión en sí.

3.- Identificación de los casos

Caso 1: Empresa familiar elaboradora de pastas frescas como sorrentinos, raviolones, ñoquis y tallarines, y salsas. Compra materia prima a diversos proveedores. Ha pasado por un significativo punto de inflexión mostrando un crecimiento paulatino en los últimos 10 años. Su principal canal de comercialización son los consumidores finales.

Caso 2: Empresa familiar elaboradora de helados. Compra materia prima principalmente a un proveedor. Ha pasado por varios puntos de inflexión mostrando un crecimiento paulatino en los últimos 10 años. Su principal canal de comercialización son las franquicias.

Caso 3: Sucursal de una empresa productora de huevos y revendedora de pollos. La empresa posee granja propia. Ha pasado por un significativo punto de inflexión en los últimos 10 años. Su principal canal de comercialización son pollerías y negocios locales.

4.- Análisis según temas abordados en la entrevista

4.1. Objetivos estratégicos y relación con instituciones sectoriales

Siguiendo con la metodología empleada en las empresas queseras, las entrevistas comenzaban con la pregunta ¿Qué **objetivo estratégico** posee como empresa?

En dos de los tres casos se refirieron a crecer en cuanto a tamaño de empresa y mercado abarcado; el tercer caso reflejó que su deseo era mantener el tamaño alcanzado hasta el momento

C1- “Seguir creciendo tanto en tamaño como en producción, pero manteniendo la calidad, queremos que la gente piense en nuestra marca y piense en algo bueno y rico, en seguridad, que nunca se va a llevar un fiasco, entramos con algo diferente en el mercado y la idea es mantener eso”.

C2- “La idea siempre es crecer, en ventas y a través de bocas, nuevos locales. En cuanto a producción estamos bien hay inversión y actualización constante, la idea es crecer porque hay capacidad ociosa”.

El C2 denota además, el deseo permanente de crecer territorialmente, “...de las 2 formas (se refiere a la forma en que surge la ubicación de una nueva franquicia), a nosotros nos puede interesar algún punto, alguna ciudad por diferentes motivos, o puede surgir de alguien que quiera poner una franquicia en determinado lugar y a partir de ahí se evalúa y se da el ok. En caso de que surja por parte de la empresa cómo es, cómo lo llevan a cabo, permanentemente estamos buscando gente que quiera invertir en un negocio, nosotros fuera de Tandil no tenemos bocas propias, ni pensamos tener por el momento, es todo por medio de franquicias”.

Por otra parte, C3 está conforme con su situación actual y busca “Mantenerse, nosotros estamos desde el 96”. Lo primordial sería seguir vendiendo huevos y tercerizando el pollo como un complemento, pero el objetivo es mantenerse y continuar en el tiempo”.

La segunda pregunta estaba enfocada en ver si pertenecían a la Cámara Empresaria de Tandil o si tenían relación con otras empresas y que **beneficios** obtenían ellos por pertenecer o por esa relación generada.

C1- “No, lo que sí, tenemos muy buena relación con nuestros proveedores que además nos ayudan publicitariamente a promocionar y que la gente conozca la marca, pregunte donde se venden esas pastas”.

C2- “Si participamos en la Cámara Empresaria de Tandil y APYMET². Dentro de los beneficios que tenemos principalmente es la relación con otras empresas, capacitaciones, y beneficios o promociones en cuanto a servicios. Lo que no recibimos es información técnica”.

Si bien C1 no es miembro de la Cámara Empresaria de Tandil, es una empresa que si se relaciona con otras. En ambos casos -C1 y C2- buscan generar alianzas con otras empresas ya sea para la obtención información del mercado, para la colaboración en diversas

² APYMET: Asociación de la pequeña y mediana empresa de Tandil.

actividades y la promoción de sus productos. Lo que no obtienen de estas relaciones es información técnica y tampoco mencionan que unan esfuerzos para innovar.

El C3 no tenía conocimiento sobre la participación o no de su casa matriz en alguna red o grupo de empresas del mismo sector, que compartan información y/u obtengan algún tipo de beneficio por ser miembros.

4.2. Innovaciones, tipos y cambios generados

Luego se realizaron preguntas en busca de “escuchar innovaciones”. En los últimos 10 años: ¿ha realizado inversiones?, ¿en qué?, ¿para qué?. ¿Puede mencionar los cambios más importantes/significativos en su empresa?, ¿año?, ¿qué lo provocó?, ¿qué efectos reconoce a partir de ese cambio?.

C1- “Las 2 inversiones más grande que tuvimos fue la incorporación del *foodtruck* y la mudanza desde el local del centro a la ubicación actual en el año 2013; el nuevo local es mucho más grande; se incorporó la mesa de trabajo y las máquinas. Tenemos un nuevo proyecto que es mudar la fábrica al lado y dejar el local actual para salón de ventas”.

“Incorporamos máquinas nuevas, que favorecieron la producción, aunque todo sigue siendo artesanal. Se mejoraron los procesos de producción, la idea siempre fue automatizar el producto sin que se intervenga en la forma de hacerlo. Por ejemplo, el rayador de queso, de rayarlo a mano ahora con una rayadora automática, en vez de una hora ahora tardamos 10 minutos”.

En este caso se entremezclan innovaciones de procesos productivos, con inversiones en equipos de trabajo con el fin de aumentar la productividad. Se confunde el concepto de innovación, con inversiones que son necesarias para el propio crecimiento de la empresa. La idea de innovación que expresan, se relaciona con el concepto de Du Preez y Louw (2008); para ellos, si la innovación es para ayudar al crecimiento de la empresa o para mejorar su competitividad, debe ser cuidadosamente planificada y se debe poseer una visión estratégica de cómo desarrollar el negocio. En este sentido C1 comentó que la idea de incorporar un *foodtruck* surgió para que la gente conociera las pastas, cuando en Tandil todavía no existía esa modalidad (de llegar al consumidor final). “Se fue amasando la idea, hoy nos queda grande, mañana sí..., cuando podamos, lo vamos hacer así. Hasta que en un momento dijimos hoy va y lo hicimos”.

En cuanto a la incorporación de nuevos productos se refirió comentando que “Si, todo el tiempo, empezamos con 4 variedades y ahora tenemos 10, y a su vez al principio cortábamos tallarines a pedidos y ahora tenemos disponibles fijo 4 variedades. Todo el tiempo intentamos innovar. Salsa empezamos con una y ahora tenemos varias diferentes”. “Continuamente estoy viendo qué pasa en otros lugares (se refiere a nuevas recetas), si vemos que es algo que nos gusta, lo probamos y si nos parece bien lo agregamos”. “Hacemos pastas de colores”. En estas declaraciones conviven la variedad de presentación de un mismo producto, que no necesariamente significa innovación como por ejemplo “cortábamos tallarines a pedidos y ahora tenemos disponibles fijo 4 variedades”, con verdaderas innovaciones de productos reflejado en la expresión “hacemos pastas de colores” y considerando el significado que esos colores representan a la hora de comprar por parte del consumidor. En este sentido se destaca un interés por diferenciarse de la competencia en la búsqueda continua en diferentes fuentes de información, de alternativas que complementen o mejoren el producto final, pero siempre con una impronta propia de la firma, como se expresa

claramente al decir “lo distinto que hacemos es que es todo natural como si lo hiciéramos en casa, no usamos por ejemplo puré de tomate, sino tomates procesados con la minipimer, ahí está el secreto, lo hacemos como en casa”.

Por otra parte, el C2 hace un detalle completo de todos los cambios relevantes en la última década. En este listado pudimos identificar algunas innovaciones mezcladas con inversiones puras: “Siempre vamos haciendo cosas, mejorando procesos agrandando algún sector de cámara de frío, tratando de que los procesos se automaticen en su control lo más posible”; “...hemos realizado actualizaciones de maquinaria, que produjeron mayor eficiencia y mejores costos de producción, se han mejorado procesos de empaquetado de palitos y alfajores y producción de bombones”; otras inversiones que implican innovaciones en gestión: “Implementamos un sistema administrativo nuevo, que por el momento no está integrado entre todas las sucursales” y la incorporación de un producto que es conocido en el mercado pero que implicó adaptación a través de prueba y error hasta alcanzar el producto deseado: “en cuanto a productos hemos desarrollado el alfajor helado en el último tiempo, que fue el que más empuje tuvo. Hace tiempo que lo veníamos desarrollando y nunca estábamos conformes hasta un momento en que sí”, sumado a una innovación de producto materializada a través de una línea de helados de sabores no convencionales: “También desarrollamos una línea de productos con sabores especiales, con ingredientes especiales³ que diferencian a la empresa”.

“En cuanto a personal hemos crecido paulatinamente, vamos tratando de armar los mandos medios, es una estructura chica, estamos en el proceso de creación de algunos puestos. Por ejemplo de los locales propios, estamos buscando alguien que se encargue de las tareas diarias; en lo que es la parte de la planta buscamos un gerente que se encargue de todo, que lo hay pero que se formalice; lo que son las franquicias también, otra persona que controle, monitoree y capacite permanentemente, no buscamos profesionales específicamente sino, que las tareas estén bien hechas, ya sea por experiencia o por formación. Si esta persona está dentro de la empresa mejor”.

“En cuanto a estructura edilicia hemos crecido en la posibilidad de tener más metros cuadrados, más puntos de depósito, empezamos con una casita y hemos adquirido más metros incluso el año pasado. Tenemos un lote en “L” en la calle Chacabuco que nos da la posibilidad de crecer en estructura”.

“Tenemos 5 camiones propios. La mayor inversión fue la adquisición del camión más grande con el que vamos al Norte. Al principio tercerizábamos, pero hubo muchos inconvenientes, como pérdida de cadena de frío y roturas de productos que nunca habíamos tenido por lo que decidimos incorporar este nuevo camión”.

Respecto a nuevos productos “... a veces surge de alguien de la familia, a veces surge de alguien que trabaja con nosotros por una recomendación o por algo que viste”.

En general podemos decir que C2 expresa claramente y en todos los comentarios, la necesidad de crecer en capacidad productiva, en capacidad de llegada a consumidores de otras regiones, en distribución propia, en la gestión de recursos humanos y en variedad de productos.

El C3 no menciona la realización de innovaciones, pero si un punto de inflexión clave que contribuyó en gran medida al crecimiento de la empresa.

³ Se refieren a los sabores de edición especial: Cerveza con maní, Choco blanco tostado, Choco Chay, Zanahoria-naranja-gengibre, Ananá y albahaca y Limón-gengibre-menta.

“Cambios hubo en los hábitos de trabajo. Se fue gente que no sumaba, el chico nuevo se incorporó bien al grupo. Generamos un equipo de trabajo, gente que tire para adelante, eso fue lo que cambió. Los que estamos somos los mismos, con la misma producción, misma cámara de frío, misma capacidad y vendemos 10 veces más. ... ahora tenemos un buen precio que es la gran diferencia. Con Los Pxxx (Pollería con buen posicionamiento en la ciudad de Tandil) por ejemplo tenemos \$400 o \$500 por cajón. El pollo es diferente, pero es mucha la diferencia por cajón, ésto acompañado de cambiar hábitos de trabajo, no cada uno que haga lo que quiere sino de acompañarse, de ir todos para el mismo lado, si vos terminas antes yo te ayudo y así, eso es lo que no había antes”.

“Los pollos siempre los tuvimos como complemento, lo que sí se fue cambiando de marca”.

“Los cambios en el personal fueron por decisión del dueño. Respecto a esos temas yo puedo sugerir una cosa, pero las decisiones finales las toma el dueño. A pesar de tener 40 sucursales y a cargo 8000 personas, yo lo llamo por cualquier tema y me atiende, está muy presente”.

“Estamos en eso, por ahora tenemos... (se refiere a la incorporación de nuevo camión de reparto). Teníamos dos, una Partner y una Rodeo; la Partner se fundió y no la quisieron arreglar y ahora estamos con la Rodeo, y por incorporar una Lifan”. “Desde que estoy yo no. (se refiere a la venta de productos elaborados) Me contó un compañero que está desde hace 11 años que antes si hacían por ejemplo milanesas, las preparaban. Por lo que me dijeron se vendía menos y el mercado pedía milanesas y bueno se hacían milanesas”.

Si bien el entrevistado no reconoce lo expresado como innovaciones, tanto el cambio en los hábitos de trabajo en el interior de la empresa, como la diferencia en los precios de uno de los productos y la búsqueda de marcas que faciliten su venta, pueden considerarse innovaciones en términos del marco de referencia que aplicamos (OCDE y EUROSTAT, 2005:56).

4.3.Proceso de innovación y modelos

Al analizar el C1 y su proceso de innovación se observan elementos que se adaptan al modelo de respuesta al mercado. Puede verse en el momento que comentan que “tallarines al principio cortábamos por pedidos únicamente y ahora tenemos 4 variedades a disposición todo el tiempo”. También mencionan que para vegetarianos en el último tiempo comenzaron a hacer una salsa de tomate pero en vez de hacerla a base de pollo la hacen a base de portobello.

El C1 y C2 se adaptan a modelos basados en decisiones, encuadrados en el modelo de Rubenstein and Ettlie (1979) donde se examinan barreras que afectan las innovaciones e identifican decisiones clave y puntos de acción. C1- “A los dos años que nos mudamos nos dimos cuenta que en un tiempo nos iba a quedar chico porque nos empezamos a chocar”. Repiten la expresión “amasando” la idea de mudarse hasta que encontraron el momento oportuno y lo llevaron a cabo.

En el C2 se expresa algo similar; el entrevistado hace referencia a que son muy importantes los momentos en los que se realiza una innovación más allá del tiempo en la que se lleva a cabo: “...los momentos más que los tiempos en cual se puedan hacer, ...influye mucho la estacionalidad” (haciendo referencia al producto que comercializan).

En el C3 no se identifican procesos de innovación que se relacionen con uno de los modelos presentados.

En cuanto a la clasificación propuesta por Rothwell (1992) los modelos de procesos de innovación identificados en los C1 y C2, corresponden a la segunda generación.

También se observa una distinción en el C1 a partir de impulsar hacia al mercado las pastas de colores, teniendo identificado un color distinto dependiendo el sabor de la pasta, y en el C2, a través de lanzar helados elaborados con ingredientes especiales.

4.4. Proceso de toma de decisiones

El proceso de innovación necesariamente va acompañado de un proceso de toma de decisiones. Durante las entrevistas se preguntó respecto a la toma de decisiones sobre decisiones estratégicas, qué aspectos/elementos se tienen en cuenta, qué criterios se utilizan, cómo, con quién y dónde se toman las decisiones, qué información, fuentes, análisis se realizan antes de tomar las decisiones y cuánto tiempo insume el proceso.

En el C1 las decisiones son tomadas por ambos hermanos teniendo en cuenta distintos aspectos pero sin perder el foco en lo que los hace distintos y buscando el momento más adecuado para la decisión. “Hacemos balance de todo, no nos vamos a meter a hacer algo que no podamos hacer. A su vez le tiene que servir a la fábrica, y no debe alterar el proceso (lo distinto que hacemos es que es todo natural como si lo hiciéramos en casa), pero que mejore las condiciones para la producción. Tener una mejor organización para no chocarnos, por ejemplo”.

El criterio más importante para la toma de decisión una vez analizada es encontrar el momento adecuado para ejecutarla. “Se fue amasando la idea”, “hoy nos queda grande ...”, “mañana sí ...”, “cuando podamos lo vamos hacer así”. “A los 6 meses desde el momento que arrancamos la fábrica, pensamos que bueno sería tener un *foodtruck*, cuando todavía en Tandil no existían, para que la gente conociera las pastas. Se fue amasando la idea hasta que en un momento dijimos hoy va y lo hicimos. Lo mismo pasó con el proyecto actual de mudanza, a los dos años que nos mudamos nos dimos cuenta que nos iba a quedar chico porque nos empezamos a chocar con el correr del tiempo. En un principio hicimos Tetris con las cosas para que nos quedara más lugar, pero cuando vimos que ya era el momento, buscamos otro lugar”.

En el C2 las decisiones son tomadas por el grupo familiar y “...en el ámbito de la empresa”. Dentro de los criterios más importantes al momento de tomar una decisión, se mencionó el capital a invertir y “más que el tiempo que demanda una decisión, es el momento en que se toma y que se lleva a cabo”. El entrevistado enfatiza su declaración considerando la estacionalidad de su producto. A su vez también menciona en otra parte de la entrevista que “los costos son importantes, a veces uno no prioriza los costos y busca que el beneficio sea mucho mayor”.

En cuanto al tiempo que demora tomar una decisión estratégica, aclara que “la mayoría de las decisiones son bastante ágiles, aunque hay algunas que involucran cuestiones más importantes que se mastican un poco más. La estructura familiar también hace eso, a diferencias de edad, para algunas cuestiones algunos son más ágiles que otros, algunos piensan más y otros menos”.

En el análisis del caso C3 el entrevistado manifiesta que las decisiones que involucran inversiones o cambios en los productos para la venta son tomadas por el titular de la empresa, “Yo puedo sugerir una cosa, pero las decisiones finales las toma el dueño”, “...las decisiones

importantes y cuando hay plata de por medio las toma el dueño (...) así con todo”. “Los cambios en el personal fueron por decisión del dueño”.

Además, menciona que las decisiones que él toma involucran cuestiones de rápida resolución o que no impliquen una suma de dinero importante. “Las decisiones inmediatas de ahora, por ejemplo si se rompe algo, esas si las tomo yo. Si nos falta aceite para el camión o decisiones que hay que tomar rápido, esas sí las tomo yo, ahí sí tengo poder de decirle a los chicos compren esto o lo otro”.

Los casos C1 y C2 se consideran un modelo de proceso de decisión de dos etapas o decisiones secuenciales donde una vez surgida la idea se debate en familia y en el ámbito de la empresa, si se realiza o no aquella innovación y luego una vez decidido se procede a analizar en qué momento y cómo realizar dicha innovación.

En lo extenso de las entrevistas, ninguno de los entrevistados comentó que a la hora de tomar decisiones lo hiciera en función de indicadores internos o en base a pronósticos realizados. Se deja entrever que las decisiones son tomadas con datos limitados y están fundamentadas en aquello que creen que va a suceder en base a la experiencia que tienen en el rubro o la actividad, recurriendo a la intuición al momento de gestar la idea. Sin embargo suman lo racional al momento de la ejecución. C1- “Hacemos balance de todo, no nos vamos a meter a hacer algo que no podamos hacer. C2- “los costos son importantes, a veces uno no prioriza los costos y busca que el beneficio sea mucho mayor”; “...aunque hay algunas que involucran cuestiones más importantes que se mastican un poco más”.

4.5. Tipos de empresas

Si nos referimos a la taxonomía de Pavitt (1984) para determinar el tipo de empresas, dos de los tres casos analizados (C1 y C2) encuadran en la categoría “Dominada por proveedores” que incluye a empresas menos intensivas en esfuerzos innovativos y más orientadas hacia la innovación de procesos a través de la adopción de nuevas maquinarias. En ellos prevalecen los cambios en maquinarias y equipos componentes del proceso productivo en pos de aumentar la productividad y disminuir costos, y sobre todo, para dar respuesta al mercado, sea a través de variedad de productos (C1 con diferentes salsas o variedad de tallarines y C2 con productos nuevos como el alfajor helado), o a través del lanzamiento de productos novedosos (C1 con pastas de colores y C2 con helados no convencionales).

El C3, por definición estaría abarcado por la misma categoría, si bien no se cuenta con comentarios que fundamente la inclusión.

5. Conclusiones

Considerando el objetivo que persigue el presente trabajo, la extensión del estudio de casos a tres empresas alimenticias de la ciudad de Tandil, como respuesta a la importancia de incluir casos de empresas fuera del CQT, y con el fin de corroborar patrones comunes y diferenciales, dio como resultado que dichas empresas comparten patrones comunes a las empresas elaboradoras de queso, tales como:

- se incluyen en el tipo “Dominadas por Proveedores” según la taxonomía de Pavitt (1984), mostrando prevalencia en las innovaciones de procesos a través de inversiones en maquinarias y/o automatizaciones de procesos simples, con mínima inclusión de innovaciones en productos;

- respecto a los modelos de proceso de innovación ejecutados por las empresas, son diversos aunque pertenecientes a la primera generación de las identificadas por Rothwell (1992),
- y los modelos de toma de decisiones también presentan matices (Du, Love and Roper, 2007), predominando el enfoque racional (Eling, Langerak y Griffin, 2015).

Como diferencial entre ambos estudios, podemos mencionar que si bien todas las empresas encuadran dentro del tipo “Dominadas por Proveedores”, las empresas elaboradoras de queso en general realizaban innovaciones de procesos impulsada por diferentes actores, entre ellos, los proveedores de equipos y maquinarias quienes a través de asesoramiento, conseguían implementar cambios en los procesos productivos mediando compra de los propios equipos ofrecidos. En los casos de las empresas alimenticias, al mencionar las innovaciones/inversiones en los procesos productivos no se realizaron menciones a proveedores ni actores externos a la empresa que impulsaran las innovaciones, sino que se trataba de situaciones particulares.

Otro rasgo diferencial se genera en la pertinencia o no a un *cluster* determinado. En el primer estudio, los casos analizados pertenecían al CQT y mencionaron beneficios tales como recibir información actualizada, conocer otras empresas del rubro que trabajan en forma similar, compartir experiencias, posibilidad de asesoramiento técnico, entre otros, beneficios que las empresas alimenticias analizadas, no hicieron referencia, ni aún aquella que se relacionaba con la Cámara Empresaria de Tandil y APYMET.

En síntesis, cuando se trata de analizar el proceso de toma de decisiones y su relación con el proceso de innovación, existen más similitudes que diferencias entre empresas alimenticias, ya sea que pertenezcan o no a un determinado *cluster*.

6. Bibliografía

- Baker, M.J. and McTavish, R. (1976). *Product Policy and Management*, Macmillan.
- Becker S.W. and Whisler T.L. (1967). “The Innovative Organization: A selective view of current theory and research”. *The Journal of Business*, 462-469.
- Cooper, R.G. and More, R.A. (1979). “Modular risk management: an applied example”. *R&D Management*, Vol 9:2, 93-99.
- Cox, J.S. and Styles, A.E.J. (1979). “From lead compound to product”. *R&D Management*, Vol. 9:3, 125-135.
- Du, J., Love, J. and Roper, S. (2007). “The Innovation Decision: An economic analysis”. *Technovation*, 27(12), 766-773.
- Du Preez ND, Louw L. (2008). A Framework For Managing The Innovation Process. Proceedings: International Conference on Management of Engineering & Technology, pp 546-558. <https://www.researchgate.net/publication/4363117>. Acceso 21 de junio de 2017.
- Eling K., Griffin A. & Langerak F. (2015). “The Performance Effects of Combining Rational and Intuitive Approaches in Making New Product Idea Evaluation Decisions”. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 24, 464-477. Published, 09/2015.
- Kotler, P. (1976). *Marketing Management: analysis, planning and control*, Prentice-Hall, 3rd ed.
- OCDE y EUROSTAT (2005). *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd Edition*. OCDE-EUROSTAT.

- Pavitt K.(1984). "Patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory". *Research Policy*, 13, 343-74.
- Rothwell R.(1992). "Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s". *R&D Management*. Vol 22:3, 221-239.
- Rothwell, R. and Robertson, A.B. (1973). "The Rol of Communications in Technological Innovation", *Research Policy*, 2, 204-225.
- Rubenstein, A.H. and Ettlie, J.E. (1979). "Innovation among suppliers to automobile manufacturers: an exploratory study of barriers and facilitators". *R&D Management*, Vol. 9:2, 65-76.
- Saren M.A.(1984). "A classification and review of models of the intra-firm innovation process". *R&D Management*, Vol 14:1.
- Schon, D.A. (1967). *Technology and Change*, Pergamon Press.
- Trovato G. y Rébori A. (2017). Decisiones estratégicas e innovación. Marco para la investigación del caso de empresas del *Cluster* Quesero de Tandil. Lecturas seleccionadas de las XXII Reunión Anual Red Pymes Mercosur. Editores Rubén Ascúa, Sonia Roitter, y Rodrigo Kataish. ISBN: 978-987-3608-31-5 ISBN: 978-987-3608-32-2, pp 57-75.
- Trovato G. y Rébori A. (2018). Decisiones estratégicas e innovación. Casos de empresas del *Cluster* Quesero de Tandil. Lecturas seleccionadas de las XXIII Reunión Anual Red Pymes Mercosur. Editores Rubén Ascúa, Sonia Roitter, y Rodrigo Kataish. ISBN: 978-987-3608-38-4, pp 338-365.
- Twiss, B.C. (1980). *Managing Technological Innovation*, 2nd ed, Longman.
- Utterback, J.M. (1974). "Innovation in Industry and the Diffusion of Technology". *Science*, February 15, 620-626.
- Villarreal Larrinaga, O., Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de la investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 16, Nº 3, 2010, pp. 31-52, ISSN: 1135-2523
- Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y Métodos*. Segunda edición. SAGE Publications.