

Los límites de la empresa: evidencias en la industria cervecera



por **Marcos Gallacher**
Profesor de Organización Empresarial,
UCEMA.

La transformación de insumos a productos se lleva a cabo en complejas “cadenas de valor”. La fabricación de una puerta de madera terciada requiere que alguien en Misiones o Corrientes haya decidido, alguna vez, invertir en una plantación de pino. La fabricación de un Volkswagen Polo implica una secuencia de pasos más intrincada. Un punto central para la toma de decisiones en la empresa es cuáles son los eslabones de la cadena de valor en los que debe centrarse su accionar. La respuesta habitual que se da es: “la empresa debe focalizarse en su core business, dejando que otros se hagan cargo de actividades que no pertenecen a este core. Utilizar la expresión “core business” para intentar comprender la decisión de en qué etapas de la cadena de valor concentrarse, y cuáles ceder para que las realicen otros, implica caer en una tautología. No se explica nada, sólo se argumenta la necesidad de concentrarse en aquello que es “central para el negocio” sin indicar, precisamente, en qué consiste esto.

El problema implica decidir dónde trazar los límites entre lo que ocurre en la empresa y lo que ocurre en el mercado. Implica entonces elegir entre dos mecanismos de asignación de recursos: (a) el de mercado, donde precios guían las decisiones de agentes autónomos, y (b) el de la estructura jerárquica donde los recursos se asignan a través de decisiones que – en líneas generales – surgen de una estructura más o menos centralizada de poder. Si el primer mecanismo es más eficiente que el segundo, la “internalización” de un proceso productivo no resultará en ganancias netas para la organización. Lo contrario ocurre si, por alguna razón, existen “fallas” asociadas al funcionamiento del mercado.

Este trabajo analiza algunas particularidades de estas dos formas de asignación. Se analiza un caso concreto: la producción de cerveza. Se analizan las “fallas de mercado” que pueden llevar a diversas formas de organización en esta cadena de valor. El caso analizado muestra algunos aspectos relativos a la complejidad contractual de situaciones reales, así como también algunas de las alternativas que existen para mejorar la

coordinación entre distintas etapas de procesos productivos.

De cebada a cerveza

La eficiencia de producción de un bien depende de cómo se lleva a cabo la coordinación entre las distintas etapas del proceso. Una coordinación efectiva reduce costos finales. La coordinación requiere, sin embargo, el diseño de reglas que pongan coto al oportunismo, y que contribuyan a un intercambio eficiente de información.

La producción de cerveza constituye una cadena de valor de considerable complejidad, donde algunos de estos problemas deben ser resueltos. Se comienza con la obtención de cebada por parte de los agricultores. El grano es puesto a germinar y es tostado, constituyendo la malta que luego de un proceso de fermentación da lugar a

La interfaz entre la maltería y los productores dista de conformar un mercado competitivo donde compradores y vendedores se vinculan en forma impersonal a través de acuerdos instantáneos.

la cerveza. La calidad de la cerveza depende de la calidad de la malta utilizada para elaborarla. Las malterías diseñan contratos con los productores que buscan lograr la calidad deseada:

- Toda la producción se realiza bajo contratos con las malterías (Cargill, Maltería Pampa y Quilmes) que proveen la semilla y, en muchos casos, la logística y el asesoramiento técnico. Los contratos toman como base la cotización del trigo.
- Una diferencia fundamental con el resto de los cultivos de invierno es que se produce

una semilla que debe germinar para el proceso de malteado y no un grano para procesar. Por ello, hay determinadas características de la producción que se deben cumplir para recibir precios máximos.

De todas maneras, la frecuencia de rechazos es baja y los parámetros que se exigen son fácilmente alcanzables, *sobre todo cuando se hizo un trabajo conjunto con los equipos técnicos de la maltería*.¹ (Las itálicas son nuestras)

Lo anterior sugiere que la interfaz entre la maltería y los productores dista de conformar un mercado competitivo donde compradores y vendedores se vinculan en forma impersonal a través de acuerdos instantáneos ("spot"). La maltería, en efecto, diseña un acuerdo de "cuasi-integración vertical" con los productores: estos funcionan como empresas independientes, pero sujetos a supervisión por parte del comprador de su producto (la maltería). El comprador también entrega a los proveedores insumos que estos utilizan (semillas). Con esto se busca controlar, en la mayor medida posible el tipo de producto que se compra en el mercado.

Dos razones dan lugar a estos contratos. En primer lugar, el comprador (maltería) tiene poder de mercado. En la provincia de Buenos Aires, por ejemplo, la producción se lleva a cabo en sólo cuatro plantas: Maltería Pampa (Puan) Quilmes (Tres Arroyos), Cargill (Bahía Blanca) y Malteurop (Llavallol).²

A fin de incentivar a los productores, la maltería debe ofrecerles – antes de que estos comprometan insumos – una rentabilidad al menos tan alta como la que obtendrían en producciones alternativas. La maltería resigna la posibilidad de manipular el precio ofreciendo ex-ante un precio "transparente": cada kilo de cebada es pagada con el precio de un kilo de trigo. Con esto se logra reducir la incertidumbre del contrato, ya que el proveedor tiene posibilidad, antes de comenzar el ciclo productivo, de predecir (y si quiere fijar) precio utilizando el mercado de futuros.

La segunda razón del contrato es la necesidad del comprador de controlar, al menos parcialmente, las condiciones en las cuales se produce el bien que luego adquirirá. Puede ocurrir que la calidad de la cebada no pueda ser evaluada – con 100 por ciento de precisión – en el momento en que el productor entrega la mercadería a la maltería. Si este es el caso, ésta tratará de participar en algunas decisiones que el productor toma: al controlar el proceso, aumentan las posibilidades de que la mercadería a la que accede reúna las condiciones necesarias. Obsérvese que

si no existiera esta "asimetría de información", la maltería podría realizar el control de calidad en el momento en que los camiones depositan el insumo en su planta; no necesitaría interactuar con sus proveedores durante el ciclo productivo.

La Figura 1 muestra alternativas de coordinación en otras etapas de la cadena de valor de esta industria. En particular, una posibilidad es que las distintas etapas de la misma (acopio de cebada, elaboración de malta y elaboración de cerveza) ocurran en empresas separadas, que se vinculan entre sí a través de contratos de mercado. Esto puede verse en el lado izquierdo de la figura: el acopio vende cebada a las malterías independientes y estas venden malta a empresas cerveceras. *Se hace entonces máximo uso de transacciones de mercado.*

A fin de incentivar a los productores, la maltería debe ofrecerles – antes de que estos comprometan insumos – una rentabilidad al menos tan alta como la que obtendrían en producciones alternativas. La maltería resigna la posibilidad de manipular el precio ofreciendo ex-ante un precio "transparente".

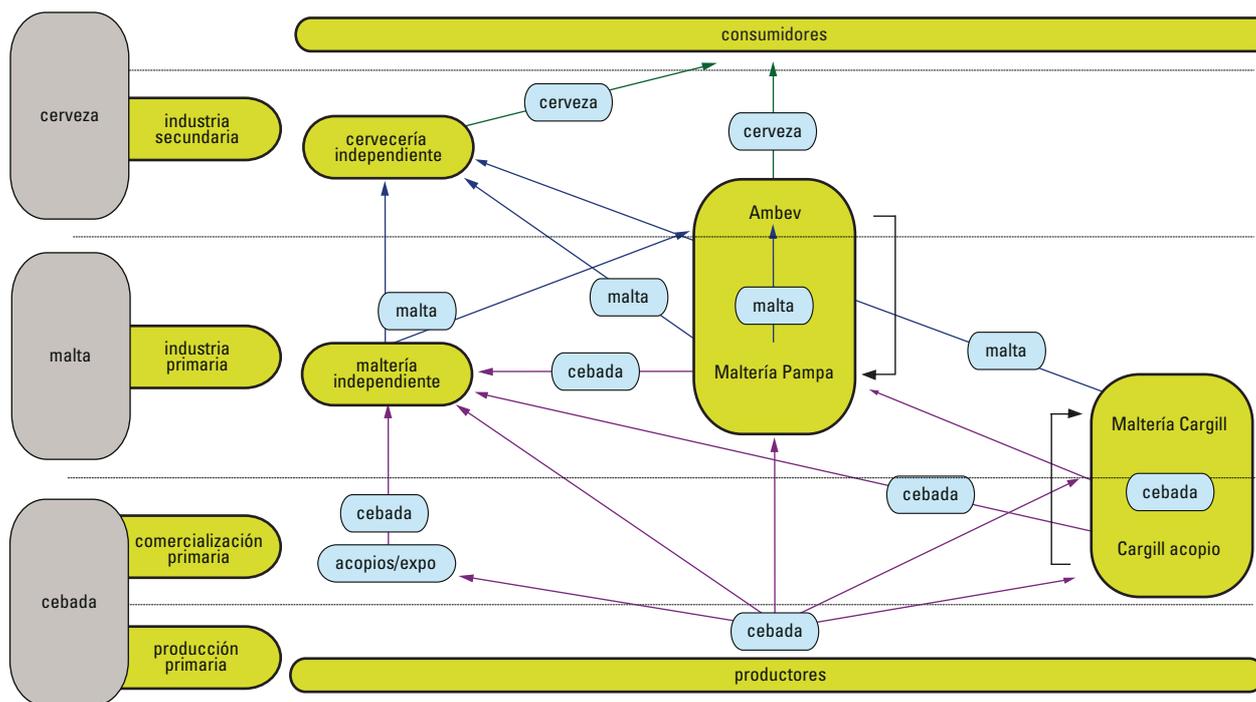
Este tipo de coordinación es poco frecuente: Ambev por ejemplo – empresa que concentra casi el 70 por ciento del producto - opera su propia maltería. ¿Qué razón lleva a esta empresa a integrarse a la producción de malta, en lugar de adquirirla en el mercado? Si la empresa quisiera explotar los beneficios de la especialización, debería concentrarse en elaborar y distribuir cerveza, dejando en manos de los malteros la etapa anterior. Sin embargo, Ambev resigna parcialmente esta ventaja de la especialización.

Una posible explicación es la siguiente: puede convenir que la planta de malta esté ubicada cerca de la planta que elabora cerveza. Si ambas plantas son propiedad de distintas empresas se genera una fuerte "dependencia bilateral", fuente de posible oportunismo: la maltería intentará

1. Repetto, J.M.(2007), Una oportunidad para la cebada. En: http://www.engormix.com/una_oportunidad_cebada_s_articulos_1513_AGR.htm

2. Bruzzone, A.(2007), Análisis de la cadena de cerveza. Dirección de industria alimentaria. SAGPYA.

Tabla 1: Alternativas de Coordinación - Industria Cervecera



Fuente: Nicolás Murphy, Wenceslao Halliburton y Felipe Ribatto. Monografía realizada en curso Management en Agribusiness. 2004.

renegar de acuerdos previos a fin de obtener un alto precio por su producto, y lo inverso ocurre con la cervecera. Este problema desaparece si ambas plantas funcionan bajo un mismo centro decisorio, es decir si pertenecen a la misma empresa. En definitiva, la posibilidad de oportunismo (fruto, en el fondo, de imperfecciones contractuales) induce a Ambev a resignar beneficios de la especialización, incorporando la etapa de elaboración de malta a su negocio.

Otra falla contractual puede dar lugar a la integración: información asimétrica relativa a la calidad de la malta. Si Ambev no puede en el momento de recibir una partida de malta determinar con total precisión su calidad, puede querer controlar el proceso productivo.

Como puede verse en la figura, existen otras posibilidades de integración: Cargill, por ejemplo (uno de los más grandes comercializadores de *commodities* del mundo) elige producir malta en lugar de vender cebada. Se aleja entonces de su foco principal (el *trading*) para incursionar en procesos industriales. ¿Lo hace para aprovechar el prestigio de su marca, garantizando a través de ella malta de alta calidad? ¿Lo hace para aprovechar economías de alcance ("economies of scope") entre líneas de producción? No podemos dar una respuesta completa aquí. Baste decir que las preguntas planteadas sirven para enfatizar la considerable complejidad de los determinantes de diversas formas organizacionales.

Conclusiones

Una parte del logro de mayor productividad organizacional depende de decisiones que se tomen relativas a "hacer internamente" o, por el contrario, "delegar al mercado". En la última década pueden observarse importantes casos de decisiones de este tipo. Por ejemplo, empresas automotrices trabajan con contratistas para que estos realicen tareas dentro de su propia planta (un caso es el pintado de carrocerías). O empresas minoristas que transfieren sus operaciones logísticas a especialistas. Sin embargo, la observación de sectores productivos indica que existe una multiplicidad de problemas contractuales que deben ser resueltos antes de que esta delegación al mercado pueda funcionar con total eficiencia.

Comprender la elección de diversas formas organizacionales requiere prestar atención a diversas "fallas de mercado" que existen en las cadenas de valor. Si bien la teoría económica de las fallas de mercado está bastante desarrollada, existen – especialmente en Argentina - pocos estudios que apliquen esta teoría a problemas organizacionales concretos. El esfuerzo necesario para realizar estos estudios, sin embargo, puede tener interesantes retornos en la medida que nos permita diseñar organizaciones que respondan mejor a los desafíos que se presentan.