

XLI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos

El Lugar de los Costos y el Mercado en las Estrategias de Ganancias de las Empresas: *Una interpretación de “Los Modelos Productivos” de Boyer y Freyssenet*

Categoría: Estímulo a la participación

Autor: José Pedro Caballero (Socio Adherente)

Río Cuarto, Córdoba: 03, 04 y 05 de Octubre de 2018

## Índice

- Resumen

- El Lugar de los Costos y el Mercado en las Estrategias de Ganancias de las Empresas: Una interpretación de “Los Modelos Productivos” de Boyer y Freyssenet

Introducción....1

Primera Parte: El Esquema Conceptual de “Los Modelos Productivos” (LMP)....1

1- Principios Básicos....1

2 - Obligación Fundamental....2

3- Incertidumbre: De Mercado y Del Trabajo...3

    Incertidumbre de Mercado:....3

    Incertidumbre del Trabajo:....3

4 - Gestión de la Rentabilidad y de las Incertidumbres....4

4.1 - Nivel Político (Nacional e Internacional)...4

    4.1.1 - Plano Internacional....4

    4.1.2 - Plano Nacional...4

4.2 - Nivel Empresa: Creación y Dominio de una Ventaja Competitiva Duradera....5

    4.2.1 – La Ventaja Competitiva en Porter y Rugman....5

    4.2.2 – La Ventaja Competitiva en “Los Modelos Productivos” (LMP)....5

5 - Estrategias y Tácticas de las Empresa....6

    5.1 - Estrategia de Ganancia....7

    5.2 - Modelos Productivos....8

Segunda Parte: El Lugar de los Costos y el Mercado en las Estrategias de Ganancias....9

Aspectos de Costos....11

Aspectos de Mercado....12

Otra interpretación de las Fuentes de Ganancias....12

1- Fuentes de Posición....12

2 - Fuentes de Explotación....13

Conclusiones....13

Bibliografía....14

## Resumen

El Lugar de los Costos y el Mercado en las Estrategias de Ganancias de las Empresas: Una interpretación de “Los Modelos Productivos” de Boyer y Freyssenet

Categoría: Estímulo a la participación

El presente trabajo tiene la intención de analizar e interpretar un texto significativo en la literatura económica y de administración. El libro seleccionado para esta labor es una obra de comienzos del siglo XXI que marcó un hito en la literatura especializada, intitulado: “Los Modelos Productivos” (LMP), cuyos autores han gestado la denominada Escuela Francesa de la Regulación, la cual puede entenderse ligada a la Economía Institucionalista: Michel Boyer y Michel Freyssenet.

LMP tiene como punto de continuidad la obra de Michel Porter en su texto: “La Ventaja Competitiva”, por lo que será una referencia obligada al momento del recorrido conceptual del libro a analizar.

La elección de “Los Modelos Productivos” se realizó por encontrar en este texto un análisis de las posibles fuentes de ganancias de las empresas y como hacen estas para gestionarlas, tanto estratégica como tácticamente.

Partiendo de las fuentes de ganancias las dos preguntas realizadas al texto en cuestión fueron:  
¿Qué lugar ocupan los costos y el mercado en cada fuente de ganancia propuesta por LMP?  
¿Cómo gestionar los costos y el mercado partiendo del Esquema Conceptual propuesto por LMP?

El método utilizado en el presente escrito se focaliza directamente en la obra a estudiar, tomando su literalidad para interpretarla mediante el reordenamiento conceptual, el énfasis textual y el desarrollo asociado a las citas. Por lo tanto en cursiva y entrecomillado se expondrá el texto original y fuera de citas textuales se verán incorporadas las interpretaciones para avanzar hacia las preguntas que circunscriben y proponen el objetivo de investigación.

Es importante mencionar que la obra analizada puede encontrarse gratuitamente en internet en el sitio: [www.freyssenet.com](http://www.freyssenet.com)

# **El Lugar de los Costos y el Mercado en las Estrategias de Ganancias de las Empresas**

## ***Una interpretación de “Los Modelos Productivos” de Boyer y Freyssenet***

### Introducción

El presente trabajo tiene la intención de analizar e interpretar un texto significativo en la literatura económica y de administración. El libro seleccionado para esta labor es una obra de comienzos del siglo XXI que marcó un hito en la literatura especializada, intitulado: “Los Modelos Productivos” (LMP), cuyos autores han gestado la denominada Escuela Francesa de la Regulación, la cual puede entenderse ligada a la Economía Institucionalista: Robert Boyer y Michel Freyssenet.

LMP tiene como punto de continuidad la obra de Michel Porter en su texto: “La Ventaja Competitiva”, por lo que será una referencia obligada al momento del recorrido conceptual del libro a analizar.

La elección de “Los Modelos Productivos” se realizó por encontrar en este texto, un análisis de las posibles fuentes de ganancias de las empresas y como hacen estas para gestionarlas, tanto estratégica como tácticamente.

Partiendo de las fuentes de ganancias las dos preguntas realizadas al texto en cuestión fueron:  
¿Qué lugar ocupan los costos y el mercado en cada fuente de ganancia propuesta por LMP?  
¿Cómo gestionar los costos y el mercado partiendo del Esquema Conceptual propuesto por LMP?

El método utilizado en el presente escrito se focaliza directamente en la obra a estudiar, tomando su literalidad para interpretarla mediante el reordenamiento conceptual, el énfasis textual y el desarrollo asociado a las citas. Por lo tanto en cursiva y entrecomillado se expondrá el texto original y fuera de citas textuales, se verán incorporadas las interpretaciones. Es importante aclarar que los desarrollos basados en las interpretaciones pretenden contener la singularidad propia del presente trabajo expositivo, tal vez apartándose, ampliando ó enriqueciendo el texto de origen. Como todo trabajo hermenéutico sobre un texto, lo principal del esfuerzo es, mediante la intercalación de texto original e interpretaciones, avanzar hacia las preguntas que circunscriben y proponen el objetivo de investigación.

La primera parte del presente trabajo desarrollará el esquema conceptual de “Los Modelos Productivos” de Boyer y Freyssenet. En esta primera parte se organizarán todos los conceptos vertidos en la obra principal con los cuales se podrá operar y obtener una respuesta a la pregunta principal del presente escrito.

En la segunda parte se interpretarán los conceptos y se analizará el lugar que ocupan los costos y el mercado en las estrategias de ganancias de las empresas.

Es importante por ultimo mencionar que la obra analizada puede encontrarse gratuitamente en internet en el sitio: [www.freyssenet.com](http://www.freyssenet.com)

### Primera Parte: El Esquema Conceptual de “Los Modelos Productivos” (LMP)

#### 1- Principios Básicos

En una economía donde la producción está amparada en la propiedad privada y donde los intercambios de bienes y servicios se realizan en forma monetaria, el modo de analizar el funcionamiento de las empresas tiene como punto de partida al capital financiero.

El capital financiero es dinero que el inversionista decide aplicarlo para obtener una rentabilidad. (Dinero como capital:  $D-M-D'$ ; donde  $D' > D$ ). El marco institucional regula los modos en los cuales se efectiviza el objetivo. Las instituciones transforman el dinero en capital financiero y este en estructura de financiamiento para las empresas.

Asimismo, la empresa es una cartera de inversiones. El capital financiero representado por la estructura de financiamiento deja su naturaleza financiera y mediante el intercambio se transforma en bienes y servicios que a su vez le permiten a la empresa transformarlos en otros productos cuya intención es intercambiar nuevamente por dinero.

La formula general de funcionamiento del sistema económico para una economía donde prevalece la propiedad privada y el intercambio monetario, consiste en que el dinero se invierte con la intención de obtener una ganancia, una diferencia positiva entre el dinero inicial invertido y el dinero final conseguido por la realización de los productos.

Según lo que se planteaba anteriormente, la formula general, donde  $D' > D$ , se puede esquematizar de manera simplificada del siguiente modo:

$D - D'$ : Para el Capital Financiero.

$D - M - D'$ : Para el Capital Comercial

$D - M - M' - D'$ : Para el Capital Productivo; donde  $M \neq M'$

*“La instauración en Europa, en el siglo XVIII, de la libertad de comprar y vender no solo bienes y servicios, sino también las capacidades individuales y colectivas que permitieran realizarlos, puso en competencia a empresas e individuos. Transformó las actividades implicadas en trabajo asalariado, y los medios para realizarlas en capital cuyo valor se debía incrementar. Junto a otras relaciones sociales, esta nueva libertad dio nacimiento a una nueva relación social, normalmente denominada «relación capital-trabajo»”*

El esquema conceptual de LMP parte de los siguientes principios básicos, que encuadran el análisis posterior:

1 – Libertad de Comprar y Vender

2 – Competencia entre Empresas

3 – Capital como Dinero a Incrementarse

4 – Centralidad del Capital en las relaciones sociales

## 2 - Obligación Fundamental

De estos principios deduce una obligación para el Capital invertido y dos incertidumbres primordiales.

La obligación para el capital invertido es obtener una ganancia, es decir, una diferencia entre el dinero invertido y el dinero obtenido ( $D - D'$ ) donde ( $D < D'$ ). Ya que de no hacerlo, es eliminado por otro competidor más rentable:

*“se invierte un capital con la obligación de obtener a medio plazo un beneficio, al menos igual al beneficio medio, para no verse enfrentado en cualquier momento a la competencia, eliminado o absorbido por un competidor más rentable”*

Se interpreta asimismo, que mas allá de la lógica competencia en los mercados de recursos y productos, dentro de cada industria o rama específica, existe una competencia dentro del Factor Capital que se da entre los distintos tipos de capital en juego: Financiero, Comercial y Productivo. No solo existe una centralidad del capital en las relaciones sociales sino que, dentro del capital como totalidad, existe un ordenamiento mediante el beneficio obtenido y una centralidad y preponderancia frente a los demás titulares de capitales, efectuado por un tipo de capital específico, puertas adentro del capital como factor, señalado por el grado de dinamismo y poder relativo de un tipo de capital sobre los demás. En el momento actual, el Capital Financiero es el gran “capitán” del Capital como Factor, ejerciendo su poder sobre los otros tipos.

*“Sin lugar a dudas, el mayor poder del sector financiero afectará a los compromisos de gobierno de las firmas que no controlan su accionariado ni su financiación. No pasará necesariamente lo mismo con los fabricantes que han sabido o han debido preservar su independencia financiera...”*

### 3- Incertidumbre: De Mercado y Del Trabajo

Este Sistema, bajo estos principios y el requerimiento de beneficio, posee una gran incertidumbre: las inversiones se efectúan corriendo el riesgo de no conseguir su posterior realización en dinero al final del ciclo. En primer lugar, el riesgo de no obtener la producción prevista acorde a la inversión realizada. Y en segundo lugar, que aún obtenida la producción, esta no se pueda vender y cobrar, no pueda realizarse en dinero por no encontrar el mercado que la compre.

Esta incertidumbre puede dividirse en dos:

#### Incertidumbre de Mercado:

No existe certeza alguna que la producción pueda ser vendida en su totalidad sin ningún tipo de inconvenientes y sin ningún riesgo. Puede ocurrir que la producción no pueda colocarse y realizarse en dinero al final del ciclo  $D - M - D'$ . Esta incertidumbre apunta directamente al mercado de la empresa, donde no existen certezas para vender y cobrar la producción fabricada.

*“...nada garantiza a priori que el que invierte un capital encontrará clientes que compren los productos fabricados.”*

*“la incertidumbre del mercado en cuanto a la venta efectiva de los bienes y servicios ofrecidos”*

#### Incertidumbre del Trabajo:

*“Tampoco puede tener la seguridad de obtener de sus asalariados la producción en el tiempo requerido, con la calidad, el coste y los plazos necesarios en todas las circunstancias, ya que la producción depende de sus competencias, de su aceptación individual y colectiva de las reglas de trabajo, de sus derechos y de las costumbres”*

En este caso, la incertidumbre se refleja en la falta de certeza provocada al momento de invertir el capital, no ya para realizar la producción sino para conseguir el resultado del proceso productivo en cantidad, calidad, tiempo y costo previsto. Es el riesgo del capital al tener que delegar la acción empresarial en los trabajadores: cuadros gerenciales y operativos.

*“la incertidumbre del trabajo en cuanto a la producción de dichos bienes y servicios en las condiciones requeridas”*

#### 4 - Gestión de la Rentabilidad y de las Incertidumbres

Las empresas operan en dos grandes niveles para Gestionar su rentabilidad y sus riesgos:

##### 4.1 - Nivel Político (Nacional e Internacional)

###### 4.1.1 - Plano Internacional

El primer punto de análisis es el Espacio Internacional donde se inserta y se encuentra posicionado el país, tanto global como regionalmente. Todo el campo nacional se encuentra condicionado o potenciado por ese encuadramiento y sus cambios. Las empresas accionarán mediante la demanda a la política internacional, de una determinada manera de insertarse y relacionarse con los demás espacios económicos extranjeros, sus mercados y sus factores. Asimismo, los demás espacios económicos internacionales, con los actores prevalecientes en ellos, ejercerán su presión y su poder en los espacios nacionales, generando lo que se podría sintetizar como un determinado “Régimen de Relaciones Internacionales”, en un fijado tiempo histórico-político.

*“Los países no son totalmente libres en su modo de crecimiento. Su opción depende, además de sus recursos y su historia, de las relaciones internacionales que mantienen entre ellos, y especialmente con el país hegemónico en el período considerado.”*

###### 4.1.2 - Plano Nacional

Luego, el Espacio Nacional es el campo de actuación de las acciones empresariales, de manera local. Las empresas demandan a la política nacional un modelo económico de crecimiento y distribución del ingreso específico, que brinde una expectativa en relación al volumen y la estructura del mercado; esto implica operar en las fuentes y distribución del ingreso. Teniendo en cuenta que, para un determinado tipo de empresa, las incertidumbres del mercado y del trabajo no serán las mismas en las distintas opciones de modelos de crecimiento, es esperable que las empresas pretendan influenciar y operar en las políticas nacionales para conseguir el modelo de crecimiento más favorable a sus intereses de rentabilidad.

*“Se puede lograr principalmente el crecimiento de la renta nacional a través de la inversión, el consumo interior, o también la exportación.*

*Evidentemente, todos los países sustentan su crecimiento con estas tres fuentes, pero otorgan más privilegios a una según sus recursos, el período que atraviesan, su posición internacional, su historia industrial y su compromiso político nacional*

*...actuar sobre la fuente y distribución de la renta nacional, es decir, sobre el «modelo de crecimiento», para que la evolución cuantitativa y cualitativa de la demanda sea más previsible, y para limitar los campos competitivos entre empresas y asalariados. Es la de un capitalismo organizado, preocupado por los equilibrios macroeconómicos y sociales”*

LMP propone cuatro formas principales de distribución del ingreso observadas en el Siglo XX:

- Distribución Competitiva: donde prevalecen las relaciones de fuerza entre los grupos sociales. Admite a su vez tres formas de aparición: Liberalizada hacia el Exterior, Consumidora y Exportadora Precio.

- Distribución Desigual: donde prevalece un grupo dominante históricamente sobre los otros grupos.
- Distribución Coordinada: el Estado actúa moderando las diferencias distributivas y coordinando la actividad económica. Admite a su vez tres formas de aparición: Consumidora, Exportadora Precio y Exportadora Especializada.
- Distribución por Escasez: el Estado planifica la actividad económica fijando los criterios distributivos y de Inversión.

#### 4.2 - Nivel Empresa: Creación y Dominio de una Ventaja Competitiva Duradera

##### 4.2.1 – La Ventaja Competitiva en Porter y Rugman

El concepto de ventaja competitiva refiere a M. Porter. Este autor sostiene en su libro “La Ventaja Competitiva” que existen dos tipos de ventajas posibles: 1 – Cuando se puede ofrecer precios más bajos que los competidores por valor equivalente entregado a los compradores (Liderazgo en Costos) y 2- Cuando se proporciona un valor único a los clientes que justifiquen un precio superior (Diferenciación).

Asimismo, es dable traer en este punto el análisis básico de regionalización que realiza A. Rugman en su libro “Las Multinacionales Regionales”, el cual siguiendo a M.Porter, distingue entre Ventajas Firma y Ventajas País. Las Ventajas Firmas son factores específicos de la empresa que determinan la ventaja competitiva de una organización y las Ventajas País son factores de carácter nacional relevantes para la firma específica, pudiendo aplicarse a un conjunto de compañías de un sector o a una empresa especialmente. En el caso de las Ventajas Firmas se define como una cualidad única que posee la organización, un activo específico, en el cual la empresa tiene un control (registrado o difícilmente accesible o explotable por la competencia), tratándose de cualidades únicas de la firma, pudiendo definirse como el Dominio de Recursos Estratégicos. Para el otro caso, las Ventajas País puede tratarse de factores políticos, culturales, de infraestructura, económicos, financieros, cambiarios, aduaneros o de dotación de recursos naturales o mano de obra, que benefician, privilegian o deciden favorecer en su apropiación o explotación a empresas específicas, ramas específicas ó grupos específicos, resultando un Recurso Estratégico más en la construcción de la Ventaja Competitiva.

##### 4.2.2 – La Ventaja Competitiva en “Los Modelos Productivos” (LMP)

La construcción y dominio de una ventaja competitiva en LMP cuenta con dos aspectos fundamentales:

El primero es el Aspecto de Mercado de la Ventaja Competitiva:

*“...circunscribir lo mejor posible la extensión de la demanda solvente y dotarse de una ventaja competitiva duradera, teniendo en cuenta las prioridades de los compradores (precio, calidad, diversidad, novedad, disponibilidad, etcétera).”*

Es importantísimo recalcar lo que se establece como “prioridades de los compradores” y los ejemplos que plantea: precio, calidad, diversidad, novedad, disponibilidad, etc., ya que este elemento va a resultar clave al momento de plantear la estrategia de ganancia y del modelo productivo que le acompañará, en cuanto a su aspecto de mercado.

El segundo Aspecto es el lugar de los Costos en la Ventaja Competitiva:



*“La ventaja competitiva puede referirse a los salarios, los productos, los medios de producción, la organización, etcétera.”*

Es el lugar de los recursos y de sus costos asociados, de los activos estratégicos y de las capacidades de la empresa, que evidentemente no se pueden desligar de su carácter de inversión, de su sacrificio para obtenerlos, dominarlos, mantenerlos y explotarlos. El lugar de los Costos refiere al lugar de las inversiones del capital y a la transformación en Recursos y Capacidades para dotarse de una ventaja frente a la competencia.

Falta agregar a los recursos con los que dispone la empresa, los provenientes del Estado, ya sea como regulaciones favorables o como privilegios especiales, de carácter general o particular, tal como expresábamos con el concepto de “Ventajas País”:

*“(La Ventaja Competitiva) puede también ser común a las empresas de un mismo país, ya que los poderes públicos velan para que éstas sean competitivas en el mercado internacional y procuran atraer a su país las empresas extranjeras: gracias a unas ventajas fiscales, tipos de cambio favorables, infraestructuras eficaces, mano de obra formada, apoyos a la innovación tecnológica, etcétera.”*

Es importante definir en este momento, a la luz de lo expuesto, que si bien la Ventaja Competitiva se compone de estos dos aspectos, la estrategia de ganancia explotará un aspecto más intensamente frente al otro. Es decir, que si bien la estrategia va a contener los dos aspectos, su apalancamiento hará punto de apoyo más en un aspecto que en otro, lo que le dará un carácter diferenciador en la estrategia de ganancia elegida.

## 5 - Estrategias y Tácticas de las Empresa

*“En consecuencia, la gestión de la incertidumbre del mercado y del trabajo se realiza en dos niveles:*

- El del espacio económico y político (generalmente, el espacio nacional, aunque se sitúe a veces en el de una «región» del mundo), a través del establecimiento de un «modo de crecimiento».*
- El de la empresa, a través de la elección de una «estrategia de ganancia» que tenga en cuenta las características del mercado y del trabajo, y a través de la construcción de un «modelo productivo» que permita ponerla en marcha.”*

Entonces, a nivel empresa, existirían dos Grandes “Políticas Empresariales”: la primera a nivel político económico, mediante el apoyo y presión para la implementación de determinado “Modo de Crecimiento” (la construcción de “Ventajas País” según Rugman) y la segunda gran política: apuntando a la construcción de una Ventaja Competitiva (la construcción de “Ventajas Firma” según Rugman). Esta última se ejecuta, en lo estratégico, mediante una Estrategia de Ganancia y, en el plano táctico, con un Modelo Productivo para su implementación.

### 5.1 - Estrategia de Ganancia

Una estrategia de ganancia se define como la combinación posible, en determinado espacio económico y político concreto, de fuentes de ganancias explotables en ese mismo campo, considerando la competencia existente.

*“Las combinaciones posibles y explotables de fuentes de ganancia constituyen lo que podemos denominar «estrategias de ganancias» de las empresas.*

Las fuentes de ganancias que detalla LMP son específicamente para la producción de bienes y servicios, es decir para el Capital Productivo. No son extrapolables a los otros tipos de capital, tanto el Financiero como el Comercial.

Con esta limitación al alcance descriptivo, las fuentes de ganancias que sustentan la estrategia de ganancia son:

1. *“Las economías de escala que consisten en distribuir los costos fijos sobre el mayor volumen posible para reducir los costos unitarios.*
2. *La diversidad de la oferta que permite ampliar la demanda a todos los clientes solventes respondiendo así a sus propias expectativas.*
3. *La calidad del producto que autoriza un precio superior o permite ganar partes del mercado.*
4. *La innovación pertinente desde un punto de vista comercial que garantiza durante algún tiempo una renta de monopolio.*
5. *La flexibilidad productiva que permite ajustar rápidamente los costos a las variaciones de la demanda*
6. *La reducción permanente de los costos para mantener un margen suficiente en cualquier circunstancia.”*

*“Ya que el mercado y el trabajo, al igual que las instituciones que los acompañan, son diferentes según los modos de crecimiento, las empresas no pueden explotar las mismas fuentes de ganancia.*

*“Evidentemente, ninguna empresa descuida estas seis fuentes de ganancia, si bien no son todas explotables y combinables del mismo modo. Son necesarias unas condiciones de mercado y de trabajo particulares que solo ofrecen algunos modos de crecimiento para que éstas puedan ser explotadas”*

*“...es peligroso que una empresa, que trata abrirse un espacio entre las empresas rentables, intente hacerles la competencia explotando las mismas fuentes de ganancia que ellas.”*

En este último sentido, la supervivencia y permanencia de una empresa tendrá como requisito en el plano estratégico: la alineación con el Modo de Crecimiento, es decir, con el modelo económico en el espacio nacional e internacional. La condición fundamental de continuidad es la pertinencia de la estrategia de ganancia a nivel económico y político. Esta decisión es una apuesta a mediano y largo plazo.

*“la estrategia debe ser pertinente en el marco del modo de crecimiento de la entidad económica y política en la que la empresa desarrolla su actividad”*

*“las firmas que no consiguen ser viables de modo duradero, son aquellas cuya estrategia de rentabilidad no existe, o ya no es pertinente”*

*“las empresas deben apostar por la recomposición del mundo que prevalecerá y por los modos de crecimiento que se impondrán. De eso dependerá la pertinencia de su estrategia de rentabilidad”*

## 5.2 - Modelos Productivos

El plano táctico de la estrategia se refiere a la construcción de un modelo productivo, entendido “productivo” como generador de valor agregado, tanto en la concepción, la producción y la realización de valor. Es el momento de la implementación, de la búsqueda y sacrificio de medios para alcanzar los fines planteados por la estrategia.

Lo primero que empieza a implementarse resulta en una “*configuración socio productiva*”, es decir, una comunidad de intereses en conflicto y en cooperación necesaria, con acuerdos y desacuerdos, dependiendo de los distintos grados de poder entre los actores que la componen (propietarios, dirigentes, asalariados, sindicatos y proveedores).

*“Sea como sea, los medios utilizados suelen ser en realidad el fruto de elecciones sucesivas que pueden resultar contradictorias ex post, de tensiones entre los actores de la empresa o de condicionantes externos.*

*La puesta en coherencia de los medios utilizados en la «estrategia de ganancia» desarrollada puede realizarse y perpetuarse únicamente si los principales actores de la empresa se ponen de acuerdo sobre la estrategia y los propios medios.*

*Dicho acuerdo solo se puede lograr si deja abierta para cada actor la perspectiva de alcanzar los objetivos de medio o largo plazo que se propone.”*

Los tres componentes esenciales dentro de una “*configuración socio productiva*”, sobre los cuales los actores deben acordar y comprometerse en su ejecución, con la intención de dotar a la implementación de coherencia estratégica y de este modo convertirse en un modelo productivo estable son:

- a) *La política producto: se refiere a los mercados y segmentos de mercado, la concepción de los productos ofrecidos, la estructura de la gama, los objetivos de volumen de ventas, de diversidad de modelos, de calidad, de novedad y de margen.*
- b) *La organización productiva: concierne a los métodos y medios elegidos para realizar la política-producto. Abarca el grado de integración de las actividades, su distribución espacial, la organización de la concepción, del abastecimiento, de la fabricación y la comercialización, de las técnicas empleadas y los criterios de gestión.*
- c) *La relación salarial: está constituida por los sistemas de reclutamiento, de empleo, de clasificación, de remuneración directa e indirecta, de promoción, de horarios, de expresión y representación de los asalariados.*

Entonces, un *modelo productivo* es un conjunto de acuerdos y compromisos de gobierno de empresa en una *configuración socio productiva* que permite implementar, con beneficios, una estrategia de ganancia pertinente, donde los elementos tácticos esenciales (política producto, organización productiva y relación salarial) son coherentes estratégicamente y socialmente aceptados por todos los actores de manera duradera.

La supervivencia y permanencia de una empresa tendrá como requisito en el plano táctico: la coherencia estratégica de los elementos esenciales y la solidez del gobierno de empresa entre los actores, para explotar la estrategia de manera duradera.

*“En el contexto de incremento generalizado del nivel de vida y de ascenso social de los treinta años gloriosos, la generación de los años sesenta había olvidado que las empresas son mortales. Muchos dirigentes, asalariados y sindicalistas se sintieron desamparados ante*

situaciones de crisis que los anteriores métodos de dirección y de reivindicaciones no permitían resolver correctamente, conforme a sus expectativas y esperanzas.

Para prever esas situaciones y preservar las perspectivas políticas y sociales que les pertenecen, pueden teóricamente actuar sobre el «modo de crecimiento» nacional, sobre la elección de la «estrategia de rentabilidad», y sobre el contenido del «compromiso de gobierno de empresa». Como es de suponer, su capacidad de acción en estos tres niveles es muy desigual.

La liberación de la circulación de los capitales ha permitido a los accionistas recuperar un lugar que habían perdido hace tiempo. Intentan pesar con toda su fuerza en la nueva fundación de compromisos de gobierno de empresa y en la consecuente formación de nuevos modelos productivos”

### Segunda Parte: El Lugar de los Costos y el Mercado en las Estrategias de Ganancias

Todas las fuentes de ganancia propuestas tienen sentido como tales en un contexto económico y político determinado para que sean explotables, es decir, todas las fuentes a analizar deben tener como prerrequisito la pertinencia estratégica. Todas poseen un elemento de pertinencia de mercado dentro de un contexto macro. Luego, en el plano táctico, se desarrollarán los estudios de implementación, en los cuales se podrán segmentar o atender mercados en concreto dentro de la política producto. El análisis propuesto en este punto del trabajo pretende entrecruzar y detectar cual aspecto, de costos o de mercado, posee mayor preponderancia en cada fuente de ganancia. En otras palabras, si la fuente de ganancia se apalanca en los costos o en el mercado, sin dejar de observar el criterio de pertinencia antes señalado. Cual aspecto es más determinante dentro de la fuente de ganancia específica.

En LMP existen dos aspectos que performan la Ventaja Competitiva, según se interpretó anteriormente:

- Los aspectos de Mercado: las características fundamentales de la demanda.
- Los aspectos de Costos: los recursos y sus costos asociados (inversión y explotación).

La Ventaja Competitiva tiene que satisfacer primero la condición de pertinencia estratégica con respecto a su contexto económico y político concreto. Luego, en el diseño de la estrategia de ganancia, seleccionar y combinar posibles fuentes de ganancia. La intención es justificar para cada fuente de ganancia, cuál de los dos aspectos es más preponderante y relevante en la causa de la ganancia a explotar. Y su relación directa con el contexto macro.

En la tabla nro. 1 siguiente se puede observar para cada celda la importancia alta/baja de cada aspecto y el contexto macro pertinente:

Nro.	Fuente de Ganancia	Aspecto Costo	Aspecto Mercado	Pertinencia de Mercado
1	“Las economías de escala que consisten en distribuir los costos fijos sobre el mayor volumen posible para reducir los costos unitarios.”	Alto	Bajo	Homogéneo en Mercado Total ó Grandes Categorías. Volumen creciente.

2	<i>“La flexibilidad productiva que permite ajustar rápidamente los costos a las variaciones de la demanda”</i>	Alto	Bajo	Heterogéneo. Segmentos o Clientes Específicos. Volumen Variable ó Inestable.
3	<i>“La reducción permanente de los costos para mantener un margen suficiente en cualquier circunstancia”</i>	Alto	Bajo	Heterogéneo. Categorías. Volumen Estable.
4	<i>“La diversidad de la oferta que permite ampliar la demanda a todos los clientes solventes respondiendo así a sus propias expectativas.”</i>	Bajo	Alto	Heterogéneo. Categorías o Segmentos.
5	<i>“La calidad del producto que autoriza un precio superior o permite ganar partes del mercado.”</i>	Bajo	Alto	Heterogéneo. Segmentos o Cliente Específico.
6	<i>“La innovación pertinente desde un punto de vista comercial que garantiza durante algún tiempo una renta de monopolio.”</i>	Bajo	Alto	Heterogéneo. Categorías o Segmentos.

Las primeras tres fuentes de ganancias abrevan su fuente en los aspectos de costos (1 – 2 – 3) y las últimas se apalancan en los aspectos de mercado (4 – 5 – 6).

El aspecto de costo refiere al modo de explotación de los recursos en la producción de la oferta de la empresa, teniendo en cuenta su composición y volumen proyectado.

El aspecto de mercado refiere al dominio de una oferta específica de productos para atender características de la demanda también específica.

Ambos aspectos se deben evaluar de manera relativa y dinámica con respecto a la competencia del Sector Industrial en donde se lleven a cabo las acciones empresariales. En este sentido, el aspecto de costo será relevante frente al aspecto de mercado cuando en el campo competitivo no existan márgenes de maniobra para obtener una ventaja en el abastecimiento específico de la demanda. De manera inversa, el aspecto de mercado será el elemento competitivo cuando los costos no presenten ventajas diferenciales entre los competidores. Asimismo, los aspectos de costos y de mercado, pueden - y de hecho sucede efectivamente - combinarse y agregarse para obtener la máxima ventaja posible, operando de manera sinérgica entre ambos, sin conmutarse, permutarse ó reemplazarse mutuamente. Es importante aclarar que ambos aspectos sufren cambios en los márgenes de maniobra ante cambios propios de la competencia, cambios en la demanda o cambios políticos que afectan los mercados.

Utilizaremos el supuesto de empate competitivo en un aspecto para poder analizar el sucedáneo, el otro aspecto liberado para conseguir la ventaja competitiva (*ceteris paribus* de uno para analizar el otro).

### Aspectos de Costos

En el caso de los Aspectos de Costos se utiliza el término de “economía de recursos” para conceptualizar estas tres fuentes de ganancias (en la tabla nro. 1: 1 – 2 y 3), vinculándolas

con el volumen. En este análisis los precios juegan el papel central en la competencia definiendo volúmenes y ganancias, no existiendo márgenes evidentes para diferencias estratégicas por el lado de la oferta de productos. “Economía de Recursos” se refiere exclusivamente al modo de explotación de los Recursos de la Empresa en la obtención de la producción total sin modificaciones cualitativas en la Oferta de Productos:

- 1- Economías de Escala a Volumen Creciente (“Economía de Escala”)  
En este caso, la ventaja frente a la competencia se consigue mediante costos medios descendentes en inversiones fijas y costos fijos, aprovechando el crecimiento del mercado y el volumen creciente. Asimismo, se encuentran dentro del concepto de economía de escala por volumen creciente que permiten disminuir el costo medio: los rendimientos crecientes a escala, las economías de escala de compras, la economía de gama y alcance, las economías de escala por aprendizaje y las economías de escala por especialización. Es importante mencionar que las altas inversiones y costos fijos asumidos crean una barrera de entrada al sector industrial frente a la competencia, teniendo como caso extremo el llamado “monopolio natural”.
- 2- Economías de Movilidad a Volumen Variable e Inestable (“Flexibilidad Productiva”)  
En este caso, la ventaja frente a la competencia se consigue mediante una mejor movilización y adaptabilidad de los recursos disponibles, tanto cuantitativa como cualitativamente, desplazando a los competidores; apelando a la mejor versatilidad de la organización y su costo inferior diferencial en las maniobras.
- 3- Economías de Gastos a Volumen Constante (“Reducción Permanente de Costos”)  
En este caso, la ventaja frente a la competencia se consigue mediante el aseguramiento de la posición en términos de volumen, disminuyendo riesgos y solo asumiendo inversiones como contraataques a la posición reasegurada, desplazando a los competidores mediante el ahorro de gastos que permitan sostener precios competitivos y márgenes de maniobra mayores en términos de márgenes de ganancias, medidos a volumen constante.

### Aspectos de Mercado

En los Aspectos de Mercado el foco se realiza en la demanda específica a satisfacer. La ventaja se consigue en la construcción de la oferta, en el portafolio de productos para atender a la clientela. Por lo tanto, es de suma importancia el conocimiento del mercado y la capacidad a posteriori de reunir los recursos y sostener la producción para cubrir la demanda objetivo. Los precios juegan un papel importante, como en todo mercado, pero admiten mayor elasticidad frente a otras características de la oferta; este elemento permite llevar adelante las estrategias de ganancias apalancadas en aspectos de mercado; sin este elemento no podría trasladarse el mayor costo admitido por la diferenciación. El término a utilizar para conceptualizar las tres fuentes de ganancias afincadas en los aspectos de mercado será “Oferta de Productos”. Se refiere a la construcción que realiza la empresa de su vínculo con las características de la demanda específica a satisfacer. Se podrían detallar tres tipos de “Oferta de Productos”:

4. Oferta Pertinente (“Diversidad”)  
La diversidad de la oferta no compite principalmente vía precios sino mediante la adecuación del producto al cliente. Amplía la demanda respondiendo de manera apropiada a cada categoría de cliente, desplazando a la competencia vía producto más

ajustado a la necesidad, gusto ó expectativas simbólicas que la demanda pagará frente a otro producto menos ajustado a su elección de compra.

5. Oferta de Calidad (“Calidad”)

En este caso, la oferta es especializada, de alta gama, donde el producto es considerado socialmente superior y su ventaja se consigue cuando la clientela objetivo percibe su superioridad frente la competencia. Esto provoca que los costos puedan sostenerse en el tiempo y obtener ganancias, aplicando precios superiores admitidos y pagados por la clientela.

6. Oferta Innovadora (“Innovación”)

Es crear y explotar la renta de innovación la mayor cantidad de tiempo posible. La oferta pretende desplazar a la competencia creando su propia demanda, aprovechando la innovación pertinente en términos comerciales y no permitiendo que la innovación sea copiada y perfeccionada por los competidores. Cuando en el mercado existe una calidad superior y productos ajustados con la demanda, solo queda crearse una clientela mediante la innovación de producto.

### Otra interpretación de las Fuentes de Ganancias

Hasta ahora las fuentes de ganancias relacionadas a los recursos se referían exclusivamente a su modo de explotación. Pero la construcción de la Ventaja Competitiva tiene un primer momento de obtención de los recursos y otro representado por su explotación. Ambos momentos englobados dentro del concepto de Costos (como inversión en el primer punto y consumo en el segundo).

Las fuentes de ganancias que conforman la Ventaja Competitiva pueden reinterpretarse en dos tipos específicos de Fuentes:

#### 1- Fuentes de Posición

En este caso la ganancia se obtiene por el dominio específico de recursos que dotan a la empresa de una posición ventajosa en el enfrentamiento competitivo.

Es importante mencionar que desde la Teoría de los Recursos y Capacidades la empresa es considerada como un conjunto de dominios sobre recursos de distinta naturaleza. Los recursos de la empresa son todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia. Estos Recursos y Capacidades, permiten obtener y mantener una ventaja competitiva frente a las fuerzas del sector. El dominio sobre estos recursos (incluiremos en este concepto tanto los recursos cuanto las capacidades) permiten obtener rentas económicas, configuran el ambiente de negocios, ofrecen la posibilidad de ejercer poder sobre el mercado y su posesión, volumen y composición relativa frente a los demás competidores, determinan los factores del éxito para la empresa y de alguna manera también, establecen los límites donde se desarrollan las estrategias.

Las fuentes de ganancias enumeradas como 4-5-6 en la tabla nro. 1 se encontrarían incluidas en este tipo de fuentes de posición, ya que la posesión de una oferta diferenciadora es un recurso específico que permite la obtención de rentas.

Asimismo los demás recursos, activos y capacidades que posee y domina la empresa, aparte de su “oferta de productos”, permiten obtener rentas de posición, antes de la explotación y consumo de los mismos. Los recursos son los que circunscriben el campo de fuerzas

competitivo, sin los cuales no se puede competir y su dominio permite vencer, obtener una ventaja, aún previamente a su consumo.

Además, siempre es importante recordar que todos los recursos son la consecuencia de un costo, y la empresa intentará por todos los medios conseguir el dominio de los recursos con el menor sacrificio posible, tanto en su adquisición, conservación y mantenimiento.

## 2 - Fuentes de Explotación

En este tipo de fuentes se pone en juego el consumo y aplicación de los recursos y su relación a los resultados. Por lo que, esta fuente está estrictamente relacionada a la “productividad” de los recursos puestos en función de los resultados.

En el contexto de la oferta de una industria y en el marco de la competencia, la productividad obtenida de los recursos de la empresa definen un tipo especial de renta entre las empresas: esta renta es la diferencia por mayor productividad de un recurso o conjunto de recursos que posee una empresa comparada contra los recursos de más baja productividad gestionado por otra empresa.

Esta última fuente de ganancias incluirían las fuentes descritas por LMP relacionadas a los aspectos de costos, debiendo encuadrarse en fuentes de explotación las enumeradas como 1, 2 y 3 en la tabla nro. 1.

## Conclusiones

El lugar de los costos en la estrategia de ganancia de las empresas es preponderante. Por un lado, los costos como activos representan todas las inversiones y esfuerzos para adquirir, crear y construir los recursos y capacidades que permiten obtener una ventaja competitiva. No solo en términos monetarios sino en términos de posesión y dominio para su uso y aplicación. Por otro, los costos como gastos implican el uso de los recursos y son fuente de ganancia por el grado de productividad y consumo económico frente a la competencia.

Las fuentes de ganancias detalladas en “Los Modelos Productivos” de Boyer y Freyssenet, permiten puntualizar en cada aspecto, de costo y de mercado, cual elemento compone la estrategia de ganancia seleccionada.

Finalmente, sostenemos relevante este análisis ya que se retoma el punto de origen, la discusión estratégica sobre el nivel operativo, lo estructurante en la gestión de empresas que muchas veces se ve relegado a un segundo plano por lo urgente del cálculo y las decisiones de corto plazo.

## Bibliografía

- Los Modelos Productivos – Autores: Robert Boyer y Michel Freyssenet – CEIL – PIETTE/CONICET (IADE) – Editorial Lumen
- Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior – Autor: Michel Porter – Editorial Rei Argentina SA
- Las Multinacionales Regionales – Autor: Alan Rugman – Ediciones Akal SA