

Estrategias de inserción de tres empresas agrícolas en la cadena productiva global de alimentos

Gerardo Vera - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Ana Arras - Universidad Autónoma de Chihuahua

Carlos Torres Gastelú - Universidad Veracruzana

Resumen

El objetivo de este trabajo es indagar las estrategias que han seguido tres pequeñas empresas agrícolas, una de ellas productora de nuez de macadamia, la segunda cajeta de leche de cabra y la tercera, champiñón orgánico, para insertarse como proveedoras de las grandes cadenas de supermercados. El estudio se realiza en el contexto de la transformación radical que se ha observado en los sistemas alimentarios mundiales, como resultado de la acelerada expansión de los supermercados. A nivel mundial la cadena productiva de alimentos que hasta la mitad de los años 80 había estado manejada a través de una serie de relaciones de libre mercado, se transformó en una cadena productiva global manejada por el comprador, donde los grandes comercializadores (los supermercados) ahora se encargarían de gobernar redes de producción descentralizadas en una variedad de países exportadores, comúnmente localizados en el Tercer Mundo (Gereffi, 2001). En el caso particular de América Latina, los supermercados aumentaron en diez años su cuota de ventas de alimentos en un porcentaje casi tan alto como el que Estados Unidos alcanzó en 50 años (FAO, 2004: 19). En esta perspectiva, la globalización de las industrias de la alimentación y la expansión de los supermercados presentan para los pequeños agricultores tanto una oportunidad para acceder a nuevos y lucrativos mercados, siempre y cuando puedan satisfacer los niveles de calidad exigidos, como un importante riesgo de aumentar su marginación e incluso de extremar su pobreza. Los resultados obtenidos de los tres estudios de caso, señalan puntualmente la capacidad de aprendizaje y de innovación como los factores esenciales sobre los que se han desarrollado estrategias que han logrado mejoras sustanciales en la calidad del producto, que van desde la certificación de producción orgánica y de inocuidad hasta mejoras sustanciales en su empaçado y envoltura.

Introducción

La agricultura está atravesando nacional e internacionalmente por un período de intensas transformaciones, que propician nuevas y más complejas relaciones de los espacios rurales y entre los agentes sociales que participan en las diferentes etapas de la producción agroalimentaria.

Desde diversos enfoques, se hace alusión a profundos cambios internos en la organización de la producción, de los diferentes actores, así como de su relación con otros agentes económicos. Estas transformaciones son producto de varios procesos convergentes en los que cobran relevancia la globalización, los cambios en los marcos regulatorios de los países, el desarrollo tecnológico, así como las transformaciones en el uso y tenencia de la tierra. Paralelamente a

estas condiciones, se han generado desarrollos biotecnológicos que han posibilitado transformaciones en los productos, mientras que las TIC permiten intercambiar innovaciones a partir de los requerimientos de la demanda y desarrollar sistemas de trazabilidad de la producción. Otros cambios igual de importantes son aquellos verificados en los patrones de consumo, tanto por la demanda y consumo de alimentos con mayor calidad, seguridad y más variados que generan nuevas demandas hacia el sector agroalimentario, como también que puedan insertarse en nichos de mercado cada vez más especializados.

En la mayoría de los países latinoamericanos, gran parte de esta producción es protagonizada por micro y pequeñas empresas las cuales son, asimismo, responsables del empleo y, consiguientemente, de la generación de ingreso para amplios segmentos de la población. Si se tiene en cuenta, además, que dicho tejido de empresas se encuentra localizado de forma dispersa en los diferentes ámbitos territoriales, se puede establecer la importancia estratégica que tiene el segmento de micro y pequeñas empresas tanto desde el punto de vista económico y social, como para la difusión territorial de la innovación cada vez más presente en el mundo rural y urbano.

El ambiente de creciente competitividad que se ha ido creando a medida que el fenómeno de la globalización va incorporando en el mercado global a los rincones más apartados del mundo no es ajeno a la microempresa. Es por ello que ésta sólo podrá sobrevivir si es capaz de competir con un número creciente de agentes en el mercado, pequeñas, medianas y aún grandes empresas, que en la lucha por la competencia cada día aumentan su radio de acción buscando penetrar en nichos de mercado que antes ignoraban en sus estrategias de mercado. Lo anterior plantea a la microempresa nuevos retos en las áreas de producto y en las estrategias de mercado y comercialización.

Es en este marco, donde nos interesa analizar como las micro y pequeñas empresas construyen nuevas estrategias de competitividad y cómo se vinculan con los mercados nacional e internacional a partir de las redes de conocimiento (técnico, comercial y de organización) en las que pueden insertarse. Para ello, se muestran los resultados de tres microempresas del sector de productos no tradicionales localizadas en el norte, centro y sur de México.

1. Redes locales de mercancías (RLM)

Desde hace varias décadas se ha reconocido la existencia de redes económicas dónde las empresas interactúan y que, diversos autores, han bautizado con distintos nombres como el de tramas, cadenas de valor (Porter, 1990) o cadenas globales de mercancías cuando se analizan los sistemas de producción más globalizados (Gereffi, 1994). Por lo general, la cadena de una mercancía se refiere al rango completo de actividades involucradas en el diseño, producción, y marketing de un producto (Gereffi y Korzeniewicz, 1994). En los mencionados trabajos se distingue, generalmente, entre dos tipos de cadenas: las “manejadas por productores” y las “manejadas por compradores” (Gereffi, 1994; 1999). Por tanto, la premisa de la cual se parte en este trabajo es que las empresas no actúan aisladamente, sino que establecen relaciones con otros agentes (competidores, proveedores, clientes, etc.).

Las cadenas globales de mercancías “manejadas por productores” son aquéllas en las que los grandes fabricantes, normalmente transnacionales, juegan un rol central coordinando la producción de la red (incluyendo sus conexiones hacia atrás y adelante). Esto es característico de las industrias intensivas en capital y tecnología (automóviles, aviones, computadoras, semiconductores y maquinaria pesada).

Por otra parte, el concepto de cadenas globales de mercancías “manejadas por compradores” se refiere a redes en las que los grandes minoristas y comercializadores juegan el papel de pivotes coordinando las redes. Así, mientras que las características técnicas son proporcionadas por los grandes minoristas y comercializadores, la producción es tercerizada y se lleva a cabo en países típicamente localizados en el tercer mundo. Este modelo es común en las manufacturas intensivas en trabajo y las industrias de bienes de consumo (vestidos, calzado, juguetes, electrónica, etc.).

Como el mismo Gereffi señala, las cadenas globales difieren en varios aspectos respecto de los enfoques relacionados como los sistemas comerciales (Whitley, 1996; Gereffi, 1996) o cadenas de valor (Porter, 1990). En particular, este enfoque analiza cómo el poder es ejercido por las empresas líderes en los diferentes segmentos de la cadena, y cómo éste cambia con el tiempo. La coordinación de la cadena es, a su vez, una fuente importante de ventaja competitiva que requiere el uso de las redes como recurso estratégico. Dentro de este esquema, el aprendizaje organizacional constituye uno de los mecanismos críticos por medio de los cuales las empresas intentan mejorar o consolidar sus posiciones dentro de la cadena.

Otra premisa que se contempla en este trabajo es que el poder de mercado y uso de las técnicas de gestión constituyen los dos principales activos en los que se apoyaron los grandes supermercados e hipermercados para su expansión. A partir de estas consideraciones, se argumenta que las grandes cadenas productivas han ido adquiriendo competencias de gestión específicas que les permitieron construir una red de empresas a su alrededor, que les proveen bienes y servicios, les compran servicios auxiliares, y desarrollan funciones de distribución, financieras o publicitarias, entre otras. Dentro de esas redes, los supermercados han absorbido creciente poder de mercado y de decisión en detrimento de los agentes que operan en el segmento producción.

A partir de la perspectiva analítica de la Red Local de Mercancías se estudian tres microempresas mexicanas que tienen las siguientes características comunes: (1) pertenecen al sector de productos no tradicionales; (2) han sobrevivido en el mercado por más de nueve años, superando el promedio de vida de este tipo de emprendimientos en México; (3) producen alimentos; (4) son empresas que surgen a partir de una iniciativa familiar; (5) Distribuyen sus productos en supermercados; (6) atienden principalmente al mercado nacional; (7) La cadena de distribución dominante para estos productos es Walmart; (8) han desarrollado sistemas de inocuidad en sus productos apoyados en agentes externos; (9) han recibido apoyos económicos y asesorías por parte de organismos gubernamentales; (10) La construcción del conocimiento se da, primordialmente, a partir de las relaciones en las redes a que pertenecen; y (11) su crecimiento y desarrollo se sustenta en procesos de aprendizaje.

Ahora bien, en este tipo de redes es sugerente revisar el problema de gobernanza, que se refiere a los actores más importantes en las cadenas que determinan la división inter-firma del

trabajo y la forma en la que los participantes realizan sus actividades. De acuerdo a Rabetino, Gómez y Melitsko (2002) el aspecto de gobierno en este tipo de redes se sustenta en el control del poder económico, del comando tecnológico o del activo productivo crítico. En una red, pueden existir uno o varios agentes que actúan como núcleo coordinador. Lo que distingue al núcleo de los demás componentes es que ellos controlan el acceso a los recursos especializados (como el diseño del producto, las nuevas tecnologías, las marcas o la demanda del consumidor) que genera los mayores ingresos en la red.

El que controla la jerarquía es el que maneja el negocio y fija los objetivos. El que mejor se posiciona es el que decide y, a su vez, el que tiene mayor poder de acumulación. La rentabilidad es más grande en los segmentos relativamente más concentrados de las redes y que están caracterizados por las altas barreras a la entrada. En las redes "centradas en la comercialización" las rentas del núcleo están estrechamente vinculadas al manejo de las relaciones inter-firma, la construcción de alianzas estratégicas y las rentas derivadas de la diferenciación del producto a partir de la propiedad de la marca (Kaplinsky, 1998).

Una de las características principales de las empresas que adoptaron el modelo "centrado en la comercialización", es que ellas comercializan encargándose del marketing y la publicidad, pero no fabrican los productos. Así, las ganancias en las redes "centradas en la comercialización" derivan de la combinación de diseño, marketing, ventas y los servicios financieros que le permiten a los comercializadores actuar como núcleo estratégico de la red uniéndose a las fábricas manufactureras y desarrollando nichos de los productos en sus principales mercados de consumo (Gereffi, 1994). Como escribe Gereffi, son "fabricantes sin fábricas" que separan la producción física del bien de las fases de diseño y comercialización dentro del proceso de producción. En el caso particular de los supermercados, la red se estructura a partir del poder económico financiero de las cadenas de supermercados.

A modo de síntesis, se puede decir que la red se articula en torno a un objetivo común para todos, que es maximizar las ventas y la rentabilidad. Para las cadenas, hay tres formas de ampliar la rentabilidad: incrementar la facturación, generar actividades secundarias o captar excedentes de los proveedores. Para los fabricantes, la mejora de las ganancias pasa casi exclusivamente por subir el volumen de ventas. Por tanto, las cadenas de supermercados han desarrollado una tecnología que incluye una serie de competencias esenciales para cumplir con el rol de agentes organizadores de la red. El proceso por el cual lograron ocupar ese rol, en el que antes predominaban los productores.

Para comprender la conformación de las redes de comercialización, se revisan los casos del producto de la Nuez de Macadamia de una microempresa localizada en el estado de Veracruz; el de una empresa productora de champiñón orgánico localizada en el rancho "El Potrero" km 1.5 carretera a Azumbilla – Nicolás Bravo, Puebla, México. Así como el de la microempresa "Productos Lácteos Tres Marías" que produce cajeta de leche de cabra y rompo en la ciudad de Delicias, Chihuahua.

2. Criterios metodológicos

Los resultados que se presentan en este documento provienen del trabajo realizado en un proyecto de investigación auspiciado por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en el cual participaron diversas universidades de todo el país. A pesar de que se analizaron múltiples casos de microempresas, para los fines de este documento se recopilan evidencias de tres empresas: una en el norte a cargo de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH), otra en el centro coordinada por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), y la tercera en el sur realizada por la Universidad Veracruzana (UV).

El objetivo general del proyecto que enlazó el trabajo de estas universidades fue avanzar en la comprensión de los procesos de vinculación de las microempresas de productos no tradicionales y étnicos con los mercados. Específicamente, el interés se centra en mostrar cómo el capital social y los conocimientos que fluyen entre los actores de las redes, en las que estas empresas se encuentran inmersas, les permiten acceder a mercados nacionales e internacionales.

En esta investigación de naturaleza empírica, de forma aplicada de tipo descriptivo y de modo bibliográfico y de campo, conjuga los métodos: analítico sintético, teórico deductivo. Es un estudio de casos, éstos, de acuerdo con Yin (2003), contribuyen a ampliar y profundizar el conocimiento con respecto a individuos y grupos, así como organizaciones y fenómenos relacionados. Entre las técnicas de investigación para recabar la información se utilizaron: las bibliográficas y entrevistas.

3. Caso: Empresa Macadamia de Veracruz

3.1 Los orígenes

La microempresa inicia sus operaciones de manera formal en el año de 2001, aunque desde 1996 empezaron a comercializar su producto: La Nuez de Macadamia. Curiosamente, el primero de sus clientes fue una cadena de supermercados debido a las redes sociales que tenían uno de los socios. Esta relación con los supermercados se ha mantenido hasta la fecha y le ha permitido a la empresa al menos subsistir en el mercado.

En los inicios de la empresa hubo apoyo económico y participación como socios por parte de amigos y familiares, sin embargo a medida que fue pasando el tiempo y se dieron cuenta de que no había una utilidad atractiva, muchos se fueron retirando. Una decisión clave en la trayectoria de la empresa es que se invitó a los trabajadores para que fueran socios. Al quedar conformada como una sociedad, se abrían las posibilidades de solicitar apoyos y así se hizo ante el Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas en Solidaridad (FONAES¹).

¹ El Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía que atiende las iniciativas productivas, individuales y colectivas, de emprendedores de escasos recursos mediante el apoyo a proyectos productivos, la constitución y consolidación de empresas sociales y la participación en esquemas de financiamiento social (<http://www.fonaes.gob.mx>).

Desde sus inicios la microempresa fue proyectada como una forma de ingreso complementaria entre los socios dado que tenían otras fuentes de ingresos y no planeaban dedicarse de tiempo completo. Este aspecto ha sido clave en la sobrevivencia de la microempresa a lo largo de una década de existencia. Aunque en los últimos años la empresa ha ido demandando que se le dedique cada vez mayor tiempo por parte de la gerencia general. El resto del personal cumple un horario de trabajo pero bajo un esquema flexible lo cual ha propiciado que se sientan a gusto puesto que combinan el trabajo con otras actividades y pueden pasar tiempo con la familia.

3.2 Perfil de la microempresa

En cuanto a sus recursos humanos, en total son ocho personas en la planta procesadora. Siete integrantes son mujeres. La gerencia de producción, la encargada administrativa y cinco trabajadoras. El único varón de la planta procesadora se hace cargo de la transportación del producto a la ciudad de Xalapa, así como del mantenimiento eléctrico y de las reparaciones del equipo y desperfectos que ocurran. La mayoría de las mujeres no saben leer y escribir y por lo tanto sus funciones son más sencillas y específicas. Una de las señoras con estudios de secundaria se hace cargo del control de muchas cosas. Como socios productores se encuentran tres personas: dos mujeres que se hacen cargo de la gerencia general y la gerencia de producción y un hombre que es socio pero no se desempeña como trabajador, solo aporta su terreno. Otros dos de los productores se ubican en Cinco Palos y el tercero en San Marcos. En el rancho se encuentra como responsable un socio y dos trabajadores. La gerente se ocupa de la parte contable y financiera. En las oficinas de la Ciudad de México laboran tres personas y recientemente un antiguo socio se acaba de reincorporar sumando cuatro personas.

La escasa preparación de la mayoría de los miembros de la empresa ha provocado que la toma de decisiones recaiga en la gerencia general que es la persona que cuenta con una licenciatura, trabaja como catedrática universitaria y ofrece sus servicios como terapeuta en su consultorio. De tal suerte que las decisiones que se toman en el consejo en buena medida depende de las habilidades, experiencia y capacidad que ha desarrollado la gerente general. Sin embargo, la comunicación constante que se ha establecido en el consejo ha permitido generar un ambiente de confianza, colaboración y un sentido de pertenencia.

3.3 Mecanismos de aprendizaje por la participación redes

A pesar de que los ingresos no son altos, son constantes, y a pesar de que no hay ventas suficientes para crecer, al menos para mantenerse en el mercado. En repetidas ocasiones a lo largo de su trayectoria, la microempresa se ha apoyado en diversos actores externos para mejorar su estructura, organización y forma de hacer las cosas. Aunque han procurado mantener la calidad en sus productos, existen fuertes restricciones económicas y de liquidez que les han impedido realizar inversiones en infraestructura tecnológica en los últimos cinco años.

Respecto al empaque de la Nuez de Macadamia, el mercado gourmet demanda diseño, buena presentación y calidad. Esta se convirtió en otra lección que fue promovida por la cadena de supermercados Sam's y que es relatada por la gerente de la microempresa: "...o sea teníamos ya una etiqueta y me mando a llamar el comprador de Sam's y me dijo "Oye Olga no te has

enterado pero estas vendiendo Macadamia o sea esta presentación es absurda, pon un frasco de vidrio, ponle diseño a la etiqueta...". También la empresa aceleradora New Ventures recomendó: *"...necesitan tener una presentación más elegante porque su producto no llena las condiciones de un producto Gourmet..."* (Entrevista-Gerente, 2010). A raíz de este aprendizaje la empresa se dio a la tarea de mejorar la presentación y embalaje de sus productos de acuerdo a los estándares que imperan en el mercado gourmet.

Desde sus orígenes la gerencia de la microempresa ha reconocido el valor de la capacitación y el entrenamiento especializado. Paulatinamente el interés de la empresa fue evolucionando del conocimiento técnico hacia concentrar sus esfuerzos en fortalecer sus capacidades administrativas y específicamente los aspectos relacionados con la mercadotecnia. Aunque también han hecho lo propio en aspectos técnicos como la inocuidad alimentaria y la obtención de la certificación orgánica de CERTIMEX. El proceso de obtención de la certificación fue un proceso arduo, largo y costoso que posiciona a la empresa en otro mercado. Sin embargo, hasta el fin del trabajo de campo realizado en la microempresa, su inserción en la red de las empresas certificadas ha redituado en un modesto crecimiento en el mercado, en parte debido a que el tamaño del mercado orgánico es pequeño en México.

Uno de los problemas que le aquejan a las MPYMES mexicanas tiene que ver con la falta de efectividad en sus cuentas por cobrar. Si de por sí es complicado hacerse de una cartera de clientes en un mercado tan especializado como es el gourmet, el asunto no concluye ahí dado la falta de prontitud en pagar los pedidos que ya han sido surtidos de manera oportuna y con la calidad esperada. A manera de ejemplo la microempresa señala que las tiendas especializadas gourmet adquieren típicamente materia prima, pero es común que se retrasen en los pagos y que ejerzan presión con nuevos pedidos cuando ya no tengan mercancía en sus estantes. Este es un fuerte agravante que padecen la mayor parte de las MPYMES que se extrapola a la mayoría de los clientes. A pesar de que en el país existen convenios firmados por las grandes cadenas de supermercados donde se comprometen al pago oportuno, no existen mecanismos para hacer valer los derechos de los pequeños proveedores. Este aspecto impide el crecimiento y frecuentemente la misma sobrevivencia de las MPYMES.

Esta empresa se caracteriza por su capacidad para extender sus redes de conocimiento cuando la necesidad lo amerita, buscando apoyo en institutos, centros, universidades o expertos. El tipo de conocimiento y apoyo requerido ha sido de carácter especializado ya sea de tipo técnico o de gestión. Desafortunadamente no siempre se han logrado resolver los problemas técnicos, pero el dinamismo de la gerencia de la microempresa ha logrado desarrollar capacidades para la búsqueda, selección y toma de decisiones que se han visto reflejadas en la operación rutinaria en la producción, gestión o comercialización.

3.4 Comercialización

Uno de los problemas a los que se enfrenta la comercialización de los productos hechos con Nuez de Macadamia es el desconocimiento del producto en el mercado. Aunque el mercado gourmet está dirigido a un estrato socio económico medio y alto, hace falta una mayor difusión para incrementar su consumo.

Por otra parte, la relación comercial que se mantiene con la cadena de supermercados Sam's presenta algunos problemas. En primer lugar, de acuerdo a un estudio realizado por un especialista de la aceleradora New Ventures concluyó ponderando en un deficiente grado de éxito en las negociaciones con este cliente, puesto que hay no se ha cumplido con la política de esta cadena de que siempre haya productos, en parte se atribuye a que la gente de Sam's no elabora los pedidos de manera regular y se ha presentado la situación de desabasto de los productos de Nuez de Macadamia. El trabajo que se hizo con la aceleradora permitió dar a conocer a Sam's que el volumen decreciente en las ventas reflejaba una menor emisión de pedidos.

4. Caso: Empresa Productos Lácteos Tres Marías

4.1 Los orígenes de la microempresa

Productos Lácteos Tres Marías es una sociedad de Producción Rural de Recursos Limitados que inició sus operaciones de manera formal en el año de 2002. Dicha organización está integrada por ocho personas, incluidos el ingeniero y su esposa, e inició, con capital propio, hace más de diez años por la necesidad de:

“Darle valor agregado a la leche que obtenían del establo de cabras de su propiedad, primero nos capacitamos en la elaboración de quesos gourmet y, debido a que el nicho era muy pequeño, empezamos con la cajeta que es el ícono y, luego, con el rompopo.

Nuestros productos, porque se elaboran con leche tienen que tener un control de higiene e inocuidad muy estricto, si no es así, se echa a perder. (Ing. Pando, 2009).

Así mismo, para el Ingeniero los valores fundamentales en la vida de su empresa son:

“Honestidad, responsabilidad y confianza y el momento más importante en la vida de su empresa se dio cuando su producto fue aceptado en las tiendas de autoservicio” (Ing. Pando, 2009).

4.2 Perfil de la microempresa

Lácteos Tres Marías es una empresa que genera utilidades, dirigida por su dueño, él realiza labores de comercialización, su esposa de administración y tiene un encargado del área de producción, de él dependen los operadores. Es importante señalar que un factor determinante para la inocuidad y la calidad del producto son: la leche, los insumos y los procesos realizados en equipo semi-automatizado, de acero inoxidable, con paredes lisas y redondeadas, por esto, la cajeta de leche tiene un certificado de inocuidad.

4.3 Mecanismos de aprendizaje por la participación en redes

Productos Lácteos Tres Marías en la búsqueda de ampliar el mercado, acudió, hace ocho años, a la convocatoria realizada a los micro productores de la región a reunirse para dar a conocer sus productos en una plaza de ciudad Delicias, Chihuahua. Dicha reunión fue organizada por una persona, quien, de acuerdo con los miembros de la red, tenía intereses políticos, mientras que ellos, en palabras del Ingeniero Pando:

“El único objetivo que teníamos era comercializar nuestro producto, ya todos lo teníamos terminado, puede ser que alguno estuviera un poco más atrasado que apenas lo tenía ahí en la cocina de su casa y, el otro, ya tenía la empresa formada hacía 5 ó 6 años, pero todos teníamos el mismo problema comercializar el producto entonces empezamos a venderlos en esa plaza.” (Ing. Pando, 2009)

En un principio sus expectativas se cumplieron, sin embargo, al darse cuenta de las intenciones de la persona que organizó este primer evento, optaron por platicar entre ellos, en un inicio 30, posteriormente, el grupo se redujo a 17 y, después, se constituyó la asociación Productores Agropecuarios Centro y Sur del Estado de Chihuahua S de R L de M. I, con el propósito de “...comercializar sus productos con mayor visión,” dice el Ing. Pando, quien además de pertenecer a la asociación de productores de la cual el dueño es fundador, forman parte de una red con otras cinco microempresas entre las cuales intercambian apoyo, conocimientos y han logrado mayores oportunidades para gestionar recursos ante las instancias gubernamentales y tener acceso a un canal de comercialización como son las ferias o exposiciones de productos a nivel nacional y, a partir de este tipo de estructura y de sus relaciones sustentadas en la confianza, en el intercambio de conocimientos y en el apoyo, han generado capital social, de manera que la estructura de esta red ha sido factor clave para el desarrollo económico de las empresas que la conforman.

Cabe destacar que los integrantes de estas empresas, producen y comercializan diferentes productos, pues no quieren competir entre sí, ellos se reúnen periódicamente y se apoyan para asistir a expo ferias en el país, para el Ing. Pando es un grupo de cuatro o cinco empresas que anda desde Tijuana a Mérida en las ferias, donde participan, mínimo, en dos eventos mensuales, entre ellos, en ocasiones uno empuja y, a veces jala a los demás para participar en estos eventos donde dan a conocer y comercializan sus productos.

En una de esas exposiciones dice el Ing Pando (2009), “...contacté a la persona que quería el producto del otro lado, entonces surgieron las preguntas y me informaron qué tenía que hacer para cumplir con los requisitos de exportación planteados por la FDA (Food and Drug Administration), lo cual me interesó, pues yo ya tenía un cliente en Estados Unidos. Esto significa que en una de las ferias surgieron los contactos y el inicio del proceso de aprendizaje sobre los requerimientos para exportar y los agentes que califican los productos.

Así mismo, pertenece a CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación) y mantiene una relación con diversas secretarías de gobierno del estado, como Fomento Económico, donde le apoyan para participar en las ferias, las cuales son, de acuerdo con el Ingeniero Pando (2009), “una ventana al comercio”. En cuanto al apoyo por parte del gobierno federal, esta empresa, a partir de sus vínculos con la Secretaría de Desarrollo Social

(SEDESOL) y la Reforma Agraria, ha logrado recursos para obtener capital de trabajo y equipo, así como capacitación en los procesos productivos.

4.4 Comercialización

Así mismo, La cajeta de Lácteos Tres Marías actualmente se comercializa, además de las ferias, en tiendas de conveniencia y diversos supermercados como Walmart, Soriana y Smart, así como en tiendas de conveniencia y en ferias, gracias al aprendizaje continuo que inició con la asesoría de instituciones de educación, en un principio, para la elaboración de quesos y, posteriormente, para realizar la cajeta y el rompo, así como a los cursos de capacitación para la producción y al apoyo de instituciones gubernamentales para diseñar la etiqueta, entre otros.

Los mercados que atiende la empresa son: local, regional y nacional, así mismo, al realizar la entrevista, se encontraban en el proceso de certificación de la FDA con el fin de exportar la cajeta de leche de la que produce 12,750 kilos anualmente.

Una de las problemáticas que enfrenta la empresa es la insuficiencia de capital de trabajo y el incremento de los insumos, así como con las políticas de pago del supermercado Smart, ya que tardan en pagarles más de treinta días, en la voz del Ingeniero Pando se plantea así; *“...yo surto se supone que me pagan en un mes pero se va a 45 días el pago en esos 45 días todo lo que caiga de devolución se los descuentan del cheque que va a salir me pagan entonces cuando yo espero mi cheque con cierta cantidad y sale con otra por las devoluciones.”*

5. Caso: Empresa Productora de champiñón orgánico

5.1 Los orígenes

La empresa está localizada en el Rancho “El Potrero” km 1.5 carretera a Azumbilla – Nicolás Bravo, Puebla, México. En 1997 con recursos propios la empresa es fundada por el ingeniero Leonardo y su esposa, ambos oriundos de Tehuacán. Él tiene estudios de ingeniería civil por la Universidad Veracruzana, así como una maestría en administración y tres diplomados² por la Universidad Anáhuac. La esposa, tiene estudios de ingeniería y una maestría en bioquímica por la UNAM.

Al iniciar sus operaciones consecuencia del limitado know how tecnológico que se tenía, pues básicamente eran conocimientos respecto a la producción de micelios³ a nivel de laboratorio, únicamente se producía hongo aplicando técnicas tradicionales. Fue hasta el año 2003, después de un proceso de búsqueda y de aprendizaje, cuando se iniciaría con la producción de champiñón orgánico.

5.2 Perfil de la empresa

La empresa está organizada de la siguiente manera: una dirección general, puesto que es ocupado por el Ingeniero Leonardo; una dirección administrativa, una dirección de

² Uno de estos diplomados fue en producción orgánica

³ Masa de hifas que constituye el cuerpo vegetativo del hongo

producción, una dirección de comercialización, una dirección de mercadotecnia, un departamento de Investigación y Desarrollo, más los operadores. En el caso de las direcciones mencionadas los cargos son ocupados por personas con estudios universitarios. Respecto al personal operativo, su promedio de escolaridad es la primaria, y en su totalidad se trata de gente oriunda de Azumbilla o de sus alrededores.

Actualmente se elaboran tres clases de productos: champiñón fresco, deshidratado y gourmet. El champiñón se cultiva en tres variedades: **blanco**, **cremini** y **portobella**. Estos tres productos cuentan con la certificación orgánica y de inocuidad; se comercializan en presentaciones de 350 gramos en envolturas biodegradables. Los productos gourmet son ideales para botanas y se producen en cuatro variedades: al natural, al ajillo, en escabeche y al chipotle.

Un factor clave para cultivar champiñón orgánico con altos estándares de calidad son los insumos, los más importantes son: el agua, la cual se obtiene a través de un pozo tipo noria⁴; los micelios, peat moss⁵ y esquilmos⁶, los cuales se compran a un proveedor canadiense. Dentro del proceso de producción destaca el uso de un manual de calidad, donde se indican las diferentes operaciones requeridas para manipular los insumos, su preparación, su colocación en los racks y el control que se debe llevar de los invernaderos, para finalmente obtener el hongo en cualquiera de sus tres variedades con los estándares de calidad requeridos. Un aspecto que sobresale en el proceso de producción es su sustentabilidad, lo que significa que todas las materias primas que se utilizan en el proceso de producción se reutilizan.

5.3 Mecanismos de aprendizaje por la participación redes

Cabe señalar que la certificación orgánica y de inocuidad, la comercialización de sus productos en las grandes cadenas de supermercados con marca propia, así como la sustentabilidad de su proceso de producción, es resultado de un intenso proceso de aprendizaje y donde las relaciones establecidas con distintos actores clave han sido fundamentales.

En los primeros años de vida de la firma, se contó con la asesoría de un despacho mexicano que aportó muy poco a la base tecnológica y de conocimientos de la empresa. Resultado de esta mala experiencia empezaron a buscar el conocimiento y tecnología que necesitaban en el extranjero. Una universidad de EUA y una universidad canadiense fueron las que les proporcionaron el conocimiento y la tecnología que requerían, mediante la compra de un paquete tecnológico. Posteriormente, el conocimiento, sobre técnicas de cultivo, maquinaria y equipo, se ha ido enriqueciendo a través de algunos contactos que fueron surgiendo con otras universidades, como la Universidad de Pensilvania y la Universidad de la Rioja, con diferentes productores latinoamericanos (argentinos, guatemaltecos, colombianos y costarricenses) de champiñón orgánico, así como de su departamento de I+D.

⁴ Actualmente se hacen gestiones para construir un pozo profundo

⁵ También llamada turba canadiense, es un musgo esfágico, excelente sustrato que está compuesto de fibras naturales de madera contiene una carga bacteriana muy baja debido a su alto contenido de ácidos orgánicos, evitando el desarrollo de bacterias, conserva una humedad relativa alta.

⁶ Pajas de cereales

En este proceso de aprendizaje que fue enriqueciendo las experiencias y conocimientos del ingeniero y de su esposa, destaca la relación que existe con la Universidad Anáhuac, principalmente en lo que se refiere a los procesos de certificación y capacitación. Otro aspecto fundamental dentro de los aprendizajes que se han tenido, y que ha permitido conocer e incursionar en los mercados nacionales y extranjeros, así como adquirir conocimientos sobre imagen, presentación, envoltura y empaçado del producto ha sido la participación en ferias. Consecuencia de este proceso de aprendizaje, la empresa actualmente, en términos de la calidad de su producto y del know how tecnológico que posee, puede ser catalogada como una empresa de clase mundial y la número uno en México dentro de su giro comercial.

5.4 Comercialización

De la producción de la empresa, la que es de alrededor de 340 toneladas anuales, el 80% se vende en el mercado nacional y el 20% en el mercado internacional. En el caso del mercado nacional la mayor parte de su producción se comercializa como marca propia – aunque un tiempo se maquilaba para algunas tiendas de autoservicio - y llega al consumidor final a través de dos cadenas de tiendas de autoservicio, Wall Mart (Superama) y Soriana. Otra parte de la producción destinada al mercado nacional se vende a clientes locales que llegan a comprar el producto directamente a las puertas de la empresa. Esta mezcla en los mercados donde se comercializa el producto, es lo que permite a la empresa hacer frente a los largos periodos de pago que imponen los grandes comercializadores (supermercados).

5.5 Capacidades y limitaciones para acceder a mercados especializados

Dentro de las capacidades que la empresa logró construir y consolidar, y que le permitieron insertarse en las grandes cadenas de supermercados, están sobre todo, algunas capacidades tecnológicas, específicamente aquellas que tiene que ver con la adaptación de maquinaria y equipo a sus necesidades particulares, la construcción de invernaderos y con el cultivo y post-cosecha del champiñón orgánico.

En la construcción de estas capacidades, algo que el ingeniero Leonardo destaca es la participación del departamento de I+D. Al respecto subraya: *“Ha resultado de un gran apoyo desde el punto de vista del know how tecnológico, pues es el lugar donde se desarrollan una buena parte de los conocimientos que permiten mejorar la calidad de nuestro producto, en términos de tamaño, vida de anaquel, frescura, proceso de deshidratado, conservación, etcétera”*.

En el caso de la maquinaria y equipo, La instalación y adaptación a las necesidades de la empresa se hace enteramente con el personal de la firma. Actualmente, las instrucciones, manuales de instalación y en su caso el software vienen en español, lo que facilita las cosas. Incluso, hoy día, el conocimiento y la tecnología que se ha desarrolla permite a la empresa ofrecer el servicio de construcción de invernaderos.

Respecto a las limitaciones de la empresa, posiblemente la más importante es su capacidad de producción, la que reduce sus posibilidades de una participación mayor en el mercado internacional. Esta capacidad de producción está ligada a la disponibilidad de recursos suficientes que permitan ampliar su capacidad instalada. Sobre este aspecto, desde sus inicios,

la principal fuente de financiamiento de la empresa ha sido los recursos propios, sin embargo, en algunas ocasiones ha tenido que recurrir a la banca comercial y en otras ocasiones a diferentes fideicomisos a través de algunos programas de gobierno. Respecto a los apoyos del gobierno para la construcción de la primera etapa de la empresa, éstos provinieron de las siguientes dependencias: SAGARPA – FIRCO del estado de Puebla, apoyó con 3.9 millones de pesos; del Programa Alianza para el Campo del Gobierno del Estado de Puebla con SAGARPA se obtuvieron 0.5 millones de pesos; la FUPPUE con SAGARPA otorgó 150 mil pesos; SEDECO 750 mil pesos y la SDR 1.2 millones de pesos. Todo esto representó aproximadamente el 50% de la inversión total, la cual ascendió un total de \$13'100,000.00.

Con este dinero fue posible construir la ampliación en su primera etapa de la planta productora y comercializadora de champiñón orgánico. Con esta ampliación entre otras cosas se logró generar 50 empleos directos y alcanzar una capacidad de producción anual de 340 toneladas por año, que se espera se duplique en cuanto esté concluida la segunda etapa.

6. Discusión

La evidencia recolectada en estas empresas permitió identificar las estrategias que adoptan las grandes cadenas de supermercados para mantener el control y dominio de sus pequeños proveedores como son: (1) la aplicación de descuentos de manera arbitraria; (2) afectaciones indiscriminadas a las tasas de factoraje para evitar sufrir de liquidez; (3) manejo de promociones a bajos precios; (4) incremento del margen de ganancia; (5) cobro de personas para la promoción eventual de los productos en las tiendas; (6) surtido del primer pedido gratis; (7) descuentos por aniversario; entre otros.

En este sentido, uno de los problemas identificados por estas MPYMES que se presenta con esta cadena de supermercados coincide con los aspectos que han sido recalcados en la literatura respecto al papel de dominio y control que ejercen con los pequeños productores, y la falta de un contrapeso que evite estar a merced de estas grandes empresas. Este aspecto fue destacado por la gerente de la microempresa Macadamia de Veracruz: “...*la realidad es que en este país los proveedores estamos muy desprotegidos, es decir el mensaje es o te ajustas o te vas...es difícil sobrevivir como cliente y proveedor de las grandes empresas pues ellos ponen las condiciones...*”.

Con objeto de una brindar una mejor comprensión sobre la forma cómo han operado éstas micro empresas a lo largo de su trayectoria, se presenta en la Tabla 1 información sobre su caracterización.

Tabla 1 Caracterización de las empresas

Nombre de la empresa	Lacteos tres Marías	Macadamia de Veracruz	Productora de champiñón
Localización	Delicias, Chihuahua	Coatepec, Veracruz	Rancho “El Potrero” km 1.5 carretera a Azumbilla – Nicolás Bravo, Puebla, México.
Producto	Rompopo y cajetas	Nuez de macadamia	Champiñón orgánico fresco y deshidratado
Mercado	Nacional	Nacional	Nacional e internacional
Comercialización	Comercializa en diversos supermercados como Walmart, Soriana y Smart, así como en tiendas de conveniencia y en ferias.	Con marca propia, sus canales de comercialización y distribución son: Supermercados y Comercio minorista.	Con marca propia, a través de las grandes comercializadoras: Wal Mart y de manera directa
Adquisición y transferencia de conocimientos	Intercambio de experiencias y conocimientos, sobre todo tácitos, con IES, instituciones gubernamentales y con una red de microempresarios.	Intercambio de experiencias y conocimientos, tanto tácitos como explícitos, por diversas instituciones y programas estatales y federales, así como empresas de consultoría.	Intercambio de experiencias y conocimientos, sobre todo tácitos, con IES y con otros productores de orgánicos
Capacidades desarrolladas	Adaptación de maquinaria y equipo. Técnicas inocuas.	Adaptación y mantenimiento de maquinaria y equipo. Técnicas de cultivo orgánicas e inocuas Búsqueda, análisis y puesta en marcha de iniciativas y proyectos.	Adaptación de maquinaria y equipo Construcción de invernaderos Técnicas de cultivo orgánicas e inocuas
Innovación	De proceso: Selección rigurosa de la materia prima e inocuidad en sus productos. De producto: Diversificación de productos: primero el queso, la cajeta y luego el rompopo	De proceso: Logros en el mejoramiento del proceso de producción orientado a la reducción de costos y tiempos. De producto: Creación de nuevos productos para el mercado gourmet.	De proceso: cultivo de champiñón orgánico e inocuo De proceso: proceso de producción sustentable De producto: champiñón orgánico deshidratado y gourmet

7. Conclusiones

Las empresas del sector de productos no tradicionales atienden preponderantemente a mercados especializados con un alto poder adquisitivo que se apoyan en las grandes cadenas de comercialización como son los supermercados y en el comercio minorista. Las pequeñas empresas mexicanas cubren tres regiones diferentes del país: Norte, Centro y Sur; en los tres casos se corroboran los hallazgos de diversos estudios (Schwentenius y Gómez, 2006; Berdegué, 2001; Reardon y Berdegué, 2002; ONU-Agricultura y Alimentación, 2004; FAO, 2008) con respecto a los principales obstáculos que afrontan los pequeños productores para enrolarse en las filas de proveedores escogidos por los supermercados como son: (1) Altos niveles de calidad en la producción y fiabilidad en la entrega oportuna de los productos; (2) Estricto cumplimiento de los requisitos en logística, incluido volumen y consistencia; (3)

Ejercicio de un poder cada vez mayor para establecer normas, precios y plazos de entrega; (4) Ausencia de regulaciones y normatividad que proteja sus intereses como microempresarios con respecto a las grandes cadenas de supermercados; y (5) Retrasos en los pagos al pequeño productor.

En este sentido, al menos en México hay tareas pendientes por realizar para brindar un apoyo eficaz a las PYMES de este sector. Sin embargo, estas empresas han logrado a través de diversas estrategias sobrevivir por más de una década, en buena medida por la calidad de sus productos, programas de inocuidad y certificaciones orgánicas, lo cual evidencia el desarrollo de sus capacidades tecnológicas y de gestión a través de los mecanismos de aprendizaje que han desarrollado a lo largo de su trayectoria.

Referencias bibliográficas

BERDEGUÉ, J. A. **Cooperating to Compete: Associative Peasant Business Firms in Chile**. Tesis doctoral, Departamento de Ciencias Sociales, Comunicación y Estudios de Innovación, Universidad de Wageningen. Wageningen, Holanda. 2001.

FAO. **Supermercados y pequeños productores. La globalización también fomenta la concentración de la elaboración de alimentos y el comercio minorista**. FAO Sala de Prensa. Recuperado el 8 de junio de 2010. En el sitio de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. 2008.

GEREFFI, G. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks, en G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds), **Commodity Chains and Global Capitalism**, Westport: Praeger, pp. 95–122. 1994.

GEREFFI, G., HUMPHREY, J., STURGEON, T. The governance of global value chains, **Review of International Political Economy**, 12: 1, 78 – 104. 2005.

KAPLINSKY, R. Globalisation, Industrialization and the Pursuit of the Nth Rent, **IDS Discussion Paper No. 365**, Brighton: Institute of Development Studies. 1998.

RABETINO, R., GÓMEZ, G., MELITSKO, S. Redes gobernadas por compradores y desarrollo de TICs: el caso de los supermercados en la Argentina. **Memorias del Seminario internacional: "Redes, Tecnologías de Información y Comunicación y Desarrollo de Políticas Públicas"**. UNGS. Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina. Fecha consulta: 01 Marzo 2010. Recuperado de: <http://www.littec.ungs.edu.ar/Archivo.htm>. 2002.

REARDON, T., BERDEGUÉ, J. The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development. **Development Policy Review**, vol 20 (number 4): 371-388. 2002.

ONU-AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN. El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2004. **Seguimiento de los avances en la consecución de los objetivos de la Cumbre**

Mundial sobre la Alimentación y de los Objetivos de desarrollo del Milenio. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Recuperado en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/y5650s/y5650s00.pdf>. 2004.

SCHWENTESIUS, R., GÓMEZ, M. Supermercados y pequeños productores hortofrutícolas en México. **Comercio Exterior**, Vol. 56, Núm. 3, Marzo de 2006.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. (3ed Ed.). EE UU: Sage Publications, 2003.