

Asociación Argentina de Economía Agraria

**LOS ACUERDOS DE PRODUCCIÓN PARA TERCEROS EN
LA INDUSTRIA DE GALLETITAS**

Trabajo de Investigación

Mercedes Goizueta

mgoizueta@balcarce.inta.gov.ar¹

Ana María Acuña

amacunia@balcarce.inta.gov.ar²

Graciela Ghezán

gghezan@balcarce.inta.gov.ar³

Septiembre, 2007

¹ Investigador de iniciación – SECyT/INTA– Candidato a Magister Posgrado en Agroeconomía FCA/UNMDP

² Investigador y Docente de la Unidad Integrada Balcarce (INTA / EEA Balcarce - FCA/UNMDP)

³ Investigador y Docente de la Unidad Integrada Balcarce (INTA / EEA Balcarce - FCA/UNMDP)

Los Acuerdos de Producción para Terceros en la Industria de Galletitas

RESUMEN

Dentro del Sistema Agroalimentario Argentino, la industria de galletitas refleja algunas de las tendencias recientes, tales como una mayor concentración y transnacionalización en las empresas elaboradoras y convivencia con un sector PyME; rol más dominante de la Gran Distribución; heterogeneidad tecnológica - productiva y generación de nuevos modelos organizacionales, como la realización de acuerdos inter firma.

El presente trabajo, tiene como objetivo realizar un abordaje del sector PyME galletitero y detectar opciones estratégicas, teniendo como eje conductor las vinculaciones interempresariales que estas mismas hayan generado, en pos de subsistir o expandirse en el contexto planteado.

En primera instancia se realiza un análisis del sector galletitero argentino, que parece seguir el sector PyME. En este sentido, a partir de los estudios de caso, se ha detectado que a su tradicional estrategia de ubicarse en segmentos no ocupados totalmente por las grandes firmas, suman la de convertirse en proveedor de una gran empresa o realizar acuerdos de coordinación con otras PyMES alimenticias.

Bajo este análisis y en línea con el objetivo propuesto, a lo largo del trabajo se intenta dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Los acuerdos de producción de y para terceros, pueden constituirse en una estrategia de expansión para las pymes galletiteras, o solamente contribuyen a su supervivencia? Existe algún tipo de relación entre la evolución de una pyme galletitera y la cantidad de acuerdos interempresariales que la misma posee?

PALABRAS CLAVE: ACUERDOS INTEREMPRESARIALES – PYMES– ESTRATEGIA – GALLETITAS.

SUMMARY

In the Agrifood Argentine System, the industry of biscuit reflects some of the recent trends, such as the concentration and transnacionalización in the elaborating companies and living together with a sector SME; role dominant of the large-scale distribution; technological heterogeneity - productive and generation of new organizational models, as the interfirm agreements.

The present paper analyzes the biscuit sector SME's, detecting some strategic options, especially the inter firm agreements generated in order to develop or survive.

In the first instance, an analysis of the biscuit sector is realized, and then the strategies that the SME's sector seems to follow are exposed. In this sense, from the studies of case, there have been detected that to his traditional strategy of being located in segments not occupied by the big companies, add the strategy of turning into suppliers of a great company or doing agreements of coordination with others SME's .

Along the work a response is tried to the following questions: is it possible that the agreements are a strategy of development in the biscuit SME sector? Does exist relation between the evolution of one SME and the quantity of inter firm agreements that the SME develops?

KEY WORDS: INTER FIRMS AGREEMENTS – SME'S - STRATEGY - BISCUIT.

Los Acuerdos de Producción para Terceros en la Industria de Galletitas

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas, el contexto sobre el cual se define el proceso de acumulación global se ha visto notoriamente modificado, desencadenando una serie de cambios estructurales, tanto en las lógicas de producción, distribución y consumo como en el accionar de los diferentes actores que los componen.

Estas transformaciones llevan a una reestructuración de las modalidades de organización y coordinación, tanto al interior de la firma como en su relación con otras empresas. En este sentido, los “límites de la firma” se redefinen dando paso a concepciones organizacionales centradas en la flexibilidad productiva y en la rápida respuesta frente a las alteraciones de la demanda. Como señalan Sabel et. al. (1997): “... la nueva firma no es verticalmente integrada sino abierta: los componentes o servicios fundamentales para el producto final que ella elabora pueden ser provistos por compañías independientes y los productores internos especializados de éstas últimas pueden proveer a las primeras de insumos esenciales”. (citado en Walter, 1997)

En el caso de las PyMEs, los cambios de contexto toman particular relevancia, considerando sus posibilidades de inserción en el nuevo ambiente competitivo. Varios autores señalan que los acuerdos entre empresas - como formula organizativa del proceso productivo y de comercialización - constituyen un fenómeno de relevancia creciente, especialmente para este tipo de empresas, dado que éstas pueden compensar la fragilidad asociada a su tamaño, a través de la construcción de un entorno de apoyo, asociación y/o colaboración (Kantis, 1998; Julien, 1998; Szarka, 1998

Bajo esta línea argumental se desarrolla el Proyecto de investigación “Los Acuerdos Interempresariales, como estrategia de supervivencia y expansión de las PyMES Agroalimentarias “. (Picto 2002 ANPCyT), en el cual se analizan los distintos tipos de acuerdos que establecen las PyMES agroalimentarias, los resultados de estas nuevas formas de vinculación, así como los factores que condicionan o limitan la creación y consolidación de los mismos. En este contexto, el presente trabajo⁴ pretende aportar a los resultados del proyecto, a partir del análisis de un tipo de acuerdos, los de producción para terceros, como estrategia de las PyMES para mantenerse o crecer en el mercado.

Para la realización del estudio se ha seleccionado un sector agroalimentario en el que, por las características del producto elaborado y por su propia constitución – mercado dominado por grandes empresas que comparten el espacio local o regional con PyMES- es frecuente encontrar casos de tercerización de la producción.

En este marco, a lo largo del trabajo se intenta dar respuesta los siguientes interrogantes: ¿Los acuerdos de producción “de y para” terceros, pueden constituirse en una estrategia de expansión para las PyMES galletiteras, o solamente contribuyen a su

⁴ El presente trabajo es también un avance de la Tesis de Maestría en Agroeconomía “ Acuerdos Interempresariales. Un abordaje desde los Factores Organizacionales PyMES”. FCA/UNMdP , de la Lic.. Mercedes Goizueta

supervivencia? Existe algún tipo de relación entre la evolución de una PyMES galletitera y la cantidad de acuerdos interempresariales que la misma posee?

En base a estas preguntas, el presente trabajo se plantea como objetivo: analizar la estrategia de utilización de acuerdos de producción en las PyMES elaboradoras de galletitas.

La hipótesis que guía la investigación es: La estrategia de utilización de acuerdos de producción “de y para” terceros, es una opción para la evolución de las PyMES elaboradoras de galletitas.

II. MARCO TEÓRICO

En los estudios sobre acuerdos interempresariales, se encuentra una diversidad de enfoques, definiciones y conceptos, Esto se debe en gran parte a que los estudios empíricos e intentos de sistematización teórica son recientes (’80 y ’90) y surgen a partir de la relevancia que toma este tipo de formas organizacionales como estrategia empresarial.

En este trabajo se usará como marco conceptual algunos enfoques provenientes de la teoría de la organización y del análisis estratégico. Se trata de visiones complementarias, que enfatizan en las formas organizativas y en la estrategia de la firma. Desde el enfoque organizativo, los vínculos entre empresas son analizados dentro de la relación de éstas con el entorno en el que actúan. Los mismos son considerados como un modo de organizar la actividad económica, para posicionarse mejor ante la competencia, adaptarse al medio (Jarillo 1988 citado en Martínez Fierro) o tornarse una organización más eficiente (Miles y Snow 1992).

Por su parte, el pensamiento estratégico ha tratado desde sus inicios, de dar respuesta a un interrogante, ¿Por qué algunas empresas tienen más beneficios que otras, actuando en el mismo entorno? La respuesta más generalizada sostiene que alcanzan el éxito aquellas empresas que han logrado encontrar y sostener una ventaja competitiva. Esto significa “elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”, es decir, poseer una estrategia. (Porter, 1999). Según este autor, dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva: la primera es el atractivo del sector industrial (modelo de 5 fuerzas) y la segunda es la posición relativa que la empresa ocupa en él, basada fundamentalmente en la ventaja competitiva que la misma puede tener.

Operativamente, esta ventaja no solamente proviene de su producto físico o de las prácticas de marketing - como el uso común de la palabra “diferenciación” lo indica - sino que puede surgir de cualquier lugar de la cadena de valor. (Porter, 1998). Asimismo, se la considera como una condición necesaria y suficiente para el desarrollo y éxito de la empresa, que puede adquirirse con eficacia a partir de la *forma* en que se realicen determinadas actividades con *otras* empresas u organizaciones.

Estos eslabones, denominados verticales, son precisamente lo que permiten considerar a una empresa como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final (Jarillo, 1992, citado en Martínez Fierro). Para ello es necesario identificar las actividades en las que la empresa tiene posibilidades de distinguirse, para concentrar esfuerzo y recursos en el fortalecimiento de aquellas. Lo principal al formular estrategias de este tipo sería aprovechar al máximo cada una de las actividades de valor en la empresa, de forma que el encadenamiento eficiente de las mismas con el socio potencial, eleve la productividad y competitividad.

Bajo esta lógica se configuran y desarrollan los acuerdos interempresariales. Este fenómeno encuentra numerosos ejemplos en empresas de gran tamaño, plasmados en alianzas estratégicas y joint ventures. Por el contrario, son escasas las referencias en pequeñas y

medianas empresas. Los mismos, se configuran como una forma de llevar a la práctica la estrategia de la empresa, otorgándole la posibilidad de disponer de recursos y habilidades diversificadas, obtener una mayor flexibilidad en la realización de sus actividades y una capacidad de presencia global (Menguzzato, 1995; García Canal, 1993). La síntesis sería que “el equilibrio entre tamaño y flexibilidad se puede lograr gracias a la cooperación”. Una de las condiciones necesarias pero no suficientes, para que la cooperación tenga éxito es que cada una de las empresas aporte competencias distintivas y complementarias. Las mismas deben tener las características de no ser imitables ni adquiribles fácilmente, de ser duraderas, de sustitución limitada y fundamentalmente “estratégicas”.

En referencia a las pequeñas y medianas empresas, Pyke (1994), con el objetivo de buscar iniciativas de política de desarrollo que contribuyan a su promoción, resalta el rol de las nuevas formas de cooperación interfirma. Señala que existen tres maneras básicas a través de las cuales las PyMEs, pueden mantenerse y prosperar en un ambiente competitivo: a) compitiendo individualmente en mercados finales, probablemente en nichos específicos, b) convirtiéndose en proveedores preferenciales de grandes corporaciones, mejorando sus estándares de calidad y plazos de entrega y c) asociarse con otras firmas pequeñas para cooperar, producir y vender a través de alianzas, instituciones colectivas y consorcios.

A su vez Mariti (1989) analiza si los acuerdos de colaboración pueden dar vida a estrategias empresariales o, por el contrario, si deben ser considerados, como simples formas alternativas de organización de las actividades industriales. Este autor también se centra, aunque en forma estilizada, en las características de los acuerdos que llevan adelante las grandes empresas por un lado y las más pequeñas por el otro.

Por su parte Storper y Harrison (1991), al referirse a las redes de intercambio y a la pequeña empresa, discierne entre tres tipos⁵: 1) Acuerdos de Control : por “control” se entiende a una relación casi jerárquica que permite que una empresa domine a otra, por ejemplo la que se da tradicionalmente en la industria automotriz entre los fabricantes principales y sus subcontratistas 2) Acuerdos de Coordinación: por coordinación se entiende la situación en que una empresa líder o nodo conduce la cadena de valor agregado. La superioridad tecnológica o de marketing de la empresa líder crea asimetrías en las relaciones con las firmas que coordina. Si bien la empresa líder puede otorgar grandes contratos a las otras, no puede reemplazar sus capacidades con facilidad. En consecuencia, las empresas coordinadas poseen un mayor grado de maniobra sobre el diseño, el precio o la distribución que en una situación de control; 3) Acuerdos de Cooperación: una asociación bilateral o multilateral en la que, con relación a un proyecto específico, los socios se encuentran en un estado general de igualdad y equilibrio y trabajan juntos sobre las base de confianza que surge de la dependencia mutua.

La síntesis integradora de los enfoques organizacional y estratégico que enmarca el tratamiento de los acuerdos interempresariales sería entonces el que lo define como “aquellas relaciones explícitas y deliberadas entre dos o más organizaciones independientes que les permite compartir durante un período de tiempo determinado y de forma equitativa recursos, capacidades y/o competencias, actuando en común y coordinando las acciones objetos del acuerdo, en cualquier ámbito de su actuación y sin que exista entre ellas una relación de subordinación para perseguir unos objetivos que individualmente no hubiesen logrado”.

(Martínez Fierro, 2001)

III. METODOLOGÍA

⁵ El autor aclara que se estas tipificaciones de acuerdos son en principios definiciones “puras”, en la práctica existen obviamente “impurezas”

El estudio se plantea como una investigación cualitativa, bajo el método de estudio de casos. Se trata de un análisis explicativo, que intenta identificar las relaciones existentes entre la evolución de las PyMES y la utilización de acuerdos interempresariales, como estrategia de expansión.

A partir de una base de datos⁶ construida en el marco del proyecto donde se inserta esta investigación y de trabajos anteriores realizados por el grupo, se ha detectado que una de las ramas alimentarias donde es frecuente encontrar acuerdos de los que participan PyMES, es la industria de galletitas. En general se trata de vinculaciones de tercerización entre PyMES o de éstas con las grandes empresas de distribución mayorista o minorista.

Entre los acuerdos relevados y a los fines de poder establecer comparaciones respecto a la evolución de las firmas, se seleccionaron para ser estudiados en profundidad, nueve casos que ya habían sido encuestados en el año 2002.

Además de la característica mencionada, se buscó que los casos cubrieran el espectro de situaciones posibles, a saber: PyMEs que no tuvieran acuerdos de producción para terceros; PyMES que mantuviesen acuerdos con la gran distribución y/o con otra industria; a lo que se adicionó el caso de una PyME que sostiene actualmente su mercado con un 30% de producción propia y un 70% que terceras industrias le producen con su marca.

Para recabar la información se realizaron entrevistas semiestructuradas, diseñadas en función de los siguientes ejes temáticos:

- a) Evolución de la empresa. Historia y organización
- b) Producción, destinos; canales de comercialización;
- c) Estrategias competitivas.
- d) Vinculaciones de la empresa - anteriores y actuales, formales e informales - con proveedores, con otras empresas industriales y con la distribución.
- e) Características y funcionamiento de los principales acuerdos detectados

A partir de esta información y en función del marco teórico propuesto, se analiza el comportamiento de las firmas frente a la estrategia de acuerdos. Para ello y en base al gradiente de aplicación de esa estrategia, se construyen categorías de análisis que, atendiendo a las especificidades de las empresas, permiten explicar las causas y beneficios de los acuerdos detectados y su rol en la estrategia de competencia las firmas.

IV. ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR GALLETITAS

La elaboración de galletitas es una industria tradicional de mercado interno; de segundo procesamiento dentro de la cadena del trigo, demanda una baja proporción relativa de la producción molinera⁷. La producción alcanza las 300.000 tn anuales promedio (SAGPYA, 2005), sustentada en los hábitos de consumo⁸ argentino.

La estructura de este sector refleja algunas de las tendencias recientes del Sistema Agroalimentario Argentino (SAA), tales como rol dominante de la Gran Distribución (GD),

⁶ Se confeccionó una base de datos sobre los acuerdos existentes en la industria agroalimentaria, de los que participan PyMES. Se han detectado alrededor de 360 vinculaciones, acuerdos, alianzas y otras formas de cooperación entre empresas de diferente tamaño

⁷ Entre el 6% y el 8% de la producción de harina nacional es destinada a galletitas, mientras un 78 % a pan, un 8% a pastas y un pequeño % a otros destinos. (FAIM, SAGPYA, 2001)

⁸ El consumo per cápita, promedio histórico, ronda los 8 kg anuales. (SAGPYA, 2001)

concentración y transnacionalización de las empresas elaboradoras, heterogeneidad tecnológica - productiva y generación de nuevos modelos organizacionales. (Ghezan, et al 2005). Está compuesto por dos grupos estratégicos⁹, entre los que existe una jerarquía bastante bien definida:

El primero, con el 75% del mercado, está integrado por dos grandes empresas (Kraft Foods y Bagley Latinoamérica S.A.), aproximadamente iguales en tamaño y poder. Producen grandes volúmenes, con economías de escala, con marcas reconocidas de más alto precio y, a través de la diversificación de la producción, atienden los diferentes segmentos del mercado (dulce y salado, diet, saludable, chicos, adolescentes, artesanal, menor precio, etc.)

El segundo grupo - conformado por numerosas empresas pequeñas y medianas, heterogéneas en su composición - se ocupa del mercado restante, ya sea especializándose en un producto determinado o a través de una línea de productos, imitando las diversificaciones y tendencias del primer grupo. (Acuña y Petranonio, 2002).

Estos altos niveles de concentración junto con el carácter maduro¹⁰ del mercado y la existencia de una importante capacidad ociosa, dan como resultado una marcada competencia intra-industria.

Si bien las galletitas son **sustituible**, fundamentalmente por productos de panadería, se encuentra catalogada como un producto de “mayor conveniencia”. Esta caracterización diferencial, sumado a la tradición en el consumo (Acuña y Petranonio, 2002), le da a esta fuerza un débil valor relativo y poca influencia en la estructura competitiva del sector.

El conjunto de proveedores de la industria se presenta como una fuerza poco influyente. El sector galletitas se provee de su principal insumo, la harina, mediante transacciones de mercado. Los restantes insumos, tales como azúcar, grasa y elementos para el empaque, no constituyen una proporción importante del costo de producción de la galletita.

Respecto de los compradores o clientes, existen dos canales de venta: a) Canal tradicional: Industria - Mayorista/Distribuidor – Kiosco/Autoservicio/Almacén de Barrio – Consumidor Final y b) Canal de la Gran Distribución : Industria – GD – Consumidor Final.

Contrario a lo que ocurre con otras ramas alimentarias, para las galletitas el canal tradicional es el más importante. Mientras que los supermercados distribuyen sólo el 30%, las ventas de los Almacenes y Autoservicios significan el 48% y las de los kioscos, el 22%. (Estudio CCR, 2006).

Al momento de la transacción, los comercios del canal tradicional, presentan un bajo poder de negociación, tanto frente a las grandes firmas como a las más pequeñas. En cambio, en el segundo canal, la concentración imperante a nivel de la distribución y el poder de negociación que de ella se deriva, les permite a las empresas del sector (grandes distribuidores mayoristas y minoristas) imponer condiciones al resto de los actores de la cadena de valor.

Las barreras de entrada al sector, aunque de importancia relativa media¹¹, parecieran dar pautas de entendimiento de la estructura, conducir el comportamiento de sus actores, y

⁹ Un grupo estratégico es el conjunto de empresas de un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia. Una industria podría tener un solo grupo si todas las empresas siguieran esencialmente la misma estrategia. En el otro extremo, cada empresa podría ser un grupo estratégico diferente. Porter, 1997.

¹⁰ Tanto el producto como el mercado se encuentra en una etapa de crecimiento lento y estable, dentro de su respectivo ciclo de vida.

¹¹ En el análisis de Porter, la valoración de las barreras de entrada determinan el atractivo del sector. En el caso específico de las galletitas, son de valor “relativo medio” y si bien son importantes no son excluyentes de un potencial entrante, ya que con una mediana inversión puede ingresar al sector (independientemente de que al hacerlo su rentabilidad sea alta o baja).

restringir en muchos casos un mayor dinamismo de las pequeñas y medianas firmas. Se pueden mencionar dos principales barreras:

La primera y más importante es la consolidación de la “marca”. En los principales segmentos de la industria de galletitas (dulces y saladas)¹² existe una clara diferenciación por identidad de **marca** ostentada por las grandes empresas, diferenciación que a su vez obtiene los beneficios de un mayor valor percibido y en consecuencia un mayor precio. Este mismo grupo desarrolla y opera en otros segmentos de mercado de segundo orden, tales como estilo de vida y edad, dejando el de menor precio “para las marcas de segunda línea” producidas por las PyMEs galletiteras.

La segunda barrera, el desarrollo de los canales de distribución, no es relevante para las grandes empresas, ya que si una de ellas pretendiera ingresar al mercado podría fácilmente acceder. De todas formas, desde el punto de vista económico/estratégico, no le interesaría ya que objetivamente el mercado está ocupado en un 75% por las grandes empresas. En cambio, para las PyMEs es operativamente muy difícil - en términos de inversión y plazos - desarrollar la distribución. Asimismo, tienen importantes dificultades para acceder a los canales de distribución que les aseguren un mayor volumen, por las exigencias que los supermercados les imponen.

Por otro lado, si bien no tiene restricciones para operar por el canal tradicional, necesitarían imagen de marca (primer barrera), tanto para acceder a una mayor cuota de mercado (los distribuidores/mayoristas prefieren las marcas reconocidas por la mayor rotación de mercadería), como a un mayor margen en su negocio (elevación del precio al consumidor final). Estas barreras, además de actuar como tal para nuevos ingresantes, se configuran en uno de los principales problemas de las pequeñas y medianas industrias del sector.

La industria de galletitas, como otras industrias agroalimentarias, además de reacomodarse a las nuevas lógicas imperantes en SAA (concentración de la producción en manos de unas pocas empresas y aparición de la GD), deben enfrentar el nuevo rol que están asumiendo las empresas de la GD mayorista y minorista, en cuanto a comercializar productos con marca propia. Este fenómeno, de creciente difusión en varios rubros alimenticios, comúnmente se denomina “marca blanca” o “marca de distribuidor”.

La proliferación de marcas del distribuidor, según Ostalé (2001), se explica por factores provenientes tanto del lado de la oferta como de la demanda. Entre las primeras, la marca propia surge como estrategia para mejorar la rentabilidad y la diferenciación frente a los mayores niveles de concentración y competencia, que a su vez presionan sobre los márgenes. Respecto a la demanda, la mayor sensibilidad a la relación calidad/precio y la pérdida de fidelidad respecto a las marcas, genera una actitud positiva hacia las marcas propias.

Son vistas como una seria amenaza para los fabricantes, toda vez que presionan los precios a la baja a través de una suerte de “commoditización” de sus productos y la pérdida de importancia de las marcas (Pérez, 2001). Sin embargo, representan la única posibilidad de acceso a este canal para empresas pequeñas y medianas que no tienen suficiente capacidad financiera, tecnológica o de gestión, como para competir a través de sus propias marcas. (Faiguenbaum, 2002).

Estos actores se configuran como “nuevos participantes” en el negocio, compitiendo tanto con las PyMEs como con las grandes industrias galletiteras. Con las PyMEs, por una cuestión de precio, ya que adoptan una postura de igual o menor valor, remarcando en algunos casos con un 40% sobre el costo del producto, contra el 60% que aplican si la marca es de otro productor. (Fuente: entrevistas a empresas galletiteras proveedoras de marca blanca).

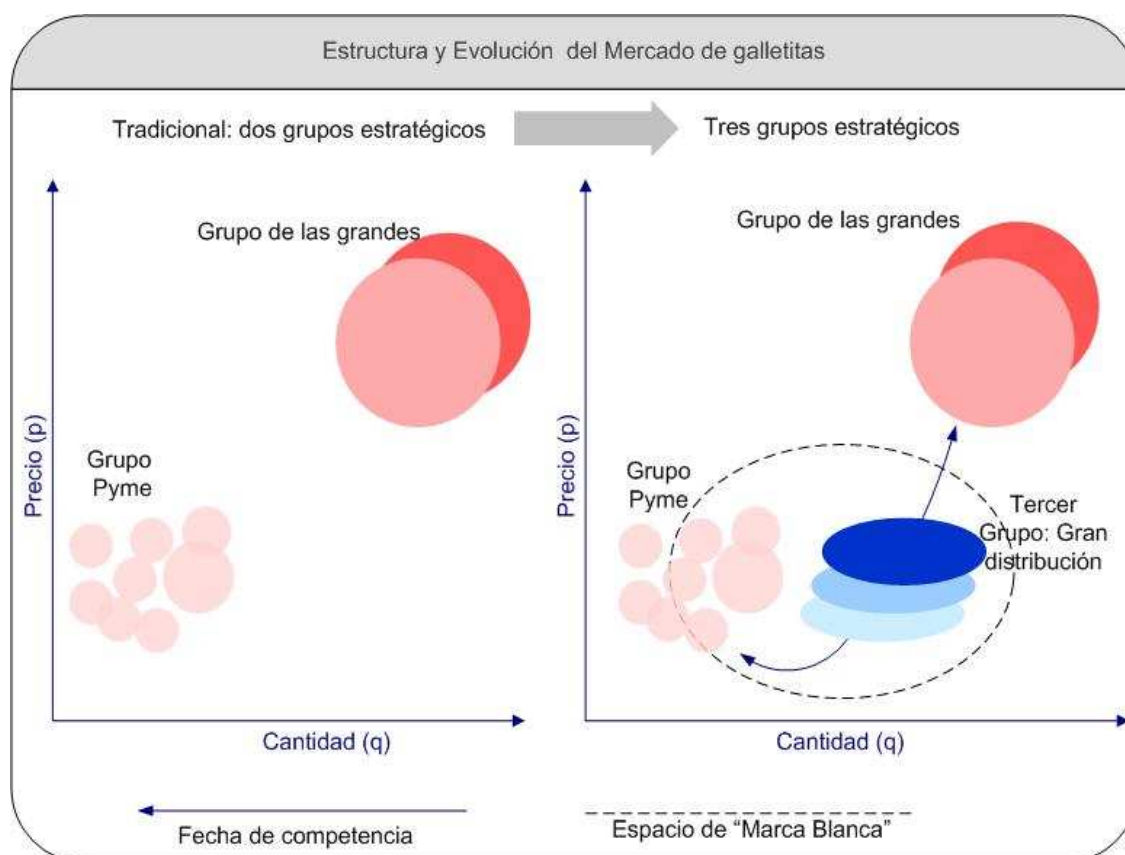
¹² Las principales variables de segmentación de mercado son el tipo de producto, traducido en “galletitas dulces” y “galletitas saladas”, y el nivel socioeconómico.

Paradójicamente son estas mismas pequeñas y medianas empresas quienes le sirven a su estrategia, ya que para ellas representa un comprador de importantes volúmenes y bajo riesgo comercial¹³ y del que, muchas veces, obtienen facilidades para colocar su propio producto. Con las grandes, la competencia se da principalmente por una cuestión de presencia en los puntos de venta, ya que tienen su góndola propia y la problemática de distribución resuelta.

En consecuencia la situación competitiva es aún más compleja de lo que tradicionalmente suele presentarse en los mercados concentrados. No son sólo dos grupos estratégicos divididos por el tamaño de empresa y el precio de sus productos, ya que la **marca blanca, tercer grupo estratégico**, ocupa una porción del mercado en ningún modo despreciable.

El nuevo panorama competitivo de la industria de galletitas tiende a evolucionar tal como se muestra en el gráfico N° 1

Gráfico Nro. 1: Estructura y Evolución del Mercado de Galletitas.



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas (2002, 2006, 2007) e info. Secundaria

V. EL GRUPO DE LAS PYMES Y SU ESTRATEGIA DE ARTICULACIONES.

¹³ Muchas PyMEs sostienen que si bien los plazos de pago pueden ser más amplios y existen frecuentes descuentos por diferentes conceptos, el riesgo de incobrabilidad de una gran empresa es muy bajo o nulo.

Tradicionalmente las PyMEs elaboradoras de galletitas han basado su estrategia en dos pilares: 1) uso del canal tradicional de comercialización, sin ninguna variable de segmentación y 2) precio de venta bajo. Tal elección estratégica es a priori sustentada por las características de estas empresas:

- a) débil posicionamiento de marca, en parte por no poseer desarrollada la función de marketing,
- b) escaso desarrollo de una estructura logística y alcance de mercado regional, utilizando el canal tradicional.
- c) tendencia a la especialización en un solo tipo de galletitas: crackers, dulces, hojaldre o vainillas y, en general, con pocas referencias dentro de esas líneas de productos. (por ej. dentro de las crackers, alrededor de 5 productos: sin sal, salvado, salvado sin sal, sándwich).
- d) Menor nivel tecnológico (en comparación a las grandes industrias) y fabricación de productos de “segunda línea”.

Con estas características, compiten individualmente en segmentos específicos no ocupados por las grandes industrias, asumiendo un comportamiento independiente, en términos de la primer tipología de Pyke (1994)¹⁴.

Ante el cambio de contexto y de la situación competitiva, sumaron a su estrategia dos tipos de articulaciones, en cierta medida coincidentes con la segunda y tercer categoría sostenida por Pyke (1994). (Gráfico Nro 2).

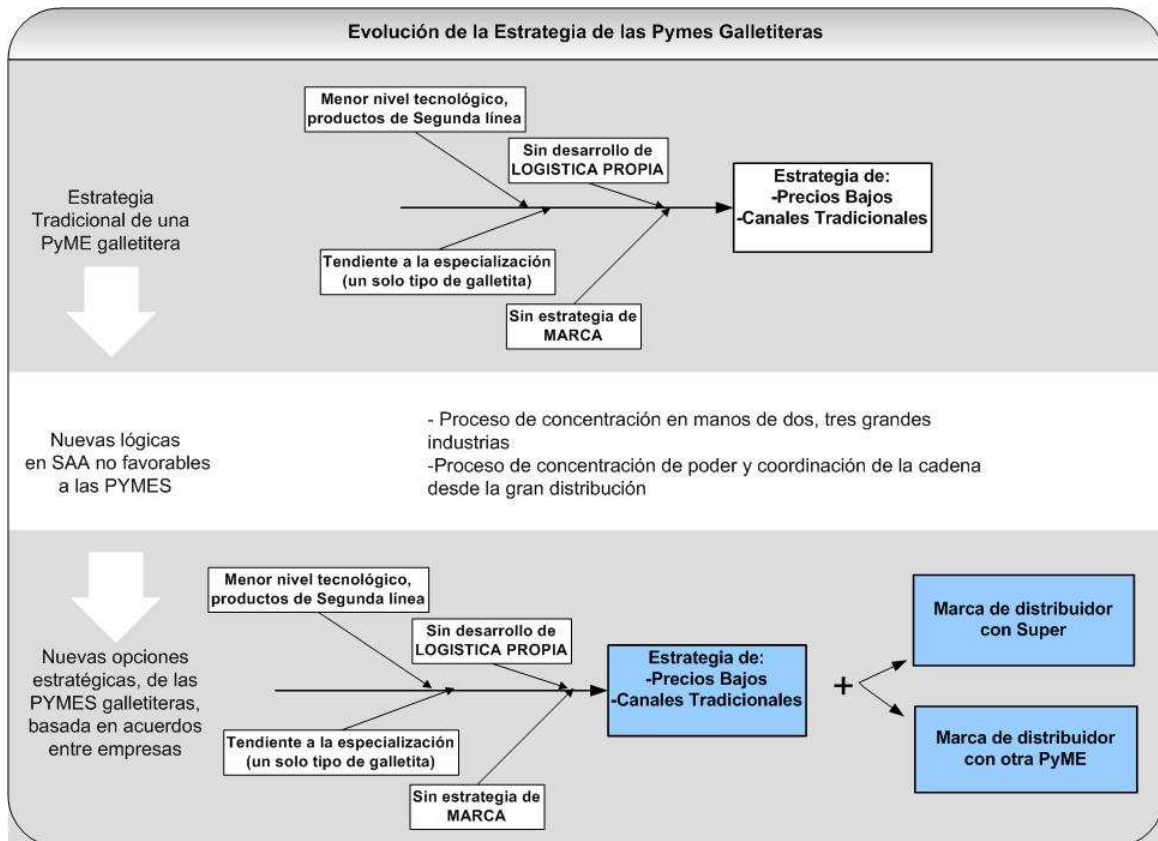
La segunda categoría se refiere al caso en que una empresa PyME se convierte en proveedora de una gran empresa: *Las tendencias al outsourcing crean nuevas oportunidades para las PyMEs, al generar nuevas demandas de insumos intermedios y servicios productivos y auxiliares que pueden ser provistos por firmas pequeñas..Gracias a estos avances, la provisión externa se hace más eficiente – en términos de inventarios, costos de almacenamiento, programación, etc-, vía combinación de los sistemas de procesamiento de datos de las distintas organizaciones que son parte de una cadena inter-firma integrada verticalmente.*(Pyke 1994). Estas relaciones son materializadas por las empresas galletiteras PyMEs con la GD bajo la modalidad de producción de marca blanca.

Por último y según este mismo autor, como tercera opción las PyMEs pueden buscar fortalecerse colectivamente, asociándose con otras firmas pequeñas, para cooperar, producir y/o vender a través de alianzas, instituciones colectivas o consorcios. Existe consenso en torno al hecho de que la pertenencia a redes o la generación de vínculos con otras firmas, son cada vez más importantes para determinar el desempeño y la competitividad de las unidades económicas. *Las redes formales e informales en las que participan las firmas pueden compensar al menos en parte, las limitaciones en el espacio de la búsqueda de cada una estas relaciones ayudan a las firmas a repartir costos y riesgos asociados con los procesos de innovación, ganar acceso a nuevos conocimientos, adquirir componentes tecnológicos claves y compartir activos en la manufactura, la comercialización y al distribución.* (Pyke 1994).

Esta tercer categoría, en los casos bajo estudio parecería estar materializada en las vinculaciones de varias PyMEs galletiteras con una “empresa red” de tamaño mediana. (Goizueta, et al 2006). No obstante, si bien son articulaciones entre PyMEs, los vínculos en todos los casos son bilaterales (entre la empresa red y la proveedora) y no son simétricos (ya que los coordina la empresa red), alejándose entonces de la horizontalidad que sugiere ese autor.

¹⁴ Si bien este autor sostiene que la estrategia de las PyMEs independientes es ocupar nichos de mercado específicos no ocupados por otras empresas, en este caso sería no ocupados totalmente por otras empresas.

Gráfico Nro. 2: Evolución de la Estrategia de las PyMEs Galletiteras



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas, información secundaria y Pyke (1994).

Los estudios de casos evidencian que si bien en el sector hay una tendencia hacia la realización de acuerdos, existen gradientes. Algunas PyMEs subsisten con la estrategia inicial, orientadas únicamente al canal tradicional; otras, utilizan la estrategia de acuerdos, según sus capacidades y recursos para reconvertirse. De esta forma, bajo la lógica general de las PyMEs galletiteras, en la realidad se plantean diferentes comportamientos que dan lugar a las siguientes categorías:

- a. Sin acuerdos: incluye a aquellas empresas que no poseen articulaciones con otras empresas, aunque en algún momento puedan haberlas tenido.
- b. Las que utilizan acuerdos: tanto con la GD minorista o mayorista como con otra industria. Dentro de ellas se distingue entre: 1) Tradicionales y 2) Medianamente innovadoras

c. **Las innovadoras.** empresas que sin desconocer la lógica general del sector, efectivizaron una estrategia absolutamente diferencial a la media de las PyMEs.

En la tabla N° 1 se muestran los casos en estudio, clasificados por categorías y actor con el cual vinculan. Se han detectado cinco PyMEs que mantienen acuerdos con la GD; seis que articulan con otra industria y dos que no utilizan “acuerdos interempresariales”¹⁵.

Tabla Nro. 1: Casos de Estudio por Categoría y Tipo de Actor con quien Articulan.

Actor con el que articulan		Gran Distribución (GD)	Industria (I)	Ninguno
Categoría				
a. Sin acuerdos		-----	-----	2
b. Con acuerdos	<i>Tradicionales</i>	3	3	-----
	<i>Medianamente innovadoras</i>	2	2	-----
c. Innovadora		-----	1	-----
Total		5	6	2

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Características generales de los acuerdos

De los acuerdos analizados, los “entre industrias” (donde una industria es la receptora y otras las proveedoras) pertenecen en su totalidad al tipo “coordinación”, en términos de Storper y Harrison (1991). Si bien las empresas proveedoras poseen un mayor grado de maniobra que en una situación de “control”, no llegan a una asociación bilateral o multilateral, en la que los socios se encuentran en un estado de igualdad y equilibrio y trabajan juntos sobre las base de confianza que surge de la dependencia mutua (cooperación). En contraposición con lo anterior, los acuerdos con la GD, aunque no llegan a ser de “control”¹⁶, tampoco son estrictamente de “coordinación”, ya que existe asimetría a favor de la gran empresa quien en general orienta y define las condiciones del acuerdo.

Los acuerdos entre Industrias pueden operativizarse de las siguientes formas:

- 1) La compra del producto terminado. El proveedor se compromete a entregar en plazo y lugar determinado, el producto envasado y en cajas, tomando a su cargo la impresión de los envases, de acuerdo al plan de impresión provisto por la industria receptora.
- 2) Un sistema similar al anterior, con la única diferencia que la Industria receptora provee el packaging.
- 3) Producción a fazón. La industria receptora entrega casi el 90 % de los insumos: los principales ingredientes (en general harina y grasa), el prolipepileno y las cajas. El proveedor cobra por la prestación del servicio, un porcentaje del valor de la mercadería acordada.

Estos tres sistemas son utilizados indistintamente por las industrias receptoras, como una forma de adaptarse a las necesidades y características de las que actúan como proveedor.

¹⁵ Es necesario aclarar que las empresas encuestadas son nueve, pero algunas de ellas articulan tanto con la GD como con otra industria, de aquí que en la tabla N°1 figuran 13 casos.

¹⁶ Estas PyMEs no son totalmente “dependientes” de la GD, ya que estos no son sus únicos clientes. Tienen la opción de decir “no” al acuerdo y quedarse con los canales tradicionales de distribución para llegar al consumidor con sus productos y sus marcas propias.

Los acuerdos con las cadenas de distribución pueden ser formales o informales. Los primeros siguen los formatos típicos de contratos denominados “Oferta de Condiciones de Venta y Abastecimiento”, que en general son redactados por las grandes cadenas de distribución, imponiendo diversas condiciones y restricciones, que la PyME proveedora acata, o en el mejor de los casos negocia por volumen. En esos contratos - y con posterioridad a la determinación de las características del producto y su calidad, como requisitos necesarios para la firma del acuerdo - se establecen cláusulas comerciales que en general versan alrededor de: cantidad, precio, plazos de pago y descuentos realizados por el distribuidor¹⁷.

En la tabla N°2 se muestra el número de acuerdos que posee cada una de las firmas encuestadas y el peso relativo de lo producido bajo esta modalidad, en el volumen total de producción de cada una. De los nueve casos en estudio, dos (A y B) no tienen acuerdos; seis son PyMEs que producen para terceros (C hasta H) y una empresa mediana, receptora de producción de terceros (R).

TABLA N° 2: Cantidad de Acuerdos por Firma e Incidencia del Volumen Producido Bajo Acuerdos en la Producción Total de la Empresa.

Casos de estudio		Caso de estudio (empresa)	Cantidad de acuerdos		% en su volumen de producción		Total
			GD	OI	G D	OI	
a. Sin acuerdos		A	-----	-----	-----	-----	0%
		B	-----	-----	-----	-----	0%
b. Con acuerdos	<i>Tradicionales</i>	C	2	1	15 %	15%	30%
		D	1	1	7.5%	30%	37.5%
		E	-----	1	-----	30%	30%
	<i>Medianamente innovadoras</i>	F	8	-----	15%	-----	15%
		G	10	5	40%	20%	60%
	H	3 en des*	1	En des*	SD	SD	
c. Innovadora		R	-----	12	-----	70%	70%
			2I	2I			

*En desarrollo

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas..

Del total de vínculos detectados, el 50% corresponde a acuerdos con la GD y el otro 50% a articulaciones entre industrias. La incidencia de estos acuerdos en la producción total de la firma va desde un 0% (porque no poseen acuerdos), hasta un 70% porque la empresa está basada en acuerdos.

Empresas sin acuerdos: El caso A, es una pequeña industria uniplanta (capacidad instalada de 1944 tn anuales, de las que utiliza el 30%), especializada en galletitas dulces. El caso B es una empresa mediana, con tres plantas, plena utilización de su capacidad instalada y una producción de 24.000 tn entre galletitas, bizcochos, magdalenas, budines y pan dulce. Esta empresa está “diversificada” en otros rubros tales como transporte y producción primaria.

¹⁷ Ejemplos de ellos son los descuentos por módulos/bandejas, eventos, degustaciones, repositores y publicidad .

Ambas firmas nacieron con anterioridad a la década de los 80'; mientras el caso A se ha mantenido estable en términos de producción, expansión de la fábrica y variedad de productos, la empresa B fue creciendo, incorporando nuevos negocios e incursionando en nuevos segmentos dentro del mismo mercado. Este crecimiento de mercado es sostenido por una estructura operacional relativamente fuerte (en comparación con otras pequeñas y medianas) en la mayoría de los eslabones de su cadena de valor. En cuanto a marketing y ventas - función generalmente débil en las PyMEs - posee tanto una marca conocida y consolidada, como un relativamente fácil acceso a los canales de distribución. Su producción se destina en un 90% al canal tradicional y el 10% restante a supermercados.

Ambas firmas, en algún momento mantuvieron acuerdos de producción con la gran distribución y con otras industrias, con el objetivo de asegurarse un volumen de ventas y de disminuir la capacidad ociosa. No obstante, las instancias en las que se disolvieron los acuerdos fueron diferentes. La empresa A decidió finalizar las vinculaciones con la GD por cuestiones de exigencias (precios, volúmenes, plazos) que no podía afrontar y practicas unilaterales. En el caso B, fue una opción estratégica determinada por la misma firma; al decir del dueño “*Es una cuestión de estrategia, si tenés capacidad ociosa te conviene, y si no, no te conviene*”. Un breve recorrido por su historia y evolución, pone en evidencia que la estrategia de esta firma ha sido de crecimiento “interno”, adquiriendo plantas - en funcionamiento o no - y de expansión por jerarquía como forma de gobernancia, en términos de Williamson (1975,1985).

La experiencia de la firma B demuestra que, si bien los acuerdos de producción para terceros pueden ser funcionales en un momento determinado de la vida de la empresa, no son la única opción de desarrollo. Aunque ambas firmas dejan de utilizarlos porque no les son rentables y en consecuencia sostenibles, la B, “elige” otras opciones y se desarrolla, llegando en la actualidad a ser una empresa mediana, diversificada y con una marca posicionada¹⁸. En cambio, la empresa A no se plantea ninguna actividad estratégica, por lo cual - en un sector tan competitivo - sufre una marcada contracción.

Empresas con acuerdos: Esta categoría está compuesta por seis casos (desde C hasta H), heterogéneos en cuanto al volumen que representa la producción bajo acuerdos en la producción total de la firma (de un 15% hasta un 60%). A los fines del análisis se la divide en dos subcategorías: 1) Tradicionales con acuerdos (casos C, D y E) y 2) Medianamente innovadoras con acuerdos (casos F, G y H). Esta división alude a cuestiones tales como: a) grado de modernización, b) incorporación de nuevos productos y en consecuencia de segmentos de mercado, c) utilización de su capacidad ociosa y d) experiencia en la utilización de acuerdos interempresariales

a) Grado de modernización

Las empresas del primer subgrupo nacen entre los 60 y los 70; según estos empresarios, la baja inversión en tecnología es resultado de las sucesivas crisis económicas por las que atravesó el país. El crecimiento verificado en su producción durante el período 2002 – 2006, se basó en la mayor utilización de la capacidad instalada, acompañando el aumento en la demanda de alimentos, pero en ninguno de los casos por tecnificación o reconversión productiva.

En cuanto al segundo subgrupo, dos de ellas nacieron entre los 80 y los 90 y han sido objeto de una continua modernización, mientras que la tercera es de surgimiento más reciente. Si

¹⁸ Entre las marcas de galletitas presentes en el mercado Argentino, la de la empresa B se encuentran como la 5ta. más recordada y la tercera más elegida en el segmento de dulces, mientras ocupa el lugar de séptima más recordada y la sexta mas elegida en el segmento de saladas. Fuente: Encuesta del Grupo Braidot, publicada en la Revista Mercado Nro 1056, pag. 49. Marzo de 2006.

bien, de igual forma que las anteriores se han visto afectadas e impulsadas por el contexto económico general, han evidenciado comportamientos orientados a reconvertirse y cambiar determinadas variables organizacionales, lo que les da el carácter de “medianamente innovadoras”. Por ejemplo, la empresa F, en los años 2005 –2006, reestructuró la planta, logrando duplicar el volumen de producción, la que en la actualidad alcanza las 1.200tn mensuales. Adicionalmente, ha creado el área de Seguridad e Higiene e incorporado un profesional idóneo, lo cual implica avances funcionales y de operaciones en pos del cumplimiento de los requerimientos de calidad. Estos cambios mejoran su posicionamiento ante las exigencias de la GD, no sólo en términos de capacidad de respuesta ante pedidos imprevistos sino también en el cumplimiento de condiciones de calidad de proceso y de producto.

Otro ejemplo de “medianamente innovadora”, lo constituye la empresa H, que surge como desprendimiento de una de las dos grandes industrias del sector, con el objetivo de constituirse en su proveedor. En consecuencia, posee rasgos diferenciales de las PyMEs, evidenciados en: el año de nacimiento (2005); Su razón de ser, expresada por uno de sus dueños como “*esta empresa se crea con la idea de ser proveedora de Kraft*” y la conformación del capital. De los dos socios que la componen, uno es el capitalista, sin conocimiento del sector y el otro es un antiguo gerente de Kraft Food, poseedor y sujeto de transferencia del know how a la PyME naciente.

b) Incorporación de nuevos productos y segmentos de mercado

Las empresas del primer subgrupo son especializadas en un producto (dos en cracker y una en vainilla), mientras que las del segundo, si bien son especializadas en dulces, muestran un mayor grado de diversificación. En este sentido, la identificada como F, posee una variada gama de productos (18) y a partir de este año está desarrollando otros dos a pedido de los supermercados. Estos nuevos emprendimientos son: una galletita dulce, con cereales y omega 3 y una nueva línea de crackers o saladas. A su vez, la empresa G tiene como producto estrella las obleas y los amarettis y la H ha instalado una línea de tostadas. Según la visión de las propias empresas, se trata de “negocios relacionados” que se encuentran en segmentos del mercado menos explotados y que, en consecuencia, otorgan mayor rentabilidad y menor competencia. Esta capacidad de planificación y búsqueda de opciones, tanto a través de acuerdos interempresariales (F) como mediante la participación en otros segmentos del mercado (G y H), les imprime características diferenciales respecto al primer subgrupo...

c) Utilización de la capacidad ociosa

La capacidad ociosa de las empresas del primer subgrupo oscila entre un 37% y un 64%, mientras que las del segundo se ubican entre 0% y 30%.

d) Experiencia en la utilización de acuerdos interempresariales

El comportamiento de las empresas frente a los acuerdos, también marca una diferencia entre ambos subgrupos. Así, como se desprende de la tabla N° 2, el segundo subgrupo es más propenso a utilizarlos que el primero. En la actualidad y referidos a la GD, la firma F mantiene ocho acuerdos con diferentes supermercados y mayoristas, la G diez y la H tres en estado muy avanzado de desarrollo. En contraposición, las empresas C, D y E poseen 2, 1 y 0 acuerdos respectivamente.

El caso más representativo lo constituye la firma G, para la cual esta forma de producción significa el 60% del volumen total elaborado por la empresa. Además, según los datos recabados en las entrevistas, los acuerdos revisten el carácter de “mediano a largo plazo”, lo que los diferencia de una simple transacción comercial.

En la Tabla N° 3 se muestra la cantidad de acuerdos que estas mismas empresas mantuvieron en algún momento y que por alguna razón abandonaron. Las empresas más innovadoras

declaran menores fracasos que las tradicionales. Estas últimas no pudieron sostener una totalidad de 12 acuerdos - la mayoría establecidos con la GD – debido a su incapacidad para responder a las exigencias impuestas por los compradores.

Contrariamente, las empresas F, G y H, destacan los beneficios de este tipo de contratos (tener asegurada parte de las venta y el bajo riesgo de incobrabilidad) y no sólo siguen sosteniendo hasta la actualidad casi todos los que comenzaron, sino que los han aumentado. Por ejemplo, en el año 2002 la empresa F, poseía tres acuerdos de marca blanca, con los supermercados Norte, Día y Carrefour, a quienes destinaba un 10% del total de su producción. En el año 2006, la cantidad de acuerdos subió a 8, con posibilidades ciertas de pasar a 10 en el corto plazo.. Si bien el porcentaje comprometido se elevó solamente en 5 puntos (de 10% a 15%), en términos absolutos el crecimiento ha sido importante (de 700 tn a 2.100 tn), debido al incremento del 200% de la producción total de la empresa

Tabla N°3: Cantidad de Acuerdos Finalizados por Empresa

Subcategoría	Casos de estudio	con GD	con OI
tradicionales	C	4	----
	D	4	1
	E	2	1
medianamente innovadoras	F	----	----
	G	1	----
	H	----	----

Fuente: elaboración propia basada en entrevistas

Por último, en el comportamiento de las empresas respecto a la utilización de los acuerdos como estrategia de expansión, parece subyacer un tema transversal, cual es la visión empresaria. Es así que, los empresarios del segundo subgrupo, tienden a flexibilizar y adaptar su modelo de pensamiento al que caracteriza a una empresa innovadora. Como ejemplo, en la Tabla N° 4 se muestra un cambio de “visión”, puesta de manifiesto en el “discurso” del propietario de la empresa F.

Tabla Nro 4: Cambios en la “visión empresaria”

	Discurso del propietario en el 2002	Discurso del propietario en el 2006
Filosofía	Para terceros, solo las galletitas que se comercializan con marca Propia, “no les podés andar dando bolillas a todos”	“desarrollo para terceros” en base a los que nos piden.
Canal	“Nuestro canal comercial es el tradicional de galletitas, el que más nos interesa, no nos interesa agrandar el porcentaje de producción para terceros”	“Somos una empresa que se adapta a los requerimientos de estas grandes cadenas, nos han reconocido como signo de calidad “
Productos	Solo galletitas dulces, 20 . “Saladas no, cada uno debe ocuparse de lo que sabe”	Galletitas dulces, 25. Galletitas saladas, 3 “Si nos la piden y las podemos hacer, porque no?”

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas 2002, 2006.

Las motivaciones que conducen a las PyMEs a participar de este tipo de vinculaciones se centran en un conjunto de beneficios y costos. En la Tabla N° 5 se listan los aspectos positivos y negativos señalados por las firmas entrevistadas y referidos a los acuerdos con la GD .

Tabla Nro 6 : Evaluacion de las PyMEs Galletiteras Respecto a los Acuerdos con la GD.

Aspectos positivos de los acuerdos con la GD	Aspectos negativos de los acuerdos con la GD
<ul style="list-style-type: none"> - Alto volumen de compra - Menor incertidumbre de venta - Bajo riesgo de Incrobabilidad - Mayor exigencia, cambios hacia niveles más altos respecto de calidad, capacidad de entrega, eficiencia de planta, costos, diversidad de productos. - Suplen su deficiencia de no poseer marca y canales de distribución desarrollados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajos márgenes de ganancia (compensado por volumen) - Alto riesgo de devolución de productos, y descuentos no previstos - Toman parte del mercado que les corresponde a las PyMEs, y parte del pedazo de la torta que les corresponde a las PyMEs (segmentos de bajo precio), (ya que no hay más mercado para desarrollar internamente).

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

La empresa innovadora: El caso de la empresa señalada como innovadora (R en la Tabla N° 2) es inusual dentro de la industria de galletitas, ya que se trata de una PyME que sostiene actualmente su mercado con un 30% de producción propia y un 70% que terceras industrias le producen con su marca¹⁹.

La estrategia de la firma se basa en: 1) La distribución de sus productos en los kioscos y autoservicios a partir de una innovación : la presentación del producto en “exhibidores”; 2) La diversificación de la oferta a partir del desarrollo de un sistema de acuerdos interempresariales para proveerse de distintos tipos de galletitas; 3) Un tipo de producto diferencial y de calidad, que se asemeja a los productos de tipo “artesanal”, logrado operativamente por la selección de los “productos estrellas” de sus proveedores e intensificado por la fuerza y orientación de su marca; 4) Amplia orientación de mercado, a partir de establecer un precio de “conveniencia”²⁰, La empresa vendía al mismo precio (1\$ el paquete) cualquier tipo de galletitas. Con esto lograba acceder a espacios de clientes de diferentes niveles socioeconómicos, incluso de los ubicados en la base de la pirámide²¹. (posicionamiento en base al acceso, Porter 1999) y 5) Penetración en el mercado a través del sistema de entrega en consignación a sus compradores directos (kioscos y autoservicios) y la “puesta en marcha” del negocio a través de un manejo

¹⁹ Esta empresa es analizada en profundidad en el trabajo realizado por Goizueta et al (2006), “*El modelo producción – distribución. Una red entre PyMEs?*”. A los fines del presente estudio, se sintetizan los aspectos fundamentales.

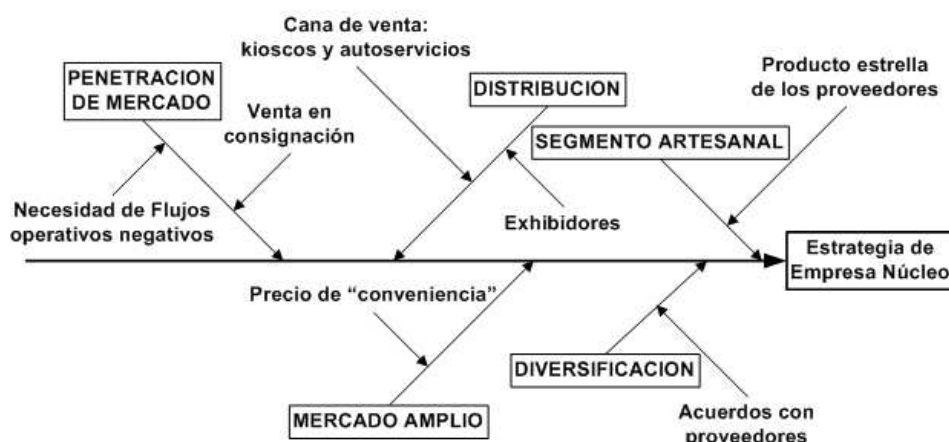
²⁰ Esto no significa un precio bajo, ni menos aún una estrategia de costo bajo. Los precios promedios de la empresa están por sobre la media del precio promedio de las PyMEs del sector y más cerca de las líderes.

²¹ Las grandes empresas apuntan a las clases medias altas con una excelente calidad, presentación y enormes presupuestos publicitarios. Las pequeñas empresas, por su parte, tienen precios mas bajos, pero no tan buena calidad, una presentación pobre y ningún tipo de publicidad. Como “ los sectores de bajos recursos valoran la calidad y les gratifica consumir un producto de marca que ven como bueno ” (Rodríguez y Sabria, 2000), la empresa – a pesar que tiene como objetivo competir con las grandes - ve como gran oportunidad la base de la pirámide

financiero de fondos operativos negativos (pago diferido a proveedores). En el gráfico Nro. 3 se sintetiza la estrategia de esta empresa.

Al momento de su nacimiento, el patrimonio de esta empresa se integraba por una fuerte carga de capital intelectual²² y una mínima inversión en capital físico. El primero estaba compuesto fundamentalmente por el know how del empresario (hijo de un industrial del sector) y la propiedad de la marca, activos que si bien hasta el momento tenían un bajo valor tanto contable como de mercado, configurarían un potencial mix de desarrollo empresarial. En forma adicional, como variable impulsora de esta firma y componente del primero de los capitales, se destacan los rasgos de personalidad y emprendedorismo del empresario, el que evidencia los factores que Kantis (1997) enumera como incidentes en la capacidad estratégica PyME: a) las habilidades emprendedoras, b) la cartera de ideas y proyectos que pueda imaginar y 3) la capacidad de liderar el proceso propuesto, es decir de llevar adelante los escenarios planteados.

Gráfico Nro 3: Diagrama Causa – Efecto de Factores Determinantes de la Estrategia de la Empresa R.



Fuente: Goizueta et al (2006) *El modelo de producción- distribución. ¿Una empresa red entre PyMEs?*

Los acuerdos interempresariales son una parte esencial de la estrategia de esta firma, ya que determinan su propia existencia. En efecto, en el año 1998, consciente de su debilidad en la actividad de producción, el dueño configuró su primer acuerdo con un proveedor de galletitas, quien le entregaba el producto terminado, envasado con una “envasadora vertical” (aspiración nunca antes alcanzada por este empresario a causa del alto precio de esta tecnología) y con la marca por él creada. De esta manera superaba la debilidad de su cadena de valor (operaciones), sin inmovilizar capital fijo y centraba sus esfuerzos en lograr una adecuada distribución del producto terminado.

Como resultado de esta estrategia la firma ha logrado un marcado crecimiento (el valor de la producción es hoy 250 veces su valor inicial), lo que llevó a profundas reestructuraciones en todos los ámbitos de la organización. Actualmente, posee 12 acuerdos con proveedores de diferentes tipos de galletitas, quienes en conjunto producen el 70% del volumen que la misma comercializa. Con esta red de proveedores (todas pequeñas o microempresas) la empresa

22 Según Brooking (1997) el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías: 1) Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado), 2) Activos de propiedad intelectual (know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios). 3) Activos centrados en el individuo (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es). 4) Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

logra conformar una cartera de 44 diferentes productos divididos en 5 líneas de galletitas: crackers (3 proveedores), dulces secas (4 proveedores), dulces rellenas (3 proveedores), repostería (4 proveedores) y bizcochos (1 proveedor)²³. Del total de estos 12 acuerdos, 5 de ellos corresponden a casos de estudio encuadrados en la anterior categoría (C; D; E; G y H). El tipo de relaciones que desarrolla con sus proveedores conduce a que se configure lo que Miles y Snow consideran una red estable²⁴. Uno de los riesgos de este tipo de redes es la sobre utilización de los activos de los proveedores en beneficio de la firma central., lo que puede generar relaciones de dependencia a medida que aumenta la especialización y dedicación de los contratados, perdiendo en parte su habilidad para competir en otros mercados. En el caso de estudio parecería que no se corre este riesgo, ya que los proveedores dedican, en promedio, un 30% de su producción para abastecerla. Sólo en dos casos extremos estos contratos significan entre el 70 y el 80% de lo producido por el proveedor. Esta situación que a priori parece beneficiosa para la firma, ya que implica poseer el control total sobre sus proveedores, no lo es en la lógica de su estrategia. El empresario pone de manifiesto la necesidad de que cada proveedor tenga una cartera diversificada de clientes, de manera tal que se mantenga en lo que considera un “Acuerdo” y no pase a sufrir de las debilidades antes expuestas, ni la empresa de la cuasi integración vertical:

“No es nuestro objetivo, y no nos conviene”, alega. “A nosotros nos convienen socios creativos e independientes que aporten ideas nuevas a la empresa y que contribuyan a su expansión”

El empresario entrevistado menciona que las determinantes de que un proveedor sea confiable son: calidad del producto, cumplimiento de las entregas y precio razonable, sumado a lo que él denomina *“entender lo que es e implica el acuerdo: que cada socio se mantenga en su rol, y no quiera ocupar el puesto del otro, porque si sos productor vas a querer lo que gana el distribuidor y si sos distribuidor vas a querer lo que gana el productor, eso es no entender el acuerdo”*

Si uno de estos condicionantes falla, el acuerdo no se sostiene. De esta manera se ponen en evidencias las delgadas líneas divisorias entre un fenómeno de cooperación y un fenómeno de competencia. Los riesgos más comunes son: la disolución del acuerdo por competencia directa entre los socios o la disolución del acuerdo por absorción de uno de ellos.

El ejemplo hasta aquí expuesto muestra como, basándose en una estrategia de acuerdos, el empresario-fundador supo transformar las amenazas en oportunidades, plasmar en la realidad su idea del negocio y construir una empresa con aspiraciones de *“no ser una PyME”* y competir con las líderes del sector.

VI ALGUNAS REFLEXIONES FINALES.

La industria de galletitas en Argentina es un sector tradicional, compuesto por dos grandes firmas multinacionales que detectan el 75% del mercado, conjuntamente con un grupo de PyMEs, caracterizadas por no tener desarrollo de marca ni de canales de distribución y que históricamente se han orientado a atender los segmentos no ocupados por las grandes (precios bajos, canal tradicional y sin segmentación alguna).

La expansión y concentración de la GD minorista ha impactado en este sector a través de la introducción de las marcas propias. Mediante esta estrategia las cadenas de supermercados

²³ Son 12 proveedores y 15 productos porque un mismo proveedor le produce tres tipos diferente de galletitas.

²⁴ Dentro de la categoría de redes, Miles y Snow, plantea la existencia de tres tipos: 1) Las redes estables, en donde una empresa mantiene vínculos estables con proveedores, clientes y distribuidores. 2) Redes dinámicas, con contratos puntuales a lo largo de la cadena de valor (un simple proyecto o la producción de un determinado bien). 3) dentro de las grandes firmas, se forman networks internos para alcanzar los beneficios de mercado.

ocupan un lugar propio en la góndola, apareciendo como un tercer grupo estratégico. Esto repercute en las PyMEs, positiva o negativamente, dependiendo de la posibilidad de que estas firmas se convierten en proveedoras de esos productos.

Ante este contexto, el grupo PyMEs suma a su estrategia original el de convertirse en proveedor de la GD o realizar acuerdos de coordinación con otras PyMEs alimenticias. No obstante, dentro de este estrato de empresas existen distintos gradientes de aplicación de la mencionada estrategia, pues ante un mismo entorno, diferentes son las capacidades y los recursos para reconvertirse. Los estudios de casos evidencian que si bien hay una tendencia hacia la realización de acuerdos, existen firmas que se plantean como estrategia su continuidad dentro del canal tradicional.

De esta forma surgen las tres categorías de PyMEs. Las que no poseen articulaciones o acuerdos con otras empresas, las que realizan producción para terceros, sea para la GD minorista u otra industria, y por último, la firma que basa su estrategia en recibir producción de terceras firmas

Dentro del grupo de firmas que no poseen acuerdos en la actualidad, los casos de estudio muestran que una de ellas tuvo una evolución desfavorable, mientras que la otra se planteo una estrategia alternativa y tuvo una considerable expansión. Esto refuerza la idea que las articulaciones inter- empresariales no son el único camino para expandirse.

Las empresas que realizan acuerdos pueden ser tradicionales o medianamente innovadoras. Las primeras poseen un bajo dinamismo productivo, marcada capacidad ociosa y menor incorporación relativa de nuevos productos, mostrando además una alta tasa de “abandono” de acuerdos, principalmente con la GD. Las segundas, presentan un mayor grado de modernización, con baja capacidad ociosa, una tendencia a la incorporación de nuevos productos y al crecimiento en la producción para terceros, vía acuerdos con la industria y la GD.

El tercer caso plantea un modelo nuevo, hasta el momento altamente rentable, de una empresa productora y distribuidora de galletitas con marca propia, que tiene origen y se expande en base a acuerdos interfirmas, que constituyen el 70% de sus ventas.

Cómo última reflexión, y tratando de dilucidar la evolución de las PyMEs galletiteras a través de la utilización de acuerdos, ya sean con la GD o con otras industrias, parecería ser que:

- a) La estrategia de utilización de acuerdos no es la única opción para la evolución de las PyMEs, como lo muestra uno de los casos, que ha conseguido un considerable desarrollo intensificando su estrategia original.
- b) Aquellas empresas que deciden tomar los acuerdos interempresariales como una opción “operativa” que les permite aumentar sus volúmenes de venta, no presentan una marcada evolución positiva (expansión), aunque pareciera que contribuyen a su supervivencia.
- c) Por el contrario, aquellas empresas que toman los acuerdos como una opción estratégica, involucrando muchos recursos e incluso reconvirtiéndose para cumplir con las exigencias de sus “clientes”, presentan una mayor evolución.

VII. BIBLIOGRAFÍA

ACUÑA, A y PETRANTONIO, M. La innovación tecnológica como estrategia de desarrollo empresarial. El caso de la industria de galletitas en Argentina. Centro de Investig. Agroalimentarias (CIAAL). Fac. de Cs Econ. y Sociales. Univ. de los Andes. Merida. Venezuela. 2003.

- FAIGUENBAUM, Sergio. Los supermercados en la distribución alimentaria y su impacto sobre el sistema agroalimentario nacional. Infor. de Ofi. de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura (ODEPA) – Fac. de Cs Veterinarias y Pecuarias Univ. de Chile. 2002.
- GHEZÁN, G., ACUÑA, A. y MATEOS, M. Estrategia y Dinámica de la Innovación en la Industria Alimentaria Argentina. Astralib Cooperativa Editora. Buenos Aires. Argentina. 2006.
- GOIZUETA, M, ACUÑA, A y GHEZÁN, G. - El modelo de producción distribución basado en acuerdos. ¿Una red entre PyMEs?. XXXVII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria. Villa Giardino. Córdoba. Octubre 2006.
- GONZÁLEZ, Lydia. Cooperación y Empresas. Thomson. España, 2003.
- GREEN, R. H. y ROCHA DOS SANTOS, R. Economía de Red y Reestructuración del Sector Agroalimentario en Desarrollo Económico Vol. 32. N°125. 1992.
- LEZCANO, Elizabeth. Galletitas Industriales: Análisis de la Cadena Alimentaria. Revista Alimentos Argentinos de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA). Nro 33. Año 2006.
- KANTIS, Hugo. Capacidad estratégica y respuestas empresariales de las PyMEs: elementos conceptuales y evidencias del caso argentino. Kantis, Hugo (Editor). "Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario". Inst. de Industria. Univ. Nac. de Gral. Sarmiento. Buenos Aires. 1998.
- KOSACOFF, B. y LÓPEZ, A. Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas. Repensando el estilo de desarrollo argentino. Revista de la Escuela de Economía y Negocios. Año II / Nro. 4. 2000.
- MARITI, Paolo. Los acuerdos de colaboración, entre empresas, en las economías modernas. Algunos apuntes para la reflexión. Berde: Economía Industrial N° 266. 1989.
- MARTÍNEZ FIERRO, S. Aproximación Teórica a los Acuerdos de Cooperación Empresarial. Documento de Trabajo. Trabajo de Investigación. Universidad de Cádiz. España. 2001.
- MILES, Raymond y SNOW, Charles. Causes of failure in Network Organizations. Revista California Management Review. 1992.
- PYKE, Frank. Small firms, technical services and inter-firm cooperation. International Institute for Labour Studies Genova. 1994. ISBN 92-9014-527-7.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Vigésima tercera reimpresión. México. Cía Ed. Continental S.A.1997.
- PORTER, Michael. Ser Competitivo, Nuevas aportaciones y conclusiones. España.. Deusto S.A. 1999.
- PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Décimo Sexta reimpresión. México. Cía Ed. Continental S.A. 1998.
- SZARKA, Johan. Las redes y la pequeña empresa. En Kantis, H. (Ed.) Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario Univ. Nac. de Gral. Sarmiento. Argentina. 1998.
- STORPER, M. y HARRISON, B.: "Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s", Research Policy, 20, 1991.
- WALTER, Jorge. La organización transaccional. Paper, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires. 2002.

WILLIAMSON, O. Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications. Free Press. New York. 1975.

WILLIAMSON, O. The Economic Institutions of Capitalism. Free Press. New York. 1985.