



# CAPACITARTE



## Cadena de valor: Más que socios estratégicos<sup>1</sup>

*Las pymes son una pieza clave en los procesos de producción de las grandes firmas, que requieren de ellas para proveerse de insumos. Cómo se estructura el desarrollo de esta dinámica de dependencia por la cual el éxito de una repercute positivamente en el negocio de la otra. Los casos.*

por GASTÓN TRELLES



La estrecha relación que existe entre las empresas pequeñas y las grandes es innegable. Las pymes son parte fundamental de la cadena de valor de las multitis, que requieren de estas para proveerse de insumos y elaborar sus productos. Así, se llega a una dinámica de dependencia por la cual el éxito de una repercute positivamente en el negocio de la otra.

<sup>1</sup> Fuente: <https://www.cronista.com/pyme/Cadena-de-valor-Mas-que-socios-estrategicos-20161103-0003.html>

Asimismo, el mal desempeño de una de las partes perjudica al otro extremo de la cadena. Con esto en mente, muchas veces, las compañías de gran tamaño optan por desarrollar y capacitar a sus proveedores, a fin de fortalecer su línea de suministro. Esto implica también el progreso de las pymes vinculadas.

"Me considero socio de McDonald's: si le va bien, a mí también y viceversa", sostiene Carlos Bustamante, presidente de Good Food, que elabora aderezos en porciones individuales y provee a la cadena de los arcos dorados. Al comienzo de la relación comercial, hace 16 años, la firma de Bustamante suministraba cinco insumos -aceite, sal, vinagre y dos aderezos-. "Hoy, Good Food nos provee 25 ítems de la línea de salsas y aderezos", afirma Ricardo Méndez, director General de Arcos Dorados, quien asegura que es política de la compañía desarrollar pymes locales que puedan abastecerlos. "Cuando llegamos a la Argentina, hace 30 años, no teníamos proveedores locales calificados. Hoy, el 95% de nuestros insumos son de industria nacional", detalla.

Bustamante recuerda cómo empezó a trabajar con la firma de fast food. A fin de los '90, su empresa tenía una pequeña fábrica de 260 m<sup>2</sup> en Castelar. "Un día, mi hijo dice: 'Papá, ¿por qué no llamás a McDonald's para ofrecer los productos?' Contesté: 'Germán, con esta fábrica no podemos proveerle' ". Al día siguiente, Bustamante recibió un llamado de la compañía: querían conocerlo. "Fue insólito", recuerda. Bustamante explicó a los representantes de Arcos Dorados que no estaba en condiciones de suministrar lo que necesitaban por las limitaciones de su industria, pero les ofreció volver a contactarse una vez terminada la fábrica, de 1800 m<sup>2</sup>, que estaba construyendo en el Parque Industrial La Cantábrica en Haedo. "Me dijeron 'ok' . Nos mudamos en 1999 y, ese año, empezamos a ser sus proveedores".

Tanto prosperó el vínculo que Good Food comenzó a elaborar, en su laboratorio, productos que la cadena solicitaba. "Venía el equipo de McDonald's a la planta y,

con nuestro staff, lográbamos los objetivos que la empresa pedía", sostiene. "Han desarrollado salsas a pedido de McDonald's para productos, lanzamientos y hamburguesas especiales", agrega Méndez.

Desde la pyme aseguran que esta relación "es un ida y vuelta". Cuando invierten en nuevas maquinarias le informan a su principal cliente que están en condiciones de ofrecerles nuevos productos. "La palabra final es de McDonald's. Lo hacemos a medida de lo que necesita", afirma Bustamante. Para el dueño de Good Food, McDonald's representa el 23% de las ventas mensuales. "Cuando nos mudamos a la nueva fábrica éramos 12, hoy somos 120. La empresa nos ayudó y nos permitió capacitar al equipo", explica.

Todas las empresas que participan en la cadena de valor "reciben durante todo el año auditorías de calidad, procesos, manipulación, manejo de personal, entre otras", dice Méndez.

## **Desarrollo en el sur**

Otra empresa que trabaja en el desarrollo de sus proveedores es la petrolera Pan American Energy (PAE), que, desde 2005, lleva a adelante el Programa Pymes PAE, destinado a firmas cercanas a la zona de influencia de la compañía. "Hace foco en el concepto de sustentabilidad. Su razón de ser es hacer crecer y desarrollar a las pymes en el largo plazo, potenciando su plan de negocios.

Proveemos asistencia técnica, financiera y comercial, las orientamos para la certificación de normas y colaboramos en la generación de empleo", explica Agustina Zenarruza, líder de RSE de PAE.

El programa surgió por la presencia de competidores internacionales y la posibilidad de fortalecer el desarrollo de pymes en el Golfo de San Jorge. En 2013 el proyecto se extendió a Salta y, un año después, se implementó en Neuquén. El plan está abierto a todas las compañías, sean o no proveedores de la petrolera.

Una de las pymes beneficiadas fue Tecnotrol, abocada al control de procesos de automatización y electrónica industrial, con 22 años en el sector petrolero y con sede en Comodoro Rivadavia. La firma presentó, en el marco del programa de PAE, un proyecto para la elaboración de un calentador eléctrico para petróleo en pozos de bajo caudal. "Recibimos apoyo tecnológico: cómo se hace, cómo mejorarlo, cómo poderlo insertar en otros mercados, cómo hacerlo de una forma más industrializada, normas de aplicación", indica Eduardo López, socio Gerente de Tecnotrol, que emplea a 40 personas. "Pusimos en práctica mucha teoría que habíamos recibido; nos hizo ver mejoras que podían tener los equipos", dice López. Incluso, afirma, PAE adquirió unidades del producto, hoy funcionando en varios yacimientos, lo que habilitó a Tecnotrol a ofrecerlo a otras firmas.

La empresa de López, que factura \$ 35 millones al año, sigue trabajando dentro del programa que tiene otras aristas vinculadas a la formación de mandos medios, certificación y coaching, entre otros. "Fue de gran ayuda porque al estar a 2.000 km de Buenos Aires a veces es muy difícil tener capacitadores especialistas en pymes", dice López.

Desde PAE informan que, en 2015, alcanzaron a 3.400 referentes de empresas y emprendedores bajo este programa, de los cuales el 70% son proveedores de la compañía. "En los últimos dos años, las pymes participantes del programa aumentaron su facturación 33%", asegura Zenarruza.

Para una gran empresa la capacitación de sus proveedores puede, también, estar vinculada a otros aspectos, como la sustentabilidad. Es el caso de Cervecería y Maltería Quilmes que viene trabajando en la 'retornabilidad' de los envases de vidrio, como hábito de consumo sustentable y ecológico.

Este concepto es el que aplican en Cabelma, que provee a Quilmes de los cajones de plástico en los que se transportan y almacenan las botellas de cerveza.

"Impulsamos estrategias de sustentabilidad y nos ocupamos de todas las fases del proceso de los cajones: diseño, desarrollo, fabricación y reciclado", dice Fernando Boggino, CEO de Cabelma.

Boggino dice conocer "la dificultad de recolectar los envases en desuso", pero sostiene que en Quilmes encontró un socio con el cual trabajar en equipo para el desarrollo de un negocio sustentable. "Debemos fomentar que lo descartable sea retornable, que los camiones que entregan el producto terminado se responsabilicen en traer el producto para reciclar y, así, implementar un sistema que colabore con la reutilización", sostiene.

