

Nota Técnica:

Las alianzas estratégicas entre empresas exportadoras de frutas y productores proveedores en el estado Lara, Venezuela

Technical Note:

Strategical alliances among fruit exporting companies and providing producers in the state of Lara, Venezuela

N. Naranjo Manzano¹ y J. Manuel Castillo²

Resumen

El presente trabajo es una investigación de campo aplicada a empresas exportadoras de frutas y productores proveedores en el estado Lara, con la finalidad de identificar y describir las alianzas estratégicas desarrolladas entre ellos, determinar las principales ventajas y limitaciones de estas experiencias, y contribuir a la consolidación gerencial de las empresas exportadoras de frutas en Venezuela. El método utilizado, responde a una investigación no experimental transeccional de tipo exploratorio descriptivo. El diseño de la investigación se planteó en tres etapas: caracterización de las relaciones empresa-proveedor, identificación de las tipologías de alianzas utilizando modelo teórico Lewis (1993) y determinación de limitaciones o áreas de conflictos aplicando un análisis de discrepancias. En la investigación se identificaron tres tipos de alianzas: informales, contractuales y de emprendimiento conjunto, determinándose en un 100% de los casos estudiados, que en la medida que las alianzas se hacen más formales se promueven procesos de inversión y mejoras tecnológicas en la producción, pero tienden a agudizarse las áreas de conflictos entre las partes, lo que afecta la regularidad del proceso exportador. Las áreas de conflictos identificadas fueron: manejo del producto de descarte (100%), cuantificación de los aportes de la alianza (80%) y condiciones del financiamiento (50%). A futuro la gerencia de las empresas exportadoras de frutas deberá seguir profundizando en el estudio de estos factores y en el diseño de alianzas que garanticen mayor estabilidad al proceso exportador.

Palabras clave: alianzas estratégicas, empresa exportadora, productor proveedor

Recibido el 08-12-1997 ● Aceptado el 29-01-2000

1 Carretera vía Agua Viva. Complejo Docente Núcleo Tarabana. Decanato de Agronomía. UCLA. Barquisimeto. Estado Lara. Teléfono: (051) 592331 Fax 051-592304

2 Av. Libertadores. Edificio FUDECO. Fundación para el desarrollo de la Región Centro Occidental. Barquisimeto. Estado Lara. Teléfono: (051) 538022

Abstract

This paper is a research applied to a group of fruit exporting companies and providing producers in the state of Lara, Venezuela, in order to identify and describe strategical alliances among them, also to determine the main advantages and limitations of these experiences, and to contribute to define profiles of favorable conditions and consolidation of Venezuelan fruit companies. The method it was a transectional nonexperimental investigation, of descriptive and exploratory type. The research was designed to be carried out in three phases: 1) characterization of the company-provider relationship, 2) identification of different types of alliances based on the theoretical model developed by Lewis (1993) and 3) determination of limitations or conflicting areas applying a discrepancies analysis. Three types of alliances were informal, contractual and unified undertaking type. It was determined when alliances are made more formal, investing processes and technological improvement are promoted in production, but conflicting areas between parts that are integrating the alliance tend to worse this affects regularity of the exporting process. In the future, management of fruit overseas companies must study very carefully these factors in order to desing strategical alliances that guarantee more stability in exporting process.

Key Words: strategical alliances, exporting companies, providing producer.

Introducción

El esquema general de crecimiento económico basado en la apertura comercial, que fue implantado en Venezuela a partir de 1989 (4) y que se ratifica en 1994 (5), define a la promoción de las exportaciones no tradicionales, como una estrategia prioritaria en el modelo de desarrollo a seguir. En el contexto de las exportaciones no tradicionales venezolanas, el renglón frutas ha observado un crecimiento importante en los últimos doce años, mostrando ventajas comparativas para su desarrollo (3). Sin embargo, al estudiar la evolución de las exportaciones frutícolas durante los años 1983 a 1995, se observan períodos de estancamiento y caídas bruscas en los volúmenes y montos colocados en el exterior, que se

alternan con períodos de recuperación y crecimiento (1). Esta tendencia irregular en el comportamiento de las exportaciones frutícolas evidencia que el sector es muy sensible a la dinámica del entorno y no ha alcanzado un nivel de consolidación adecuado que se refleje en indicadores cuantitativos de estabilidad y expansión de volúmenes y mercados.

Los principales diagnósticos institucionales formulados sobre la materia (7,11) concluyen que tanto las experiencias analizadas de empresas y organizaciones vinculadas a la exportación de frutas, así como las estadísticas de comercio exterior, evidencian deficiencias importantes e inestabilidad en este importante sector.

Entre los aspectos que se

destacan como posibles limitantes para el desarrollo sostenido de las exportaciones frutícolas en los diagnósticos antes señalados, se encuentran los siguientes: deficientes servicios de financiamiento, desorganización y deterioro de la infraestructura de puertos y aeropuertos, elevadas barreras jurídicas y administrativas a la exportación, falta de coordinación entre organismos públicos vinculados, necesidad de profundizar los acuerdos de reciprocidad, apoyo e integración comercial en favor de la agricultura, ausencia de una cultura exportadora, en todos los niveles del proceso, que le asigne la prioridad y eficiencia que las exportaciones requieren, poca experiencia y limitaciones técnicas en el desarrollo de las funciones especializadas de mercadeo, promoción y facilitación, por parte de las empresas exportadoras y la inestabilidad en las relaciones entre las empresas exportadoras y los productores proveedores de las frutas, entre otras.

La existencia y acción conjunta de estas limitaciones en la dinámica del sector exportador de frutas, atentan contra las posibilidades de desarrollo de esta actividad productiva. En tal sentido, está planteada la necesidad de estudiar en forma sistemática, el conjunto de agentes, relaciones y procesos que conforman el sector, para definir los modelos y perfiles de condiciones favorables a la consolidación de esta actividad económica en el corto y mediano plazo (6).

Dada la importancia del problema de la inestabilidad en las relaciones entre las empresas

exportadoras de frutas y los productores proveedores, aspecto sobre el cual las comercializadoras dedican mucho tiempo y esfuerzo (8), por tratarse de un problema estratégico en la consecución de metas de calidad y regularidad, es necesario estudiar en forma sistemática lo relativo a las alianzas estratégicas o distintas formas de vinculación desarrolladas entre exportadores y proveedores, así como también el conjunto de alianzas que la gerencia de exportación ha venido desarrollando con otros agentes del sector (12).

Este planteamiento adquiere mayor relevancia sobre la conclusión práctica de que la clave del éxito del exportador radica en la eficaz integración del proceso exportador, proceso integral que tiene su punto inicial en la producción (9). En tal sentido, la investigación propuesta, busca a través de la utilización de los instrumentos de análisis de las teorías gerenciales sobre alianzas estratégicas y el desarrollo de un diseño metodológico de amplia y rigurosa aplicación, identificar y describir el conjunto de alianzas establecidas entre las empresas exportadoras y los productores proveedores en el contexto regional del estado Lara, con el fin de proporcionar a los distintos agentes vinculados al proceso exportador de frutas en Venezuela, una caracterización científica de las relaciones estudiadas y definir un conjunto de orientaciones básicas a seguir para promover el desarrollo gerencial de las empresas exportadoras de frutas.

Para el logro de este objetivo general se plantearon los siguientes

objetivos específicos:

a.-Caracterizar la organización y el funcionamiento de las empresas exportadoras de frutas en sus estrategias de vinculación con terceros.

b.-Caracterizar a los productores-proveedores en sus relaciones con las empresas exportadoras de frutas.

c.-Aplicar un modelo teórico referencial, para identificar las tipologías de alianzas estratégicas

existentes entre empresas exportadoras de frutas y productores- proveedores.

d.-Determinar las principales ventajas y desventajas que observan las diferentes tipologías de alianzas estratégicas identificadas.

e.-Definir las posibles áreas de conflictos existentes en las relaciones estudiadas y proponer mejoras cualitativas que contribuyan al proceso gerencial de las empresas.

Materiales y métodos

Tipo de estudio. Tomando en cuenta las características del universo a estudiar, en cuanto a su dinamismo y tamaño, se propuso el desarrollo de un estudio, de tipo exploratorio-descriptivo, dirigido a la identificación y descripción de las experiencias de alianzas entre productores y empresas exportadoras de frutas, a partir del modelo teórico general propuesto por Lewis (12) y operacionalizado a los efectos del propósito del trabajo.

Método de investigación. El diseño metodológico de la presente investigación responde a la naturaleza social del estudio, presentándose como un estudio de campo de carácter no-experimental de tipo transeccional descriptivo, el cual se aplica a un grupo de 14 empresas exportadoras y productores proseedores de frutas. En tal sentido el diseño propuesto comprende tres etapas; una primera etapa en la cual se realiza una caracterización básica de las entidades estudiadas, en cada caso, el foco de atención se dirige a lo típico de ellos, destacando los factores que caracterizan el tipo (2,10). Una

segunda etapa, en la que se identifican y describen las distintas experiencias de alianzas encontradas, utilizando el modelo teórico propuesto por Lewis (12) y una tercera etapa en la cual se realiza un análisis de discrepancia entre el modelo teórico y la realidad observada en las entidades objeto de estudio.

Definición de las variables en estudio. Las variables en estudio fueron determinadas en función de las estrategias de análisis y respondiendo al propósito de la investigación. En tal sentido se definieron como variables del estudio las siguientes:

Organización y funcionamiento básico de las empresas exportadoras.

Organización y funcionamiento básico de los productores-proveedores.

Esquemas de relación utilizados entre la empresa y sus proveedores, flexibilidad y control de los procesos.

Aspectos básicos de las alianzas estratégicas observadas en la relación.

Intercambio de servicios.

Comportamiento del riesgo.

Relaciones de cooperación.

Objetivos comunes.

El grado de flexibilidad y control de los procesos se midió a través de un método cualitativo en el cual se identificaron previamente los aspectos que otorgan flexibilidad a las alianzas comerciales y determinan el nivel de control sobre los procesos de producción (capacidad de decisión). Estos aspectos fueron ponderados de acuerdo a su importancia para luego asignarles una escala de evaluación del 1 al 5, desde flexibilidad y control total hasta ninguna flexibilidad ni control. A partir de este método se determinaron tres niveles para caracterizar los aspectos de las alianzas estratégicas (alto 80% o mas medio entre 50 y 79 % bajo menor de 50%)

Universo de estudio y técnicas de recolección de información. El área de influencia de la investigación se limita al ámbito geográfico del estado Lara. A través de la revisión sistemática de las fuentes de información sobre el proceso de exportación de frutas en el estado Lara, representado por la Asociación Venezolana de Exportadores (Seccional Lara), la Oficina Regional del Instituto de Comercio Exterior, y los materiales publicados sobre la materia por la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro - Occidental (FUDECO), se pudo definir una población de dos empresas exportadoras de frutas que mantenían actividad regular de exportación para el momento del estudio. Entrevistas con la gerencia de estas empresas, se determinó que mantenían relaciones de provisionamiento de frutas con 14 productores y 4 intermediarios de campo, de tal manera, que la población

total objeto de estudio, estuvo conformada por 20 entidades o unidades organizacionales de análisis independientes, distribuidas de la siguiente manera: dos (2) empresas exportadoras, catorce (14) productores primarios proveedores y cuatro (4) intermediarios de campo proveedores de frutas. Dada la característica del proceso de investigación de campo propuesta y considerando los criterios de localización del estudio, la condición de estar activas económicamente y lo relativamente pequeño del universo de estudio; se procedió a trabajar, a los efectos del diseño con nueve productores primarios, tres intermediarios de campo y dos empresas exportadoras, que en total suman catorce entidades de análisis, que representaron el 70% de la población primaria definida en el estudio.

Se aplicó un cuestionario a las entidades objeto de la investigación, a través de una entrevista personal ejecutada por el investigador en el lugar de operaciones del encuestado. De tal manera, que el proceso de recolección primaria de información, a través de la técnica de la encuesta, pudo ser reforzada con la observación simple y participante del investigador.

Se aplicaron tres tipos de cuestionarios de acuerdo a la naturaleza del entrevistado; la empresa exportadora, los productores primarios y los intermediarios de campo. Sin embargo, el marco conceptual que sirvió de base para la elaboración de los instrumentos de campo, es el mismo para todos los cuestionarios, pues se sustentó en el modelo teórico referencial citado anteriormente.

Resultados y discusión

A través de la aplicación del modelo teórico propuesto por Lewis (12), y la caracterización de las distintas formas de vinculación entre empresas exportadoras de frutas y productores proveedores en el estado Lara, se pudo determinar la existencia de tres modalidades de alianzas estratégicas: informales, contractuales y de emprendimiento conjunto.

El estudio determinó que la empresa exportadora 1, estuvo caracterizada por observar una estructura organizativa centralizada, con nexos familiares entre socios, y de moderada especialización y tecnología (cuadro 1), desarrolló alianzas de tipo informal, con visión de comercializadora simple. La empresa exportadora 2 mostró una estructura organizativa descentralizada, de carácter corporativo, y elevada especialización y tecnología (cuadro 1); desarrolló alianzas formales, de tipo contractual y de emprendimiento conjunto (asociativo), con visión de intercambio de servicios.

Las alianzas informales identificadas y descritas; mostraron alta flexibilidad (mayor de 80%), elevado control de sus procesos (100%) por cada una de las partes, y hasta mayor tendencia de permanencia, pero no evidenciaron promover mejoras cualitativas de carácter tecnológico a través de la cooperación mutua (figura 1).

Las alianzas formales; contractuales y de emprendimiento conjunto (figuras 2 y 3), mostraron baja flexibilidad (40%) y bajo control de los procesos por el productor (50%).

Establecieron esquemas de distribución proporcional de riesgo, control y beneficio, en función de los aportes, lo que generó áreas de conflictos y mayor incertidumbre sobre su estabilidad en el tiempo. Sin embargo, estas alianzas promovieron un intercambio de servicios amplios y mejoras cualitativas de tipo tecnológico.

De la observación de las experiencias y del análisis de discrepancias efectuado, se pudieron identificar, cuatro principales áreas de conflicto dentro de las alianzas estratégicas:

El elevado descarte del producto para exportación y su posterior canalización hacia el mercado interno (100% de los casos observados).

La variabilidad de los precios internacionales, que afectan los precios internos a nivel de empresa exportadora, y sobre los cuales el productor proveedor no tiene acceso a la información (75% de los casos observados).

Cuantificación y valoración de aportes intangibles en servicios técnicos y tramitaciones administrativas para conformar la alianza o asociación (50% de los casos observados).

Control del proceso productivo para generar un producto de mayor calidad y estandarización (50% de los casos observados).

La definición de esquemas de riesgo compartido se dio sobre la base del manejo del producto descartado, las exportadoras asumen los gastos de comercialización del producto, pero si el mismo no se coloca en el mercado, ambos pierden.

Cuadro 1. Caracterización básica de la empresa exportadora

Empresa 1	Empresa 2
Caracterización Básica	
<ul style="list-style-type: none"> * Exporta desde 1988. Posee su propia marca * Organización centralizada. Vínculos familiares * Exporta todo el año. Diversificación de rubros * Integración con empresas relacionadas * Infraestructura de almacenaje y transporte (Autonomía funcional) * Provisionamiento 100% con productores e intermediarios * Ha desarrollado funciones de importación a través de empresa relacionada 	<ul style="list-style-type: none"> * Inicia exportación 1991. Baja diversidad de rubros frutales * Empresa propiedad grupo financiero * Organización descentralizada * Solida infraestructura (Almacenaje y transporte) * Elevada tecnología de planta (Automatización) * Proveedores de la fruta: productores primarios * Perfil de comercializadora prestadora de servicios múltiples * Integrada con empresas relacionadas
Estrategias de vinculación con proveedores	Formas de vinculación con proveedores
<ul style="list-style-type: none"> * Relaciones de provisión bajo acuerdos verbales (personales) * Política empresarial deficiente para sustentar acuerdos * Estimulos al proveedor: precio, adelanto de pagos, pago de contado * Diversificación de proveedores * Exigencias generales de calidad y regularidad * Riesgos compartidos alrededor del producto descartado * Elevada independencia de las partes 	<ul style="list-style-type: none"> * Relaciones formales basadas en contratos * Relaciones de cooperación basadas en intercambios de servicios * Mayor interdependencia * Estimulos al proveedor: apoyo técnico-financiamiento-precios * Riesgos en función de los aportes
Desarrollo de alianzas informales	Desarrollo de alianzas contractuales y de emprendimiento conjunto

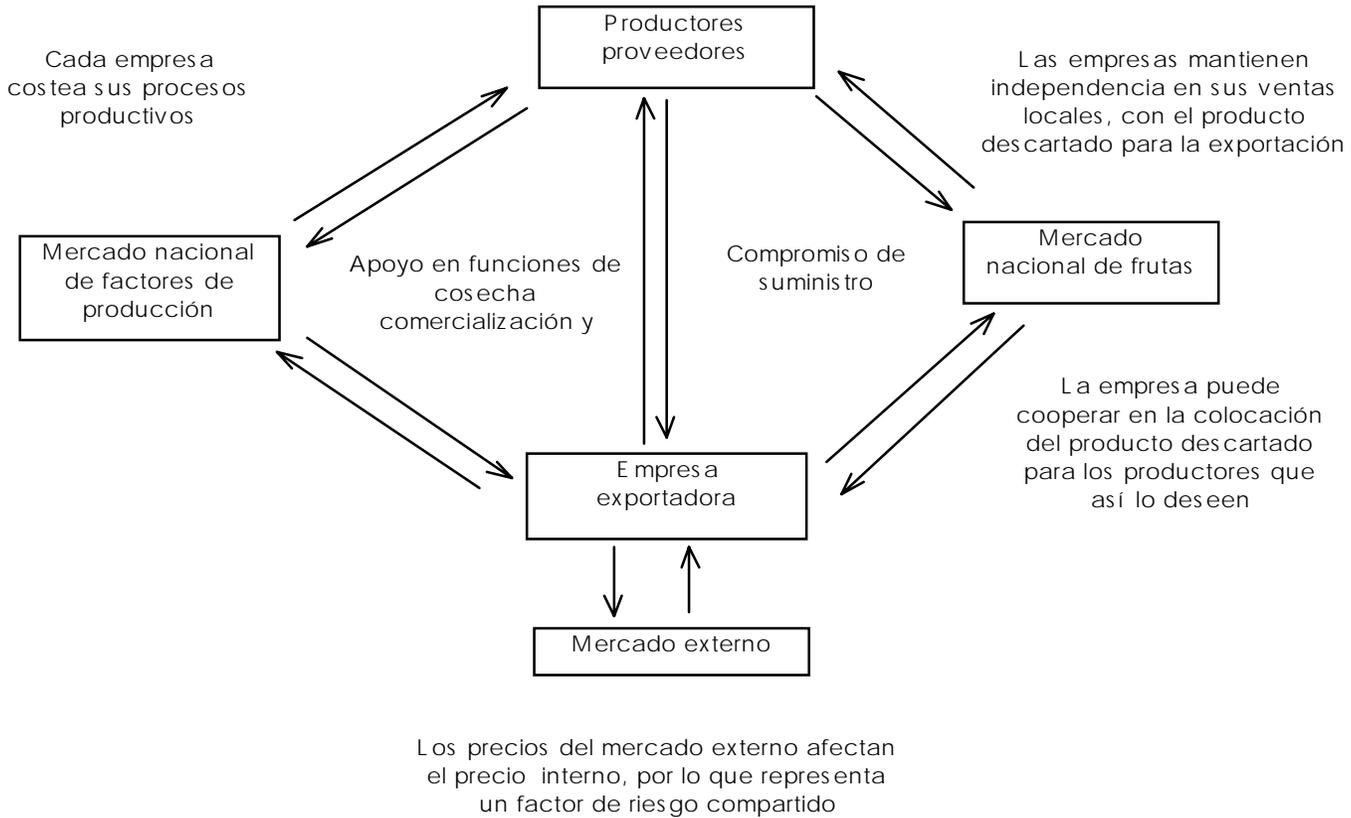


Figura 1. Esquema de funcionamiento general de las alianzas informales entre productores y empresa exportadora del estado Lara (empresa 1)

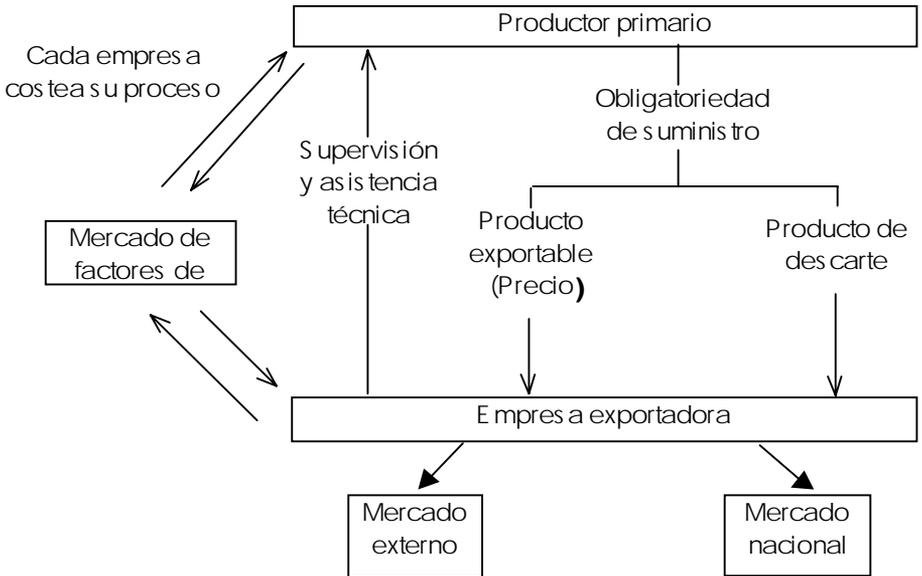


Figura 2. Alianzas de estrategias contractuales entre productores y empresas exportadoras en el estado Lara. (empresa 2).

Generalmente el producto descartado para exportación, no se le fija precio. Cuando el productor o proveedor no lo comercializa directamente, las exportadoras asumen su comercialización como un servicio de venta a consignación.

La diversificación de rubros y de mercados de exportación, así como el aprovechamiento secundario del mercado nacional, constituyen algunas de las opciones para enfrentar los elevados costos fijos de las empresas exportadoras en el corto y mediano plazo, sobre todo los costos referidos a servicios a terceros (proveedores) y a la subutilización de la capacidad instalada por razones de estacionalidad agrícola u otras.

El estudio aplicado sobre el

universo de productores proveedores de las empresas exportadoras descritas, reflejó que los productores que asumieron alianzas informales con la exportadora 1, se caracterizaron por ser de mediana escala comercial (fincas entre 5 y 20 has) y producción diversificada, trabajan las fincas como negocio personal (sin registro mercantil), no tenían acceso a información de los mercados externos y recibían apoyo de tipo financiero más no técnico. Estos productores manifestaron la necesidad de promover mejoras tecnológicas en sus unidades para poder sostenerse en el negocio con mínimo descarte (cuadro 1).

Por su parte los productores proveedores que asumieron alianzas formales con la otra exportadora, se

Cuadro 2. Características básicas de los productores-proveedores y su relación con las empresas exportadoras.

Aspecto estudiados	Empresa 1	Empresa 2
Tamaño de la unidad de producción (x)	(x) 45 ha	(x) 65 ha
Area de siembra para exportación (x)	(x) 3,6 ha	(x) 5 ha
Diversificación de rubros	Elevado (5 rubros)	Especializado (1 rubro)
Tiempo de relaciones con la empresa	Alto (Entre 1 y 3 años)	Incipiente (primera experiencia)
Disposición de continuar con la empresa	Alta	Baja a ninguna
Condiciones que deben mejorarse en la relación	Apoyo técnico y elevado descarte	Apoyo técnico, canalización del descarte, forma de pago, valorización en los aportes intangibles
Mejoras tecnológicas generadas en la finca	Ninguna	Nuevos manejos agronómicos, insumos mejorados
Ventajas observadas en la relación con la empresa	Nivel de precios Financiamiento Estabilidad	Nivel de precios Financiamiento Apoyo técnico
Porcentaje de la producción al descarte (x)	(x) 27%	(x) 55%
Canalización de la producción descartada	Vende a la empresa (40%) Asume la venta (60%)	Entrega a la empresa a consignación
Nivel de conocimiento del mercado externo	Ninguna	Alto
Localización de los productores	Concentrados alrededor de Barquisimeto	Concentrado alrededor de Barquisimeto
Personalidad jurídica	Negocios Personales (100%)	Firmas Registradas (75%)
Servicios recibidos de la empresa	Adelanto de pagos Cosecha y comercialización	Asistencia técnica Financiamiento en insumos Cosecha y comercialización Elaboración de contratos y servicios de tramitación
Modalidad de pago	Contado	Crédito 30 días
Tipo de relación con la empresa	Acuerdo verbal	Contrato de suministro Contrato de asociación

Fuente: Encuesta de campo

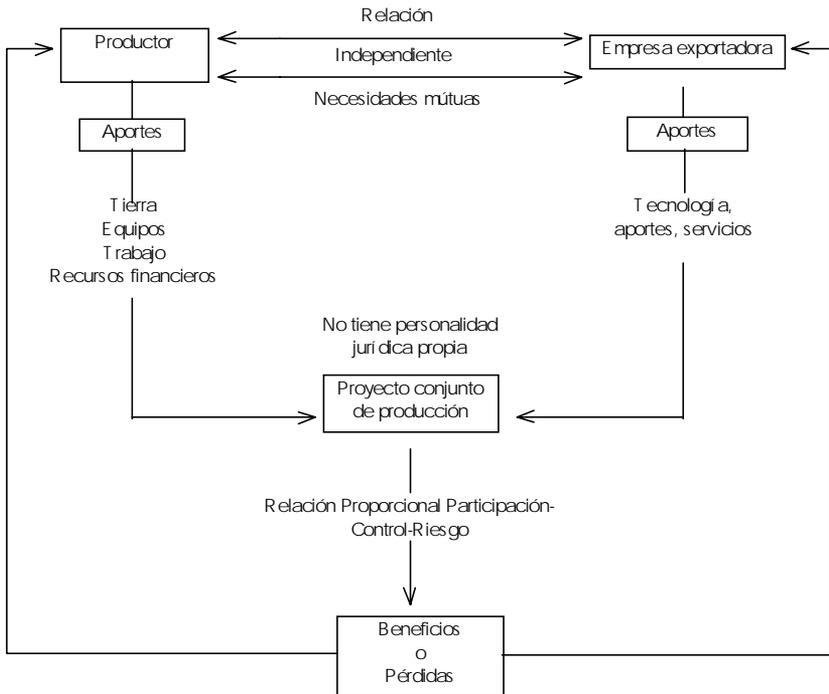


Figura 3. Alianzas de emprendimiento conjunto entre productores de frutas y empresa exportadora en el estado Lara.

caracterizaron por una mayor escala comercial y especialización, un manejo del negocio a través de figuras jurídicas formales y mayor acceso individual a la información de mercados externos. Sin embargo las relaciones establecidas mostraron elevado nivel de conflictos por su inflexibilidad y dificultad de

manejar riesgos y valorar aportes en forma conjunta (cuadro 1). De igual manera, las elevadas exigencias en materia de utilización de tecnologías de producción elevaron la interdependencia entre las partes y generaron conflictos de comunicación en un 80% de los casos estudiados.

Conclusiones y recomendaciones

En el estudio se evidencia que la ausencia de una cultura exportadora y de una cultura contractual en el medio agrícola observado, constituye una limitante importante para la consolidación de estas alianzas.

En función de los requerimientos

de calidad, volumen y regularidad que plantea la exportación de frutas, las empresas exportadoras deberán profundizar en el estudio de los factores señalados, que limitan la consolidación de las alianzas con productores proveedores y considerar en los nuevos

procesos, estrategias que garanticen mayor estabilidad en las relaciones y mayor compromiso e incentivos a mediano plazo.

En tal sentido se recomienda que la gerencia de las empresas exportadoras de frutas que llevan adelante alianzas con productores proveedores, desarrollen mecanismos que les permitan aumentar el nivel de compromiso del productor con la misión de exportar frutas, proporcionándole la necesaria información, apoyo técnico, estabilidad en el negocio y una relación transparente en los riesgos, beneficios y el esquema de aportes necesarios para la alianza. Estas estrategias

deben centrarse en las principales áreas de conflicto identificadas; manejo del descarte, variabilidad de precios, cuantificación de los aportes, condiciones de financiamiento y control del proceso productivo, dándole una elevada participación al productor en la formulación de planes de trabajo flexibles.

Por otra parte se recomienda a las organizaciones de productores iniciar programas de discusión y capacitación de los agricultores en áreas como técnicas de negociación, manejo de información de mercado y posibilidades de la exportación.

Agradecimiento

A todos los empresarios exportadores de frutas y productores proveedores del estado Lara, que atendieron con desprendimiento y profesionalismo los requerimientos de esta investigación. A ellos, aliados entre sí, para el desarrollo de una importante actividad económica de exportación. Pero por encima de todo, aliados al sueño de

construir un mejor país.

Al Ingeniero José Manuel Castillo, Gerente Técnico de la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental y asesor del presente trabajo, quien puso su valiosa experiencia en el campo de las exportaciones agrícolas, al servicio incondicional de esta investigación.

Literatura citada

1. Agroplan . 1996. Base de datos de la OCEI. Caracas, Venezuela
2. Best, J. 1978. Como investigar en educación. Séptima edición, versión española por Gonzalo Gonzalvo. Ediciones Morata. Madrid
3. Convenio F.C.A - IICA. 1990. Ventajas comparativas del sector agrícola en Venezuela. Informe final (primera parte). Caracas.
4. CORDIPLAN. 1989. VII Plan de la nación: Lineamientos estratégicos. Caracas.
5. CORDIPLAN. 1995. Un proyecto de país. Documentos del IX Plan de la nación. Caracas.
6. Enright, M. A, Francés y E. Scott. 1994. Venezuela el reto de la competitividad., Ediciones IESA. Caracas

7. Fondo de Desarrollo Frutícola. 1989. El sector frutícola y sus posibilidades de incursión en mercados externos. Editorial Tonino. Caracas
8. Francés, A. y I. Brunicelli. 1990. Las empresas comercializadoras venezolanas y las exportaciones no tradicionales (Papeles de trabajo N° 22). Ediciones IESA. Caracas
9. FUDECO. 1990. La exportación frutícola un proceso integrado. Exportagro, volumen 5. Barquisimeto
10. Hernández, R. C. Fernández y P. Baptista. 1991. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, Interamericana.
11. Lares, G. 1989. Posibilidades de Venezuela en el mercado de frutas y hortalizas. I.E.C.E.X. Caracas
12. Lewis, J. 1993. Alianzas estratégicas. Traducción Villegas, F. Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina.