

## **CAPITULO 11**

### **CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASOS EMPRESARIALES PERTENECIENTES A LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN ESPAÑA.**

En este Capítulo se presentan las conclusiones del estudio de los nueve casos de empresas que pertenecen a la Industria Alimentaria en España comparados con la información obtenida del análisis de los casos en el Informe de Resultados 1 (correspondientes a casos de empresas multinacionales con prácticas habituales de alianzas como Philips, Cisco y Eli Lilly Farma). Compararemos las respuestas a las entrevistas personales, que nos hemos comprometido a tratar de una forma agregada, con la información y conclusiones obtenidas de los estudios de casos de empresas multinacionales. Los temas que nos hemos planteado en la investigación han sido:

**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 sobre nueve) trabajan o han trabajado en algún tipo de proyecto de colaboración en busca de mejoras en sus negocios. El resto no tienen ninguna experiencia, ni interés en desarrollarla.

Cuando se estudian las respuestas individuales, la dispersión de las situaciones es muy amplia. Si comparamos esta situación con los casos del informe 1 (Philips, Cisco y Lilly) se puede constatar que mientras que en estas últimas estas prácticas son muy

habituales, no lo son en las nueve empresas de la muestra. Hay que hacer una consideración a las condiciones establecidas por Dickson y Weaver (1997) que identifican que los factores que tienden a crear incertidumbre en un entorno muy cambiante como son los sometidos a cambios rápidos en la competencia y los cambios tecnológicos, potencian el aumento de las alianzas en una industria determinada. Probablemente esto es debido a que el entorno en el que han desarrollado sus actividades las empresas de alimentación y bebidas en España, ha sido hasta ahora, significativamente más estable que los entornos tecnológicos.

Esto también tiene relación, como se describió en el informe 1, con la argumentación de Pisano (1998) que enfatiza que las empresas relacionadas con las industrias tecnológicamente avanzadas manifiestan una tendencia mayor a realizar alianzas para reducir el riesgo de no poder mantener su ventaja competitiva en solitario. Los ciclos son muy cortos y de esta forma comparten el riesgo con otros.

En esta industria no existe una sensación acentuada de que necesiten llevar a cabo estas alianzas para sobrevivir. Más aún, piensan en un alto nivel de casos, que si les ha ido bien hasta el presente se debe a que han mantenido un alto nivel de independencia, y así deben de continuar en el futuro.

De la muestra se deduce que sólo dos empresas, filiales de corporaciones multinacionales, tienen alto interés en llevar a cabo relaciones de alianzas. Este interés se basa en dos razones principales:

- Mejorar una posición actual en el mercado, complementando la gama internacional que comercializan con productos locales que la hagan más atractiva y en línea con los gustos locales, consiguiendo una oferta más interesante para las grandes cadenas de compras que buscan, en la mayoría de los casos, una oferta amplia. Esta circunstancia es más importante cada día si consideramos la tendencia de reducción del número de proveedores por parte de las grandes cadenas<sup>72</sup>
- La segunda razón se basa en las políticas y experiencias de las empresas matrices, extendiendo los acuerdos de colaboración que habían alcanzado a nivel central. Si no era posible hacer esto con la misma entidad que en los países originarios, por cualquier razón<sup>73</sup>, se trataba de encontrar otra empresa local que permitiese un resultado similar.

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

Tal como se ha tratado en el capítulo 6, relacionado con Metodología, el autor ha recopilado información directamente de los periódicos y de Internet, por lo que son informaciones que no podemos tratar como la misma profundidad que como los casos que son estudiados en la tesis, pero ello no invalida el hecho de que sean referencias válidas como muestras a pequeña escala de lo que está ocurriendo en esta

---

<sup>72</sup> En la gestión de la cadena de suministro una de las prácticas más extendidas para la mejora de la eficiencia en las relaciones con los proveedores consiste en la reducción del número de proveedores. Esto implica menores costes para el cliente y mayores posibilidades de eficiencia para el proveedor. En los últimos años esta práctica se ha extendido en todas las áreas económicas, también en la industria estudiada.

<sup>73</sup> En ocasiones por no tener actividad en España

industria. El largo tiempo dedicado a la investigación para la tesis ha permitido al autor observar cómo va aumentando el número de casos publicados sobre alianzas y relaciones de colaboración

Al analizar estas referencias nos encontramos que hay básicamente dos razones argumentadas para aumentar el número de alianzas:

- La primera y más destacada es 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 e implica que existe un reconocimiento explícito por estas compañías de la necesidad de colaborar con otros para mejorar la posición de una forma continua.
- 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 mayor número de proyectos de I+D que usando recursos propios. Discutido el tema con responsables de algunas de las compañías manifiestan una importante tendencia a trabajar en alianzas al constatar que el desarrollo de conocimiento es un tema difícil por la necesidad de invertir elevados recursos , que son muy escasos y más ahora por el endurecimiento del mercado crediticio, y la baja probabilidad de resultados positivos a medio plazo.
- En opinión del autor, este comportamiento de búsqueda de alianzas se va a incrementar en los próximos años como consecuencia de la crisis crediticia nacional e internacional que hace que los bancos hayan reducido los créditos

incluso a sus clientes preferenciales, situación que varía notablemente de la práctica habitual de los últimos años en que resultaba fácil conseguir financiación sin aportar altas garantías. Creo que este endurecimiento del crédito bancario puede hacer que las empresas se planteen la posibilidad de hacer alianzas como alternativa a la financiación exterior que será mucho más complicada e incluso prefieran este sistema al habitualmente habrían utilizado para crecer, basado en la financiación propia.

Cabe decir que, especialmente en comparación con otras industrias estudiadas en el Informe 1, las relaciones de alianzas, según el estudio, entre las compañías estudiadas en la muestra no son tan frecuentes aunque comienzan a darse con más frecuencia que en el pasado. En las entrevistas, es de destacar que varias empresas mencionan la firma de acuerdos con universidades españolas para colaborar en trabajos de investigación como vía para acelerar su captación de conocimiento, asimilando esta práctica a las alianzas.

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

En los casos estudiados se encuentran algunos ejemplos en los que las empresas entrevistadas manifiestan que a través de alianzas han mejorado su posición competitiva. Aunque en la mayoría de los casos que responden afirmativamente a la pregunta sobre su utilización están aún en proceso de puesta en marcha de las alianzas y los resultados son todavía muy limitados. Los datos recogidos indican que las empresas que están en procesos de alianza 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 competitivas basándose en compartir recursos escasos y caros.

En algunas empresas, como es el Caso Ybarra, las alianzas pueden ser una buena forma de desarrollar la competitividad y mejorar los resultados pero es justo reconocer que son pocas las empresas que muestran resultados en las alianzas en la muestra estudiada, quizá por la falta de práctica hasta ahora.

Durante el estudio de los casos, ha aparecido publicado en prensa el caso de SOS Cuétara, que no ha sido incluido en la muestra de los nueve casos estudiados, pero a partir de datos publicados se muestran datos que indican que SOS Cuétara es una buena muestra de cómo cuando las empresas trabajan regularmente las alianzas empresariales. Creando un catálogo<sup>74</sup> activo de alianzas aumenta el éxito en sus relaciones de colaboración, así lo han demostrado con la firma del acuerdo que han realizado con la empresa india J.L. Morrison<sup>75</sup>

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

En el grupo de empresas que hemos estudiado, solo una empresa muestra su motivación a entrar en alianzas para encontrar la forma de ser más eficientes en sus procesos productivos y de distribución.

---

<sup>74</sup> Catálogo de alianzas ( en inglés *alliances portfolio*) es el conjunto de relaciones de colaboración activas que lleva a cabo una empresa determinada en un momento concreto.

<sup>75</sup> Filial de Rasoi Group., con fuerte introducción en el mercado indio.

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 pero esto cambiará en los próximos años, en opinión del autor de esta tesis, cuando la mayor presión de estos clientes empuje a la baja los márgenes netos 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 con el fin de mejorar su acceso al mercado se encuentran en las empresas entrevistadas, las cuales indican que sus razones están ligadas a motivos de mejora su capacidad de acceder al mercado.

Si comparamos esto con los resultados obtenidos en el informe 1, no cabe duda de que todavía la industria está aún lejos de sentir que precisa imperiosamente las alianzas para sobrevivir, como las precisan en otras industrias maduras y en sectores tecnológicamente más desarrollados. Aún así, el autor considera que el sector muestra tendencias de caminar en la misma dirección a partir de las tendencias de las empresas multinacionales incluidas en la muestra. Considera que las empresas multinacionales van a dinamizar el movimiento de la industria hacia un mayor número de alianzas empresariales.

Asimismo es perceptible en la muestra, que tanto las empresas que son proclives a las relaciones de colaboración como las que indican que no son partidarias de ello, muestran un nivel de desconfianza hacia las alianzas por la idea que subyace de que

,en mayor o menor medida, entrar en este tipo de relaciones implica perder autonomía.

Se percibe cómo este aspecto se agudiza por el hecho de que las empresas no han llegado a un nivel alto de profesionalidad independiente de la propiedad<sup>76</sup>, esto se acentúa por la procedencia familiar de muchas de las empresas que forman esta industria.

Cuando se compara con los resultados del Informe 1 es evidente que la diferencia es apreciable. En las grandes compañías tecnológicas no existe vinculación alguna, desde hace muchos años, entre la propiedad y los altos ejecutivos de la empresa y hace que las decisiones se desvinculen de factores tan personales como la relación con el fundador ó familia. El autor no puede valorar el grado de bondad para la empresa pero si constata que ha encontrado esta vinculación personal como un condicionante y un freno a la decisión de entrar en alianzas en la muestra analizada.

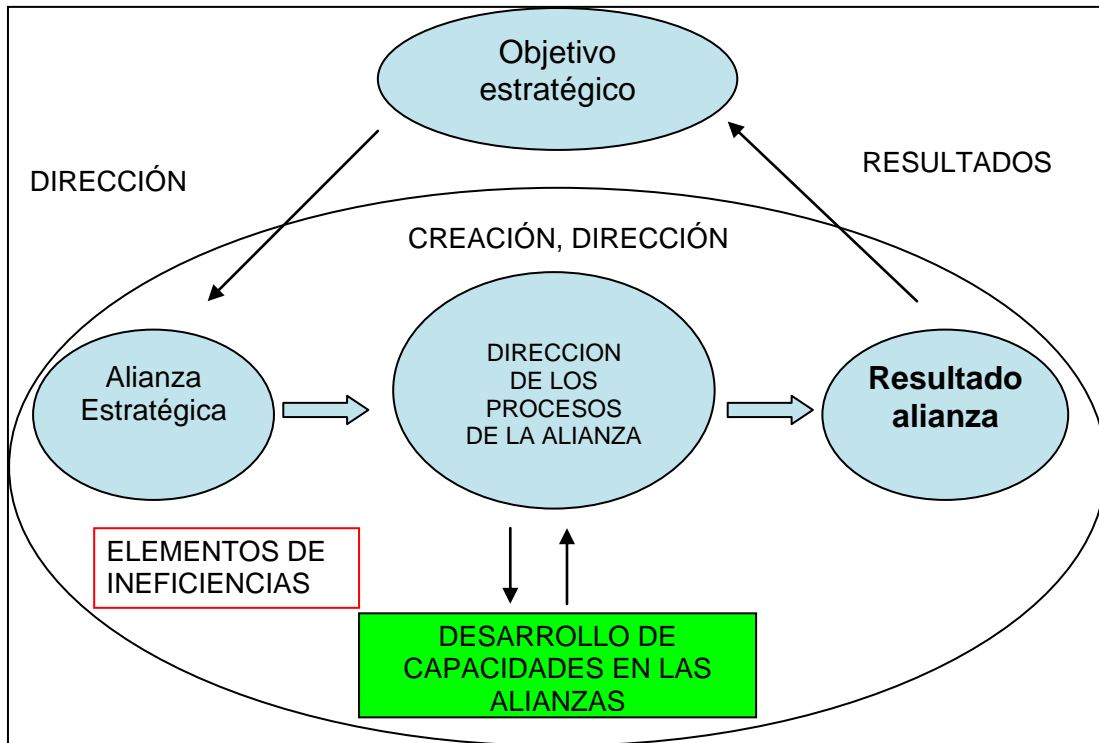
**Pregunta de investigación 3. ¿Es posible la creación y validación de un modelo que capture de una forma fiable los elementos de ineficiencia a evitar y las capacidades a desarrollar para conseguir alianzas de éxito aplicable a las empresas de la Industria Alimentaria?**

El modelo conceptual que se ha tratado de validar se indica a continuación. Este modelo está basado tanto en los fundamentos teóricos recogidos por el autor como en las observaciones realizadas por él.

---

<sup>76</sup> La mayoría son empresas donde todavía el núcleo familiar desempeña el primer nivel de dirección, considerado como tal no sólo el Presidente sino también el primer nivel de ejecutivos dependiente de él.





**Gráfico 11.1: Modelo de desarrollo de capacidades en alianzas. Elaboración propia**

En las empresas de la muestra no hay una gran experiencia en el desarrollo y manejo de las alianzas, sin embargo 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 para ellos un problema grave. Este tipo de ineficiencias fueron identificadas por Lewis (1990), Lorange y

Roos (1991) y Forrest (1992) como causas de rupturas en las alianzas que había que compensar a través de mecanismos o identificarlas para no entrar en aquellas alianzas donde hubiera un alto riesgo que no poder evitarlos. 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 de los entrevistados que fue la desconfianza entre ambas partes, complicada aún la situación por la ausencia de los negociadores adecuados, lo que hizo imposible el éxito de la alianza. Estas ineficiencias tienen que ver con lo establecido por Forrest (1992), Cobianchi (1994), 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 imprescindibles de negociadores preparados, motivados y con conocimientos en alianzas. En los casos en la empresa no ha desarrollado un sistema interno de capacidades, además de un sistema ordenado de selección de socios, que hagan más fluido todo el proceso de desarrollo de la alianza es más difícil que la alianza se convierta en éxito para los participantes.
- Como es evidente, trabajar en sistemas que eviten estas ineficiencias será prioritario para las empresas que pretendan desarrollar con éxito las alianzas, tal como lo hacen las empresas incluidas en el Informe 1. Las tres empresas incluidas en este informe son claramente un ejemplo de buenas prácticas para las empresas de la Industria Alimentaria que quieran trabajar en alianzas.

#### **Pregunta de investigación 4. ¿Qué capacidades son claves para el desarrollo de alianzas en este sector?**

A partir de las entrevistas realizadas no hay constancia de que las prácticas de alianzas en las empresas de esta industria esté tan desarrollada como en otros sectores, como por ejemplo la industria electrónica (ver Informe 1), ya que no ha sido para ellos tan importante la búsqueda continúa de eficiencias como en las otras<sup>77</sup>. Sin embargo a partir de las respuestas y de las reflexiones personales de los entrevistados que manifiestan experiencias en alianzas se deduce que muestran una inquietud por la falta de personas que sepan como manejarlas<sup>78</sup>.

Asimismo en opinión de dos entrevistados debía de existir, además de un contrato que nadie discuta, un sistema de control que mida el grado de consecución de objetivos y estableciera indicadores claros que permita a los socios calibrar el grado de consecución de objetivos. Ninguno de ellos mencionó el uso de herramientas codificadas de manejo de capacidades en las alianzas, probablemente porque nunca las habían utilizado y las desconocían, esto difiere completamente de las conclusiones del Informe 1, al presentar estas empresas abundantes prácticas en el uso de alianzas y haber desarrollado internamente multitud de procedimientos que

---

<sup>77</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. En el primer semestre de 2009 se está observando una bajada en los precios de algunos productos, sobre todo agropecuarios, más debido a la grave crisis de la Economía Española que se encuentra al borde de una deflación a un nivel desconocido en España desde la Guerra Civil (1936-1939), que por un incremento en la eficiencia o productividad de las empresas que operan en el mercado español.

<sup>78</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 ó la compra de otra empresa sino algo compartido con personas “poco conocidas”

buscan las eficiencias en las alianzas con el fin de aumentar la tasa de éxitos conseguidos.

**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?**

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, como se deduce del Informe 1.

Los casos incluidos en este Informe 1 explican como las alianzas se convierten en elementos activos de la búsqueda de ventajas competitivas de una forma estructurada y organizada, mientras que en el grupo de casos estudiados en la muestra no se observa esta situación.

En estos sectores maduros y tecnológicamente avanzados, 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 en la Industria Alimentaria Española. En resumen, como se muestra en la Tabla 11.1, la síntesis de la comparación entre el estudio de casos que se ha realizado y la investigación llevada a cabo con la muestra de empresas es la siguiente:

**RESUMEN DE LA COMPARACIÓN ENTRE INFORMES DE ANÁLISIS DE CASOS 1 y 2**

	<b><u>INFORME 1</u></b>	<b><u>INFORME 2</u></b>
Nivel uso de alianzas como Herramienta estratégica	ALTO	MEDIO BAJO
Nº alianzas	ALTO	MEDIO BAJO
Tendencia aumentar el número de alianzas	SI	SI
Existencia de un sistema de desarrollo de capacidades	SI	NO
Existencia de un sistema de infraestructuras en alianzas	SI	NO
Director corporativo de alianzas	SI	NO
Experiencia acumulada en alianzas	ALTA	MEDIA BAJA

Tabla 11.1: Comparación Informe de Resultados 1 y 2

Informe 1: Análisis de los casos Philips, Lily Farma y Cisco

Informe 2: Análisis de los nueve casos estudiados en la Industria Alimentaria en España

## **NUEVOS TEMAS DE INVESTIGACIÓN**

En opinión del autor de la tesis hay varios temas, que han surgido de las entrevistas y lecturas, que son susceptibles de constituir temas de investigación en el futuro:

- ¿En qué medida el cambio de ciclo económico influye o no en la constitución de un mayor número de alianzas en la industria estudiada?
- ¿Qué influencia tiene en la rentabilidad de las empresas la realización de alianzas dentro de la Industria de Alimentación y Bebidas en España?
- ¿Qué influencia tiene sobre la constitución de un mayor o menor número de alianzas la tendencia actual de concentración del poder compra de las empresas de distribución, dentro de la industria estudiada? ¿Podrán ser las alianzas un modelo organizativo que permita a las compañías sobrevivir como en un mercado dominado por pocas y grandes organizaciones de distribución comercial?