



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## Caracterización e impacto de la cadena de valor de las embotelladoras de gaseosas en Argentina

Celina Noé Amato, María Florencia Peretti, Mónica Buraschi

Ponencia presentada en XXI Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas realizado  
en 2015 en el Centro de Investigación en Epistemología de las Ciencias Económicas -  
Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

# **CARACTERIZACIÓN E IMPACTO DE LA CADENA DE VALOR DE LAS EMBOTELLADORAS DE GASEOSA EN ARGENTINA<sup>1</sup>**

Lic. Celina Noé Amato **(FCA-IUA)**

Esp. María Florencia Peretti **(FCE-UNC)**

Mgter. Mónica Buraschi **(FCE-UNC)**

## **RESUMEN**

La industria del embotellado de gaseosas se ubica dentro del segmento de las bebidas sin alcohol o analcohólicas, el cual comprende además el agua embotellada, las aguas saborizadas, los jugos y néctares de fruta, las bebidas energizantes o funcionales, el té y café listos para consumir, etc.

Argentina es uno de los principales consumidores de gaseosas a nivel mundial, por lo que representa un caso de interés para el estudio de la cadena de valor. En particular, nos centraremos en las embotelladoras localizadas en la Provincia de Córdoba, Argentina, segunda en importancia por su población después de Buenos Aires, la cual presenta algunas características específicas debidas a su localización geográfica central.

El objetivo de este trabajo es caracterizar la cadena de valor del embotellado de gaseosas en la Provincia de Córdoba, en la cual es evidente el liderazgo de una empresa global, y los principales impactos en la sostenibilidad que se derivan de su actividad. Con ello se espera proporcionar un panorama general del estado de esta industria en materia de sostenibilidad que sirva como base para futuras investigaciones acerca del rol de la gobernanza de las cadenas globales en la adopción de criterios de sostenibilidad en Latinoamérica.

## **PALABRAS CLAVE**

CADENAS DE VALOR, IMPACTOS, SUSTENTABILIDAD.

---

<sup>1</sup> Este trabajo se enmarca dentro del macroproyecto de investigación de ALAFEC “Adopción de criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor en Latinoamérica”, del cual las autoras forman parte del equipo en representación de la UNC.

## **INTRODUCCIÓN**

En otro trabajo presentado en estas mismas jornadas identificamos las relaciones existentes entre los conceptos de estrategia, cadena de valor, gobernanza y sustentabilidad. Aquí nos proponemos caracterizar dichas relaciones en el caso concreto de la cadena de valor de las embotelladoras de gaseosas de la Provincia de Córdoba, con el objetivo de analizar de qué manera la estructura de la cadena de valor condiciona el establecimiento de criterios de sustentabilidad que redunden en impactos positivos para la comunidad.

A tal efecto, organizamos el análisis en cuatro secciones. En la primera parte, comenzamos haciendo una caracterización de la industria de las embotelladoras de gaseosas en la Argentina; en la segunda sección analizamos la tipología que adopta la principal cadena de valor representada por las embotelladoras de gaseosas de marcas internacionales; en la tercera parte analizamos el modelo de gobernanza que adopta dicha cadena de valor global en Córdoba, Argentina y en la cuarta sección hablamos de los principales impactos en la sostenibilidad derivados de esta industria, para concluir en el análisis de los factores condicionantes del modelo de gobernanza de la cadena de valor bajo estudio con relación a la sostenibilidad.

## **DESARROLLO**

### **1. Caracterización del sector de las embotelladoras de gaseosa en Argentina**

El sector de embotelladoras de bebidas alcohólicas en Argentina está compuesto mayoritariamente por empresas de capital extranjero que trabajan bajo la dirección de sus casas matrices, mientras que las firmas de origen nacional lo hacen bajo el sistema de franquicias.

Actualmente son alrededor de cien las plantas en Argentina que elaboran, envasan y comercializan bebidas gaseosas y aguas saborizadas. De acuerdo con informaciones suministradas por empresas del sector, el 40% se hallan en el Gran Buenos Aires, el Centro ostenta el 25%, el Norte 25% y el Sur el 10% restante.

Unas veinte plantas pertenecen a los denominados sistemas de franquicias, casos Coca-Cola, Pepsi-Cola y Danone; y otros ochenta a embotelladoras independientes con marcas propias, siendo las más conocidas Pritty, Naranpol de Productora Alimentaria S.A., Prodea (que produce la línea de los productos de marca Cunningham), Embotelladora Matriz S.A. (Ivess) y otras de antigua trayectoria como Industrial Sodera S.R.L. y Bartolomé Sartor S.R.L., en Santa Fe (Pent) o Salvador Marinaro e Hijos S.R.L., en Salta, más otros tantos como Goliat en Mar del Plata, o Secco en Santiago del Estero. (Ablin, 2012)

En relación a la cuota de mercado de cada una de ellas, Coca-Cola es el grupo de empresas más representativo de la actividad. En el cuadro 1 se muestra que actualmente en Argentina los productos Coca-Cola poseen el 60% del mercado y el resto se distribuye en: 20% para productos de Pepsi, 6% para productos de Pritty y un 14% para otros (Cuadro 1).

#### **Cuadro 1 Porcentaje de participación de mercado de empresas embotelladoras de bebidas gaseosas en Argentina Años 2011 a 2013**

Fuente: Amato (2015)

En la gráfica 1 se puede apreciar la distribución de plantas embotelladoras dentro de la República Argentina. Se destacan las empresas líderes del mercado Coca-Cola y PepsiCo con nueve y seis plantas respectivamente. Además se presentan las principales embotelladoras de marcas nacionales: Pritty con dos plantas y las demás con una planta cada una.

De las dieciocho plantas existentes, tres se encuentran en la provincia de Córdoba donde centramos nuestro estudio. Cabe destacar que en Córdoba contamos con las dos marcas líderes (Pepsi y Coca-Cola) y con la marca nacional más importante de gaseosas Pritty.

### **Gráfica 1: localización de las plantas embotelladoras de gaseosas Argentina**

Fuente: Elaboración propia en base a datos de COPAL, PepsiCo Argentina y Coca-Cola Argentina

## **2. Cadena de valor de las embotelladoras de gaseosas**

En términos generales, la cadena de valor de las embotelladoras de gaseosas se grafica de la siguiente manera:

### **Gráfica 2: Diagrama de la cadena de valor del embotellado de gaseosas**

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, estamos en presencia de una cadena con varios eslabones interconectados dentro de los cuales hay particularidades que pueden destacarse:

- La empresa líder es la productora del jarabe, es el primer eslabón de la cadena.
- Las plantas embotelladoras trabajan, en el caso de marcas globales, a través de la figura de franquicias.
- Los productos son distribuidos en forma directa e indirecta, llegando a los consumidores a través de distintos canales de venta (clientes): kioskos, almacenes, autoservicios, hipermercados, supermercados y mayoristas, petroleras, bares, confiterías, restaurantes y cadenas de *fast-food* y entretenimiento. Dentro de los clientes y en el caso de marcas globales, se incluye también a las máquinas  *vending*  ubicadas en distintos lugares.
- Existe diferenciación entre clientes y consumidores.

Desde una visión más desagregada, se expone otra gráfica a continuación en la que se incluyen los principales procesos internos de la cadena de valor de las empresas productoras de gaseosas (el proceso de producción).

### **Gráfica 3: Proceso de producción de gaseosas**

Fuente: Amato (2015)

Referencias:

- (a) Retornable: proceso sólo llevado a cabo en empresas que utilizan este tipo de envase.

- (b) Recepción de la preforma: en el caso de algunas empresas existe un proceso anterior a éste que es la fabricación de la preforma, cuando las empresas poseen su propia planta de elaboración de preformas. Dicho proceso se muestra en la gráfica 4.

**Gráfica 4: Proceso de fabricación de la preforma**

Fuente: Amato (2015)

- (c) Destilaciones y rectificaciones de aceites esenciales: en el caso de empresas de marcas globales este proceso no se lleva a cabo dado que el endulzante ya viene preparado listo para su mezclado.

**3. Gobernanza de la cadena global de valor de las embotelladoras de gaseosa**

De acuerdo a los cinco tipos de gobernanza identificados por Gereffi et al. (2005: 83-84), se puede indicar que aquellas empresas embotelladoras de gaseosas de Córdoba, Argentina, que poseen Cadenas Globales de Valor (CGV) presentan rasgos de cadena cautiva. Esta cadena es inversa a la expuesta por Gereffi dado que se trata de una relación entre la empresa líder y los socios productores, en vez de proveedores y empresa líder.

Las empresas embotelladoras de gaseosas de grandes marcas globales trabajan en forma de franquicias a través de contratos de embotellador. Las franquicias producen, comercializan y distribuyen productos de la marca global a través de acuerdos tipo entre las subsidiarias (franquicias) y la empresa global. Este tipo de franquicias se denominan “industriales” dado que el franquiciador otorga el secreto de la marca, derecho de tecnología y otros a las franquicias<sup>2</sup>.

La empresa global (líder) tiene la capacidad de ejercer una influencia importante sobre el negocio de las empresas subsidiarias a través de sus derechos en virtud de los Contratos de Embotellador.

Esta relación puede observarse en la gráfica 5 a continuación.

**Gráfica 5: Tipos de gobernanza en las cadenas globales de valor de franquicias industriales. Caso embotelladoras de gaseosas**

Fuente: Adaptado de Vera (2014: 4) y Gereffi et al (2005)

Las razones que justifican la elección del modelo de cadena cautiva se basan en los siguientes aspectos:

- Las transacciones son relativamente simples (en relación a la complejidad de la información y la transferencia de conocimiento requerido). Los productos pueden fabricarse por distintos socios y la empresa ejerce un control significativo sobre la

---

<sup>2</sup> Algunos autores ubican el origen de la franquicia industrial en el sector del embotellado de gaseosas. De Anta (1990) señala ese inicio en 1899 en Atlanta, USA, cuando el farmacéutico Candler vendió a dos abogados el derecho de exclusividad de embotellado de Coca Cola, quienes se encargaron de buscar franquiciados locales que fabricaran, embotellaran, distribuyeran y vendieran la bebida gaseosa.

producción, más precisamente, sobre algunos aspectos de los procesos de las cadenas de valor.

- Existe una alta capacidad de codificación de la información (se refiere a la transmisión eficiente de información y conocimiento sin requerimiento de inversiones específicas). El socio es dependiente de la empresa líder en actividades tales como el diseño, la logística, compra de componentes y transferencia de tecnología.
- La capacidad de la base de suministro (capacidad de los socios reales y potenciales con relación a los requerimientos de la transacción) se caracteriza por relaciones entre pequeños socios y grandes empresas líderes, en las que suele haber un alto seguimiento y control por parte de estas empresas, por lo que existe una relación de asimetría del poder dado el dominio de la empresa líder.

Desde la perspectiva del socio productor se pueden indicar las siguientes implicancias del tipo de gobernanza:

### **Cuadro 2: Implicancias para la gobernanza de una cadena cautiva**

Fuente: adaptado de UNCTAD (2013: 144)

#### **4. Principales impactos en la sostenibilidad derivados de sus actividades**

El concepto de sustentabilidad se ha ampliado de la organización para abarcar también a la totalidad de la cadena de valor, naciendo el término específico de *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM), utilizado por algunos autores, el cual debe incluir los parámetros de la sustentabilidad en el marco general de *Supply Chain Management* (SCM). New (1997), Carter y Rogers (2008) Ramudhin et al. (2010).

Este último enfoque es el que se ha tomado como base teórica para la definición de los principales impactos en la sostenibilidad de la cadena de valor global del embotellado de gaseosas.

A continuación, entonces, se proponen estos impactos a través de la gráfica 6. Allí puede observarse la división entre la posibilidad de optimizar los impactos de toda la cadena (sección superior) y optimizar los procesos de la misma (sección inferior). Los principales impactos se identifican de acuerdo a los eslabones de la cadena de valor, pudiendo observar que en cada etapa existen aspectos que pueden ser tratados desde la óptica de sostenibilidad. Por el lado de los procesos, también se identifican diversas actividades asociadas a cada etapa en la cuales se puede colaborar con la sostenibilidad.

#### **Gráfica 6: Principales impactos en la sostenibilidad de la cadena de valor del embotellado de gaseosas**

Fuente: Elaboración propia en base a Ramhudin et al (2010)

En la actividad de planificación, relacionada con el proceso de I+D de las empresas, se pueden producir impactos en relación a la decisión del peso de los envases y de los materiales de los envases y embalajes que se utilizarán para así reducir el impacto de los residuos generados por envases y embalajes.

En la actividad de selección de los recursos para el proceso productivo (o abastecimiento) se puede incorporar el proceso de abastecimiento sustentable en el cual se seleccionan los proveedores incorporando criterios de sustentabilidad, particularmente los referidos al principal impacto en la sustentabilidad que son las devoluciones y el tratamiento de las mismas. También se incorpora en este ámbito a los negocios de tipo inclusivos<sup>3</sup> en algunos insumos y materiales en los que exista esta posibilidad, en los cuales se puede desarrollar la dimensión social de la TBL.

En el proceso productivo en general existe una gran cantidad de procesos asociados a la manufactura sustentable que se pueden tener en cuenta para reducir los impactos, como por ejemplo la reducción en el uso de energía y la utilización de energía de fuentes renovables, la incorporación de las 3'R (Reuso, Remanufactura y Reciclaje) en el uso del agua y el tratamiento de los efluentes, reducción en la emisión de CO<sub>2</sub>, 3'R en los *scrap* de producción y residuos generados, inversiones en tecnologías limpias, entre otras. La incorporación de estos procesos reduce impactos directos en el uso del agua, la energía, efluentes, emisiones y residuos en general.

La etapa de logística de salida de la cadena de valor tiene asociado el almacenamiento sustentable a través del cual se puede lograr la disminución de los impactos de esta actividad que son las emisiones de CO<sub>2</sub> y los *scrap* y residuos de almacén. Entre los procesos importantes a implementar se encuentran la optimización en el uso del espacio y de los vehículos y la elección de infraestructura reutilizable o de alta duración.

En el transporte existen también muchas posibilidades de disminución de impactos, incorporando aspectos del transporte sustentable como la optimización de rutas y la decisión de ubicación de los centros de distribución, el mantenimiento de los vehículos y la inversión en vehículos sustentables. Con ello se reducen los principales impactos de la actividad como emisiones, *scrap* y residuos de transporte y combustible.

Por último, encontramos un aspecto de la cadena de valor que no es tenido en cuenta en la mayor parte de las empresas y es el referido a la logística reversa (o inversa). La misma hace referencia al reuso, remanufactura y reciclaje de los productos fuera de uso (PFU), en manos de los consumidores. En esta etapa existe la posibilidad de incorporar el proceso de la logística inversa en la empresa y así reducir el impacto que producen los envases, que son el PFU en manos de los consumidores de las empresas que embotellan bebidas.

## **CONCLUSIÓN**

Teniendo en cuenta las características particulares que adquiere la cadena de valor global de las embotelladoras de gaseosas podemos apreciar que algunas de las actividades destinadas a reducir impactos en la sustentabilidad se ven condicionadas por la existencia de un contrato de franquicia con la casa matriz. Así por ejemplo, la cadena cautiva implica que se reducen las libertades en materia de I+D de las embotelladoras, así como en la selección de las materias primas y hasta en las acciones de comunicación institucional de la marca, que se implementan de forma centralizada.

---

<sup>3</sup> Se refiere a prácticas en las cuales las empresas crean alternativas de inclusión económica y social a emprendimientos productivos de base social. Estos emprendimientos son iniciativas económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de grupos vulnerables (económicos y sociales).

En otras actividades, por el contrario, las embotelladoras conservan las facultades para aplicar sus propios criterios en materia de sustentabilidad. Tal es el caso de la contratación de insumos y materiales no provistos por la casa matriz o la selección de recursos humanos, que puede hacerse de manera inclusiva, o la incorporación de procesos asociados a la manufactura sustentable tales como la eficiencia energética o la reducción en el uso de agua y en los residuos generados.

En el almacenamiento y transporte las embotelladoras pueden implementar por su cuenta procesos para la optimización del uso del espacio y de las rutas, la ubicación de los centros de distribución y la inversión vehicular.

Sin embargo, en materia de logística reversa nuevamente es la casa matriz la que interviene con su política en materia de reutilización de envases.

A través del estudio de un caso se puso de manifiesto que la estructura de la cadena de valor y su gobernanza tiene incidencia en las diferentes etapas de la cadena, condicionando el accionar de la empresa.

La situación particular de pertenecer a una cadena de valor de tipo cautiva por depender de un único proveedor global con gran poder de decisión se agrega a otros condicionantes no analizados aquí, tales como la normativa local, las características geográficas o las preferencias y costumbres de los consumidores. Así por ejemplo, aunque la casa matriz diseñe una política fuerte de reciclado de envases y la embotelladora prevea adecuadamente la logística inversa, se impone acompañar estas medidas con una concientización del consumidor. Esto implica que la formulación de estrategias en materia de sustentabilidad se realice teniendo en cuenta toda la cadena de valor del producto y las características específicas que asume cada eslabón en los distintos países en los que opera.

## REFERENCIAS

Ablin, Amalie (2012) El Mercado de bebidas analcohólicas, Revista Digital Alimentos Argentinos, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

[http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/bebidas/productos/MercBebAnalc%C3%B3licas\\_06Jun.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/bebidas/productos/MercBebAnalc%C3%B3licas_06Jun.pdf)

Amato, C. (2015). La logística inversa como estrategia para el logro de un desempeño superior (económico, social y ambiental). Estudio de casos de empresas embotelladoras de gaseosas en Argentina. Tesis doctoral no publicada. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.

Amato, C. (2014). Redefinición del concepto de desempeño y sus dimensiones en el marco de la sustentabilidad organizacional. Revista CyTA, 13 (02), Abril/Junio 2014.

Amato, C. (2015). Relación entre Sustentabilidad, Responsabilidad Social y Responsabilidad Extendida al Productor. Crowdsourced Science Briefs on Sustainable Development. Digestible messages from scientist to policy-makers. Contribute to Global Sustainable Development Report 2015. Oficina de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas. Disponible en:

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/639491-Amato-Relacion%20entre%20Sustentabilidad%20Responsabilidad%20Social%20y%20Responsabilidad%20Extendida%20al%20Productor.pdf> (Consulta: 31/03/15)

Amato, C. (2015). Relación entre logística inversa y desempeño. Estudio de casos en Córdoba, Argentina. Cuadernos de Administración, 31(53), 54-65.

Amato, C.; Buraschi, M. y Peretti, M.F. (2015). Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la Responsabilidad Social Empresaria: Identificación de

sus variables asociadas a cada constructo. Contaduría y Administración, en proceso de edición. Disponible en: <http://contaduriayadministracion.unam.mx/public/>

Carter, C. y Rogers, D. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387

Coca Cola de Argentina (2013). Reporte de Sustentabilidad de Coca-Cola Región Sur de América Latina (SLBU). disponible en: <http://www.cocacoladeargentina.com.ar/sustentabilidad/reporte/>

Comtrade (2015) Beta trade data extraction interface. <http://comtrade.un.org/data/>

COPAL (2014) Estadísticas de la industria alimenticia. <http://copal.org.ar/informes-tecnicos/estadisticas/>

Euromonitor International (2015) Country report. Carbonates in Argentina, February. <http://www.euromonitor.com/carbonates-in-argentina/report>

Euromonitor International (2013) Global briefing. Carbonates: Can new markets keep growth fizzing?. December. <http://www.euromonitor.com/carbonates-can-new-markets-keep-growth-fizzing-/report>

Gereffi, G. (2014) 'Global value chains in a post-Washington Consensus world', *Review of International Political Economy* 21 (1), 9-37

Gereffi, G., J. Humphrey y T. Sturgeon (2005) 'The governance of global value chains', *Review of International Political Economy* 12 (1), febrero, 78-104

INDEC (2015) Estadísticas de Productos Industriales. [http://www.indec.mecon.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=6&id\\_tema\\_3=18](http://www.indec.mecon.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=6&id_tema_3=18)

Kaplinsky, R. y M. Morris, 2010 [2002]. A Handbook for Value Chain Research (Trad. G. Canale y J. Caló, Un manual para la investigación de cadenas de valor, IDRC, disponible en <http://www.proyectaryproducir.com.ar/wp-content/uploads/2010/04/Kaplinsky-Manual-completo-Rev-4-2010doc.pdf> [20 mayo 2013])

New, S. (1997). The scope of supply chain management research. *Supply Chain Management: An International Journal*, 2(1), 15-22.

PepsiCo Argentina (2011). Reporte de Sustentabilidad. [http://www.pepsico.com.ar/Argentina/download/Sustainability-Report\\_2009-2010.pdf](http://www.pepsico.com.ar/Argentina/download/Sustainability-Report_2009-2010.pdf)

Ramudhin, A.; Chaabane, A. y Paquet, M. (2010). Carbon market sensitive sustainable supply chain network design. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 5(1), 30-38.

UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development (2013) World Investment Report 2013. Global value chains: Investment and trade for development. Ginebra: United Nations

Vera, P. (2013) La industria del cemento entre la sustentabilidad y la inestabilidad financiera: Cemex, Holcim y Lafarge, Tesis doctoral no publicada, México: Universidad Nacional Autónoma de México

Vera, P. (2014) 'Cooperación entre empresas: afiliación e impulso de cadenas de valor sustentables', ponencia en dictamen para el XIX Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática, a celebrarse en octubre de 2014 en la Universidad Nacional Autónoma de México. México: FCA-UNAM