

## **CAPÍTULO 10**

### **INFORME 2: ESTUDIO DE CASOS EMPRESARIALES PERTENECIENTES A LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN ESPAÑA (ENTREVISTAS A NUEVE EMPRESAS)**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del estudio de casos empresariales que se ha realizado en empresas que pertenecen a la Industria de Alimentación y Bebidas en España. Esta industria se caracteriza por la coexistencia de empresas de tamaños muy diferentes, con predominio de las empresas con tamaño medio y pequeño, las cuales están operando en un mercado donde un aumento del tamaño, vía economías de escala, presenta ventajas competitivas que son precisas para poder sobrevivir. Las empresas a las que el autor ha tenido acceso para realizar las entrevistas son las siguientes:

<b>EMPRESA</b>
Distribuidora de bebidas refrescantes
Empresa dedicada a la crianza y comercialización de vino.
Empresa dedicada a la crianza y comercialización de vino.
Empresa de bebidas alcohólicas
Empresa productos lácteos y otros de alimentación
Empresa de helados y productos lácteos
Empresa de quesos y derivados lácteos
Empresa de bebidas alcohólicas
Empresa dedicada a la producción y comercialización de fruta fresca y derivados.

Tabla 10.1: lista de empresas entrevistadas

Todas las respuestas son confidenciales y el autor de la tesis se ha comprometido a tratarlas de forma que no se identifique la autoría de las opiniones. A continuación vamos a analizar las respuestas obtenidas en las entrevistas mantenidas con las nueve empresas, de tal forma que las conclusiones no permiten identificar a ninguna empresa en particular. Cuando se citen comentarios individuales en el estudio, no se citará a la persona que los realizó.

Tal como indicamos en el Capítulo 7 la Industria Agroalimentaria tiene numerosos retos en la actualidad entre los que destacan temas como la creciente internacionalización de la empresa, la concentración de la distribución comercial en España y el cambio de comportamiento del consumidor en sus hábitos de consumo y la innovación.

Antes de comenzar con el análisis de las entrevistas, debemos de recordar una serie de parámetros que están condicionando a esta industria de una forma muy destacada, creando un marco muy exigente para su desarrollo, según lo tratado en el Capítulo 7:

### **1. Requisitos científicos – tecnológicos**

Temas como control medioambiental de los procesos productivos, normas sobre especificaciones de los productos y sus requisitos sanitarios, de calidad y requieren cierto volumen o masa crítica para poder ser cumplidos. Todas las normas comunitarias que regulan temas relacionados con los puntos anteriores y las trasposiciones de estas directivas a España, aumentan los requisitos a tener en cuenta para lanzar al mercado productos en esta industria. Para poder cumplir estos

requisitos las empresas tienen que elegir entre la asociación con otras, vía alianzas, u optar por la fusión/adquisición.

## **2. Poder de negociación de los grandes clientes.**

Mientras que hemos visto que la concentración en la industria no ha sido muy importante, el proceso de concentración en los grandes clientes si ha sido muy significativo.

El índice CR4<sup>59</sup> que indica el porcentaje de compras, sobre el valor total del mercado, de los cuatro primeros operadores ha pasado de ser un 23,7 % en el año 1991 al 54,7% en el año 2003, esto ha acentuado no sólo la presión en precios de compra sino también la exigencia de mejorar parámetros tales como: la calidad de los productos y su presentación en el punto de venta, cumplimiento de plazos y normas de seguridad alimentaría. La industria agroalimentaria no tiene una concentración similar, si consideramos las 50 primeras empresas en alimentación perecedera alcanzan el 38% del mercado, si tomamos las 50 primeras empresas de alimentación no perecedera alcanzan el 55% del valor del mercado, solo en bebidas llegan al 70% el volumen que representan las 50 primeras empresas.

Mientras tanto sus clientes, principalmente la Gran Distribución, sumando las cuotas de participación de las 50 primeras empresas llegan a dominar el 88% del mercado (FIAB, 2006)<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup>Datos del Informe FIAB 2006 ( Federación Industria Alimentación y Bebidas)

<sup>60</sup> Idem

Muchas empresas han visto su oportunidad en fabricar las marcas propias de la distribución incluso renunciando a fabricar su propia marca, o siendo proveedores de un nicho de mercado.

### **3. La investigación y el desarrollo en esta industria**

Según el Informe FIAB 2007, España se sitúa entre los países que menor porcentaje del PIB dedican a I+D, sólo un 0,97% frente al 2% en países como Japón, USA o Alemania. Dentro de este panorama la industria agroalimentaria y los sectores agrarios y pesqueros son los que tienen un porcentaje menor (0,14% de sus ventas).

Una de las características de la Industria Alimentaria española en el área de investigación y desarrollo es la baja intensidad de las tecnologías aplicables (*low-tech*), que explica la facilidad que existe para imitar los productos.

La investigación no ha sido una actividad históricamente muy valorada en las empresas de esta industria, la tecnología muchas veces era el conocimiento artesanal de la familia en la forma de elaborar o tratar una cierta materia prima. Este tema se vuelve más problemático cuando la mayoría de las empresas son PYMES.

Teniendo en cuenta estos factores que afectan a la competitividad de esta industria y condicionan la competitividad y el futuro de las empresas que la forman, pasemos a analizar las respuestas a las preguntas de la investigación:

**Pregunta de investigación 1. ¿Son las alianzas estratégicas una herramienta de mejora de la gestión utilizada habitualmente en las empresas de la Industria Alimentaria en España?**

De las empresas entrevistadas menos de la mitad, cuatro casos de los nueve, trabajan o han trabajado en algún tipo de proyecto de alianzas en busca de mejoras en su negocio. Cuando se analizan las respuestas individuales, la dispersión de las situaciones es muy amplia, como se verá a continuación:

Las empresas que muestran una actitud proclive a llevar a cabo alianzas, se basan en experiencias actuales y pasadas:

- Dos de las empresas (grandes corporaciones multinacionales), destacan que su interés fundamental en realizar alianzas se basa en dos razones fundamentales:
  - Al partir de una posición y gama de productos que consideran robusta, buscan la mejora de su posición en el mercado a través del acceso a más recursos y en algunos casos a una gama de productos más amplia a nivel del país en el que están compitiendo (actividades locales) que pueda complementar su gama internacional y hacerla más competitiva. Este argumento está muy cerca de la visión basada en la Teoría de los Recursos y las Capacidades (*Resource-Base View, RBV*). Según vimos en el Capítulo 2, esto significa que la compañía puede ser capaz de ganar ventajas competitivas a partir de unos

recursos propios escasos y la captación de otros recursos de sus socios que le permitan un apalancamiento en el mercado (Parhalad y Hamel, 1990). Según Mintzberg et al. (1998, p. 276-277), la teoría RBV tiene una visión dinámica del manejo de las capacidades de la organización y enfatiza el desarrollo de los recursos de la empresa a través de un aprendizaje estratégico continuo. Asimismo Prahalad y Hamel (1990, pp. 82-90) una ventaja competitiva puede encontrarse en las capacidades de la empresa, que apoyan la oferta de bienes y servicios por parte de la empresa, apalancando su competitividad en el uso de estos recursos y siendo las alianzas una forma de compensar sus debilidades y reforzar su competitividad. Situación que, en opinión del autor de esta tesis, existía en el caso estudiado.

- La otra gran razón se basaba en las políticas y experiencias de las empresas matrices. En ambos casos las prácticas en España no hacían más que reproducir a nivel local acuerdos que existían en otros países. Lo primero que se intentaba era extender el acuerdo de alianza a España y solo si no existía la empresa socio a nivel local o era una actividad que no llevaba a cabo en el país de origen, se buscaba otro socio local. En las adaptaciones de los acuerdos globales a la situación del país se tenían en cuenta, además de las cláusulas generales que habían sido ya negociadas dentro del acuerdo marco, temas muy locales como eran los precios de los productos/servicios prestados, niveles locales de servicio y todos aquellos temas donde el

componente local fuera relevante ya que trataba de un objetivo común pero el producto o servicio debía de adaptarse a los clientes españoles.

- En otro de los casos los proyectos de alianzas eran solo embrionarias pero constituían, según el responsable de la empresa entrevistada, “la única vía posible ya que estamos en un mercado muy fragmentado y atomizado donde nadie tiene dinero para comprar a las otras empresas para ganar tamaño, hay que invertir en innovación de nuevos productos y por si fuera poco tener que salir al exterior a desarrollar mercados tal como están haciendo nuestros competidores de Australia, Chile o Argentina”.

En esta empresa se están planteando estudiar alianzas con empresas españolas que ya tienen prácticas de colaboraciones estables, como con las cooperativas agrícolas. Esto supondría un tipo de alianza en cierto sentido “vertical”, ya que supondría hacerse responsables de un mayor parte del proceso integral de sus productos, desde el agricultor hasta el punto de venta en el exterior (o al menos con el distribuidor / mayorista).

Para esta empresa el crecimiento es clave y las alianzas podrían ayudarla a conseguirlo sin tener que hacer importantes inversiones. De momento han llegado a un acuerdo con una empresa en Suecia a la que venden vino pero con un cambio en la cadena de suministro; el vino es enviado en barricas a granel y una vez que se encuentra almacenado en Suecia su cliente (una importante empresa de distribución), les va indicando la marca final a

suministrar (marca blanca) y la cantidad exacta de botellas que precisan embotellar y suministrar.

- La última empresa que mostró ser proclive a las prácticas de alianzas argumentó su necesidad por encontrarse compitiendo en un mercado globalizado donde las prácticas de relaciones de colaboración son tan amplias que las grandes centrales de compras creadas bien por las grandes superficies (Carrefour, WalMart,...) o formadas por empresas que actúan como centrales de compras<sup>61</sup>, buscan acuerdos con empresas capaces de aplicarlos a nivel global, en aspectos como los siguientes :
  - Tipo de gama de productos a producir y suministrar, según, por ejemplo, el tipo de fruta más aceptada por los consumidores finales.
  - Coordinación de la producción en las diferentes zonas del mundo para conseguir que el consumidor final siempre pueda encontrar los productos que desea en cualquier lugar independientemente de la época del año<sup>62</sup>.

Por otro lado, entre las que no han tenido ni piensan tener experiencias de colaboración en alianzas destacan las siguientes posiciones:

---

<sup>61</sup> Especializadas solo en la búsqueda de la mejor oferta y los mejores precios que ponen luego a disposición de grandes clientes como en muchos casos pueden ser las grandes superficies

<sup>62</sup> Uno de los mejores ejemplos es la empresa Zespri que produce kiwis en diferentes partes del mundo para mantener un suministro global uniforme y estable en cualquier época del año.



- Una de las empresas, de tamaño medio, manifiesta que no ha llevado a cabo ningún intento por el esfuerzo que supone la búsqueda de un socio, siendo “más fácil” para ellos la compra de algún competidor más pequeño ó en difícil situación económica. Su mayor interés es ganar tamaño pero sin tener que hacer el esfuerzo de negociar con otros. Ve la necesidad de ganar volumen para poder negociar desde una posición de más fuerza con las grandes superficies y centrales de compras pero no considera adecuado la realización de alianzas.
  
- Otra de las empresas entrevistadas, que es una empresa media en un sector con gran presencia de empresas multinacionales, muestra muy poco interés por dos razones manifestadas por su Director General : *“si tratásemos de hacerlo con una empresa multinacional no creo que tuviera viabilidad alguna a largo plazo, seríamos como David y Goliat y teniendo en cuenta que sólo competimos en un nicho reducido (gama alta y alto precio) creo que no tenemos que intentarlo juntos ya que al poco tiempo o rompemos el acuerdo o les vendemos nuestra empresa”*. La segunda vía potencial sería intentarlo con los otros fabricantes<sup>63</sup> locales, pero en su opinión era inviable por tres razones:
  - La mayoría eran empresas familiares donde las decisiones eran tomadas por el grupo familiar propietario de la empresa y el nivel de los temas personales solía estar por encima de los temas profesionales relacionados con el futuro de la sociedad. La pérdida de poder al tener

---

<sup>63</sup> Como indicador del nivel de concentración del mercado: las dos empresas más importantes superaban entre las dos más de la mitad de la participación del mercado. En el mercado total español hay 27 empresas.

que compartirlo con otros, sin haber realizado una venta de su participación, no era fácilmente admisible en estas empresas, acostumbrados los dueños a gestionarlas de forma personal durante años y generalmente con éxito.

- Se conocían desde hacía demasiado tiempo como competidores en el mercado y sus relaciones se habían basado durante años en intentar conseguir una parte del mercado español. No sería fácil colaborar entre ellos.
- La única experiencia que tuvieron relacionada con alianzas fue a través de la fabricación conjunta de un tipo de producto que realizaron para una empresa alemana. Durante años fabricaron con licencia de la empresa alemana un producto que no existía en España y esto les permitió ampliar la gama local. Las relaciones entre los ejecutivos españoles y sus colegas alemanes se deterioraron en cierta medida, principalmente por el interés de la empresa española en extender la gama de productos y la reticencia de los alemanes a hacerlo, por desconfianza. Pasados varios años la empresa española compró a la empresa alemana aprovechando una crisis económica de la misma. La experiencia de colaboración fue positiva pero al final acabó en una adquisición.
- Las dos últimas empresas, ambas grandes empresas españolas, no habían tenido experiencias de relaciones de colaboración y no estaban pensando en

hacerlo en un futuro. Las razones argumentadas por sus responsables estaban fundadas en :

- Razones históricas: siempre habían trabajado con éxito sin entrar en este tipo de prácticas y no veían razones para hacerlo de una forma diferente en el futuro. Sus negocios habían crecido en los últimos años basándose tanto en un crecimiento orgánico<sup>64</sup> como a través de adquisiciones.
- Razones de control del negocio: estaban pensando en un crecimiento fuerte basado en compras tanto en España como en el exterior y no querían perder el tiempo, por tener que compartir las decisiones.

Una de las empresas manifestó durante la entrevista que estaban pensando desarrollar una gama de productos para la cual tendrían que buscar la tecnología fuera de la organización y no sería fácil comprarla al haber muy pocas empresas en Europa poseedoras de la misma<sup>65</sup>. La solución que estaban sopesando se basaba en una alianza.

**Pregunta de investigación 1.a: ¿Existe una tendencia que indique un incremento en el número de alianzas empresariales en la Industria Alimentaria en España?**

---

<sup>64</sup> Crecimiento debido a la evolución de los negocios propios de la empresa, sin incluir los resultantes como consecuencia de adquisiciones u otro tipo de consolidaciones contables de empresas participadas.

<sup>65</sup> Durante la redacción de esta tesis ha aparecido publicada en prensa una noticia que hace referencia a la existencia de un acuerdo de “desarrollo de productos” por parte de esta empresa por lo que es posible que esté cambiando poco a poco su visión en el tema de las relaciones de colaboración.

Durante la recopilación de materiales para la tesis el autor fue recogiendo informaciones publicadas en el periodo 2005-2007 en la prensa, publicaciones diversas e *internet* relacionadas con las relaciones de colaboración entre diferentes empresas del Sector de Alimentación y Bebidas y se recopilaron catorce casos en los que las empresas llevaban a cabo este tipo de proyectos con el fin de mejorar sus resultados.

Esta información fue recogida directamente de los periódicos y de la web, por lo que son informaciones que no podemos tratar en profundidad como los otros casos que son estudiados en este estudio, pero ello no invalida el hecho de que sean referencias válidas, como muestras a pequeña escala, de lo que está ocurriendo en esta industria. Al analizar estas referencias nos encontramos que hay básicamente dos razones fundamentales para llevar a cabo las alianzas:

- La primera y más destacada, esta relacionada con la creación de alianzas con el fin de tener un mayor acceso al mercado. Esta razón es la indicada en más de dos tercios de los casos por las compañías e implica que existe un reconocimiento explícito por las mismas que un volumen mayor, un aumento de la gama para mejorar la oferta o llegar a tener acceso a los conocimientos sobre la forma de llegar más eficientemente a los clientes y mejorar el servicio, constituyen la razones primigenias de estas estrategias.
- El resto, en torno a un tercio de las empresas, indican que su interés en llevar a cabo prácticas de alianzas está basado en poder trabajar en proyectos de I+D de una forma más eficiente, a través de la búsqueda de socios que estén

interesados en compartir esfuerzos en esta dirección. Generalmente son compañías que buscan desarrollar negocios con una estrategia de desarrollo de barreras técnicas o tecnológicas.

Cabe decir que, especialmente en comparación con otras industrias como la de electrónica, las relaciones de colaboración entre las compañías no son frecuentes aunque comienzan a aparecer con más frecuencia que en el pasado, prueba de ello es que podamos encontrar más casos publicados sobre ello.

Es lógico pensar que la crisis económica actual aumente el número de casos de estas prácticas, tanto por la mayor presión que sin duda se producirá del lado de los clientes de la industria<sup>66</sup>, como por la menor disponibilidad de recursos financieros consecuencia de las restricciones en la financiación bancaria. Esto hará más probable que prácticas como las alianzas, no tenidas en cuenta de forma masiva hasta ahora, comiencen a ser más usadas en la industria objeto de estudio.

Las empresas entrevistadas muestran una tendencia a involucrarse paulatinamente en alianzas, aunque todavía muestran una cierta reticencia a hacerlo de forma amplia.

**Pregunta de investigación 1.b: ¿Han servido las alianzas empresariales para mejorar los resultados empresariales en esta industria?**

En los casos estudiados se encuentran ejemplos en los que las empresas entrevistadas manifiestan que a través de alianzas han mejorado su posición competitiva, aunque

---

<sup>66</sup> El aumento de las ventas en el primer trimestre de 2008 en las llamadas “marcas blancas” comercializadas por las grandes cadenas de distribución en España muestra una tendencia de mayor presión hacia las marcas independientes por parte de estos grandes clientes.

en la mayoría de los casos en los que responden afirmativamente a la pregunta sobre la utilización de alianzas, estas están todavía en proceso de puesta en marcha y los resultados son todavía reducidos.

Los datos recogidos indican que las empresas que están en procesos de alianzas en esta industria, buscan básicamente el desarrollo de oportunidades de mercado y utilizan las relaciones de colaboración con el objetivo de encontrar socios que afiancen sus posiciones.

En el anexo se describe el Caso Ybarra que muestra un ejemplo de como las alianzas pueden ser una buena forma de desarrollar la competitividad y mejorar los resultados en el mercado español, pero es justo reconocer que son limitadas las empresas que muestran resultados en las alianzas en la muestra estudiada, quizá por la falta de práctica amplia hasta ahora.

**Pregunta de investigación 2. ¿Se encuentran en esta industria los factores que favorecen la formación de alianzas?**

Siguiendo lo tratado en el punto 2.3.4, algunos de los factores que propician la formación de alianzas están explicados por la Teoría del Coste de la Transacción, según la cual las compañías entran en alianzas para ahorrar costes (Jarillo, 1998; Jarillo, 1990; Estevenson, 1991; Madhok, 1998). En el grupo de empresas que hemos analizado sólo una empresa indica que su motivación para iniciar procesos de alianzas esta soportada por su interés en encontrar la forma de ser más eficientes en sus procesos productivos y de distribución.

Esto puede deberse a que, de momento, a pesar de la presión de las grandes centrales de compra y cadenas de distribución los resultados económicos son buenos en la industria estudiada. Sin embargo, se prevé un cambio en los próximos años cuando la mayor presión de estos clientes empuje a la baja los márgenes de las empresas de la industria.

Por otro lado los motivos argumentados por Das y Teng (2000, p. 38) en el sentido de crear ventajas competitivas a través de las alianzas estratégicas se encuentran en las empresas entrevistadas, las cuales indican que sus razones están ligadas a motivos de mejorar su capacidad de acceder al mercado.

Es perceptible en las respuestas, tanto de las empresas que son proclives a las relaciones de colaboración como las que indican que no son partidarias de ello, un cierto nivel de desconfianza hacia los socios potenciales por la idea que subyace de que en mayor o menor medida entrar en este tipo de relaciones implica perder autonomía. Este tema se agudiza por el hecho de que las empresas no han llegado a un nivel de profesionalidad que les haga pensar en la búsqueda de resultados empresariales como fin último de la organización, sino frecuentemente en su objetivo de mantener el poder por parte del grupo de emprendedores que iniciaron la actividad. Esto está acentuado por la procedencia familiar de muchas de las empresas que forman esta industria, siguiendo la misma familia controlando el negocio en la que comenzaron sus padres o abuelos hace años<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Situación aún más complicada cuando conviven en la gerencia familiares en primer y segundo grado de parentesco como hermanos, sobrinos y primos que gestionan las empresas de origen familiar y se resisten a dejar la gestión en manos de gestores profesionales.

**Pregunta de investigación 3. ¿Es posible la creación y validación de un modelo que capture de una forma fiable los elementos de ineficiencia a evitar y las capacidades a desarrollar para conseguir alianzas de éxito aplicable a las empresas de la Industria Alimentaria en España?**

El modelo conceptual que se ha tratado de evaluar se indica a continuación. Este modelo está basado tanto en los fundamentos teóricos recogidos por el autor como en las observaciones realizadas por el mismo en sus trabajos profesionales en organizaciones que utilizan las alianzas de una forma habitual, como parte intrínseca de los negocios.

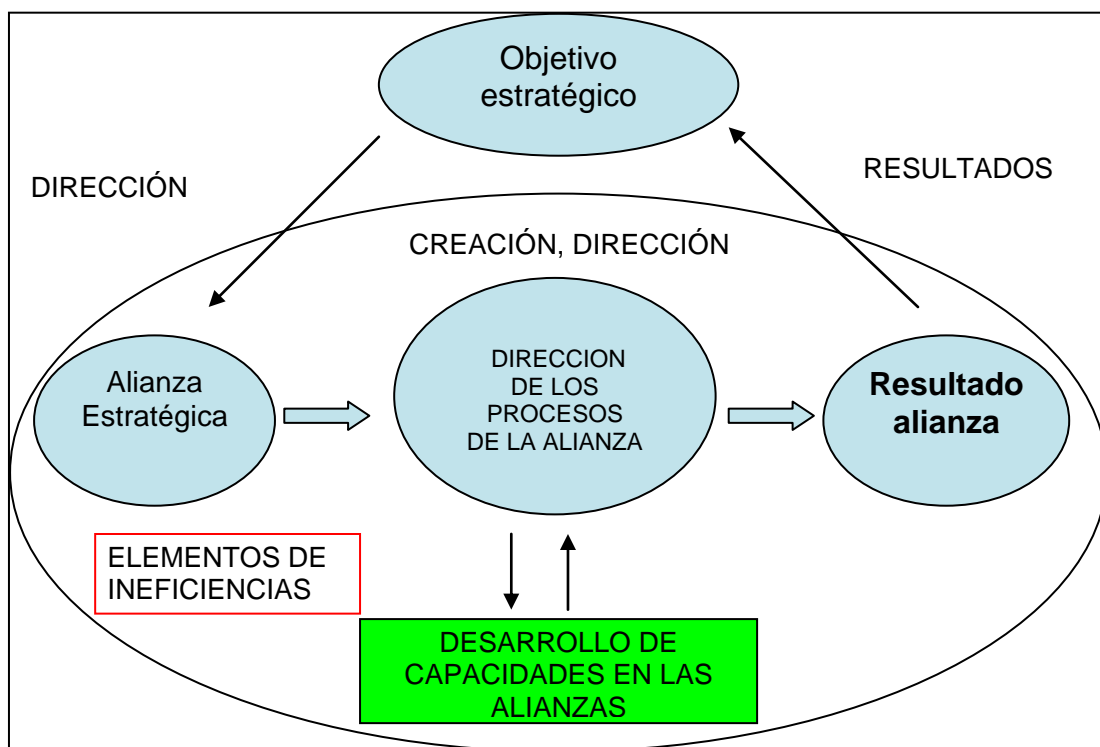


Gráfico 10.1: Modelo de desarrollo de capacidades. Elaboración propia



En las empresas de la muestra no había gran experiencia en el desarrollo y manejo de las alianzas, pero las empresas que mostraban una mayor propensión e interés por la realización de las alianzas indicaban que ya habían identificado algunos elementos perturbadores en las experiencias que habían tenido:

- En primer lugar, el haber utilizado las alianzas como medio oportunista para alcanzar un objetivo rápido sin pensar que entraban en una relación compleja que debía de alcanzar objetivos satisfactorios para ambos socios. La precipitación en la decisión de llevar adelante una alianza en una de las empresas, junto a un competidor que estaba también interesado en ser proveedor de un material de uso común, resultó ser para ellos un problema grave. La oportunidad surgió cuando una de las empresas (empresa A) comenzó a comprar ciertos componentes para sus productos finales a uno de sus mayores competidores (empresa B).
- Con el tiempo fue aumentando el volumen de sus compras y en un determinado momento la compañía A propuso a la compañía B un acuerdo para desarrollar juntos una nueva gama de producto que sería comercializado por ambas, aunque habría una diferenciación del producto básicamente en los aspectos de presentación, embalajes y comercialización. Es decir, cada una de las empresas lo comercializaría como considerase oportuno pero habría un trabajo conjunto en el costoso proceso de desarrollo del producto y producción, de tal forma que podrían compartir costosos equipos y reducir el tiempo de recuperación de la inversión en más de dos años. Asimismo la

compañía A comenzaría a distribuir este producto en varios países de Europa utilizando su red de distribución.

La situación fue bien durante el primer año pero comenzaron a surgir disensiones en el segundo especialmente relacionadas con la toma de decisiones. La compañía A es una empresa de gran tamaño, con operaciones multinacionales, y bastante más habituada a llevar a cabo este tipo de acuerdos, la empresa B es una empresa local que vio la oportunidad de hacer un buen negocio.

Los directivos de la empresa A habían recibido desde su sede central indicaciones para reducir los riesgos e ineficiencias del proyecto pero fue muy complicada la negociación con el único dueño de la empresa B que insistió durante toda la negociación en que los compromisos serían “pactos entre caballeros” por lo que la formalización de los acuerdos<sup>68</sup> fue muy reducida. Además quiso que su equipo liderara el proceso principal de la alianza, ya que como dijo “nosotros tenemos los conocimientos que habéis venido a buscar y no quiero que personas nuevas puedan estropear lo que está funcionando”.

Esta falta de formalización de cómo dirigir la alianza originó notables disputas entre las partes al no existir planes y objetivos consensuados y compartidos, más aún se complicó la situación cuando en los clientes comunes el equipo comercial de la empresa B comenzó a comunicar que

---

<sup>68</sup> Corresponde a la etapa de diseño y formación de la alianza.

realmente ellos eran los que tenían los conocimientos y fabricaban el producto que a estos clientes también ofrecía la empresa A, por lo que estaban perdiendo dinero al comprarles a estos últimos ya que el producto era el mismo y su oferta era más barata.

La situación era tan insostenible que el Director de Operaciones de la empresa A tuvo que romper totalmente la relación con la otra empresa y comenzar a importar el producto de una empresa en Bélgica perteneciente al mismo Grupo.

Otro directivo manifestó durante la entrevista que él había aprendido que la formalización de la relación era uno de los mayores problemas a definir en las alianzas y que consideraba que esta formalización no era solo cuestión de contratos sino también de establecer cómo iban a trabajar conjuntamente en el proyecto, qué objetivos cuantitativos y cualitativos se fijarían y qué sistema establecerían para ponerse de acuerdo en las decisiones.

Asimismo era para él fundamental evitar los personalismos, tener una gran confianza en la otra parte y daba una alta importancia al nivel de experiencias en alianzas que habían tenido ambas empresas por separado. Manifestó que para él, tanto en las alianzas como en el deporte *“hay que entrenar duro antes de jugar, ganar experiencia con los partidos, tener un buen entrenador que pueda corregir el planteamiento en el transcurso del partido y sobre todo tener objetivos muy bien establecidos”*, insistió varias veces en la experiencia

en alianzas y en la profesionalidad de los equipos conjuntos que trabajan en las alianzas.

Este tipo de ineficiencias fueron identificadas por Lewis (1990), Lorange y Roos (1991) y Forrest (1992) como causas de rupturas en las alianzas. Por lo que había que identificarlas y compensarlas a través de mecanismos, para evitar un alto riesgo de que estas ineficiencias bloquearan el resultado de la alianza. Esto tiene mucho que ver con el desarrollo de una plataforma de capacidades que identifiquen y compensen estas situaciones.

- En otro de los casos estudiados se mencionó, por parte del entrevistado, que en una experiencia anterior el mayor problema que tuvieron en la constitución de una alianza, que tenía como objetivo la entrada conjunta en un nuevo mercado de un país del Este de Europa en el que ninguno de los dos socios estaba activo y las barreras económicas de entrada eran muy altas, fue la falta de confianza entre ambas partes, complicada más aún la situación por la ausencia de los negociadores adecuados, lo que frustró la alianza.
- Estas ineficiencias tienen que ver con lo establecido por Forrest (1992), Cobianchi (1949) y Noteboom (1999) respecto a la confianza que debe de existir entre las partes para poder establecer acuerdos de colaboración y Forrest(1992) sobre la existencia imprescindible de negociadores preparados, motivados y con conocimientos de las alianzas.

- En los casos en que la empresa no ha desarrollado un sistema interno de capacidades, que hagan más fluido todo el proceso, es más difícil que la alianza se convierta en un éxito para los socios.

En general los mayores elementos de ineficiencia están relacionados con la falta de confianza, la falta de acuerdos formales y la falta de experiencia en las alianzas, en particular en la resolución sistemática de los conflictos que se producen.

**Pregunta de investigación 4. ¿Qué capacidades son claves para el desarrollo de alianzas en esta industria?**

A partir de las entrevistas realizadas no hay constancia de que las prácticas de alianzas en las empresas de esta industria estén tan desarrolladas como en otros sectores económicos como por ejemplo la industria electrónica, ya que no ha sido para ellos tan importante la búsqueda continua de eficiencias como en esta<sup>69</sup>.

Sin embargo, a partir de las respuestas y de las reflexiones personales de los entrevistados que manifiestan experiencias en las alianzas se deduce que muestran una inquietud por la falta de disponibilidad de personas que sepan cómo manejar estas alianzas<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> Mientras que en la industria electrónica los precios están bajando continuamente en la última década a la vez que las funcionalidades de los productos aumentan (todo ello a la vez que el ciclo de vida de los productos es cada vez menor) en esta industria las compañías habitualmente repercuten en los clientes finales los incrementos de los costes de las materias primas y/o mano de obra como está ocurriendo en estos momentos en la mayoría de los alimentos y bebidas.

<sup>70</sup> Uno de los entrevistados manifestó que solo valoraría entrar en alianzas si dispusiera del equipo preciso en términos de conocimientos y experiencia. Temía que la alianza fuera solo “una pérdida de tiempo y dinero” por no entender que no es una fusión o la compra de otra empresa sino algo compartido con personas “poco conocidas”.

Asimismo en opinión de dos entrevistados debería de existir, además de un contrato que nadie discutiera, un sistema de control que midiera el grado de consecución de objetivos, a partir de indicadores claros que permitiera a los socios calibrar el grado en el que la alianza iba por el camino correcto o permitiera detectar la necesidad de algún tipo de corrección.

Uno de los entrevistados comentó que para él la alianza tenía que tener alguien al timón con gran capacidad de liderazgo y especial sensibilidad ya que la gente que estaba dirigiendo procedía de como mínimo dos culturas diferentes<sup>71</sup>.

Ninguno de ellos mencionó el uso de herramientas codificadas de manejo de capacidades en las alianzas probablemente motivado en que ellos nunca las habían utilizado y las desconocían. Es decir, mostraban interés en disponer de algunas herramientas de gestión que les ayudaran a gestionar algo bastante nuevo para ellos, de alguna forma estaban comenzando a pensar en la gestión de las capacidades como requisito para el éxito en alianzas.

**Pregunta de investigación 5: ¿Desarrollan las empresas que trabajan en alianzas en la Industria Alimentaria en España, algún tipo de infraestructura para el desarrollo de capacidades?**

---

<sup>71</sup> Cómo motivar el equipo en la alianza se convierte en un aspecto fundamental de estudio y sobre el que el autor de esta tesis apenas ha encontrado estudios publicados, ya que en su opinión tanto en las alianzas como en las adquisiciones y fusiones de compañías las empresas que compran frecuentemente olvidan el valor de las personas que trabajan en las organizaciones y destruyen valor en el negocio al tratar ( a veces) de mantener a la cúspide de la organización y no a los niveles medios y bajos que con frecuencia son la base del desarrollo del negocio. Estas compañías descubren al cabo de un tiempo que han comprado por 100 algo que ha perdido su valor y vale solo la mitad o menos. El reto es en opinión del autor convertir esos 100 en algo más que esta cifra a partir de retención y motivación de la gente.

Tal como se ha tratado en el punto anterior esta es una de las grandes carencias de la gestión de alianzas en esta industria y probablemente causa de que no se desarrollen más prácticas con éxito.

En general, por las respuestas obtenidas, las empresas no están todavía en un estadio del desarrollo de las alianzas que les permita mantener una infraestructura más o menos estable para trabajar en el desarrollo y mantenimiento de las capacidades al ser esta una situación que se plantea en las empresas generalmente al aumentar el número de alianzas y requerir las organizaciones una supra-organización que se ocupe de maximizar los resultados de las alianzas, la capitalización del conocimiento adquirido y la garantía de que las alianzas funcionan correctamente.

De esta forma las alianzas se convierten en elementos activos de la búsqueda de ventajas competitivas de una forma estructurada y organizada.

En sectores maduros donde las alianzas son una forma habitual de gestión y desarrollan a la vez decenas de alianzas diferentes suelen crear áreas organizativas, llamadas habitualmente Departamentos de Alianzas, que tienen como misión el acumular conocimiento, capitalizarlo y aplicarlo en sus relaciones de colaboración con otros socios.

Estas circunstancias no se dan todavía, de una forma clara, en la Industria Alimentaria en España.

