

LA PARTICIPACIÓN DE LAS GRANDES CADENAS DE SUPERMERCADOS EN LAS REDES DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES

Carlos Arturo Torres Gastelú*

Resumen: El presente trabajo analiza la conformación de redes de comercialización mediante la revisión del papel desempeñado por dos actores clave: los supermercados y los pequeños proveedores, desde la perspectiva de las “redes locales de mercancías (RLM)”. Para ello se revisa la situación de los supermercados en México y se toma el caso de estudio de la microempresa “Macadamia de Veracruz”, que representa a un pequeño proveedor del sector de alimentos gourmet. Su estudio ejemplifica la nueva conformación de los sistemas alimentarios mundiales y sus implicaciones en el ámbito local, manifestadas a través de los esquemas de pluriactividad económica de los miembros de la microempresa.

Palabras clave: globalización, capacidades, redes de comercialización.

Abstract: The present work analyzes the structure of commercialization networks, reviewing the role played by two key actors: supermarkets and small producers, from the perspective of the “local merchandise networks” (redes locales de mercancías, RLM). Therefore, the study reviews the situation of supermarkets in Mexico and takes the case study of the microenterprise “Macadamia de Veracruz”, which represents a small supplier from the gourmet foods sector. Its study illustrates the new shape of world food systems and their implications at the local level, expressed in the microenterprise members’ outlines of economic pluriactivity.

Keywords: globalization, capacities, commercialization networks.

INTRODUCCIÓN

La consolidación de un sistema mundial dedicado a la producción para la venta o el intercambio de mercancías con el objeto de maximizar beneficios entre las naciones ha reemplazado al antiguo sistema

de comercio caracterizado por cubrir las necesidades domésticas. De ahí que las sociedades modernas operan de acuerdo con la teoría del sistema mundial en la existencia de una cultura global, caracterizada por las conexiones que se van dando desde la gente local hasta las fuerzas internacionales (Vinatea, 2008). En este sentido, puede decirse que la globalización es heredera del sistema mundial.

Según Kottak (2006), los países más fuertes y poderosos del sistema

* Doctor en Ciencias de la Administración. Académico de tiempo completo en la Facultad de Administración, Universidad Veracruzana. Línea de investigación: aprendizaje e innovación en las organizaciones.

mundial monopolizan las actividades más rentables ejerciendo un dominio y control sobre los países de la periferia. De ahí que la cultura global contemporánea ha manifestado el anhelo de poseer mercancías de todo el mundo. Esto ha forzado a la mayoría de las naciones-Estado a abrirse a una cultura global del consumo. En consecuencia, las conexiones en el sistema mundial se han ampliado, y esto ha redundado en que se hayan borrado las viejas fronteras y distinciones, en una especie de sistema interactivo global (Kuper, 2001).

Este sistema interactivo global ha impactado en todos los órdenes, afectando las formas de vida de las personas, tanto a nivel micro —expresado en las relaciones sociales familiares y de la comunidad; es decir, en un ámbito local— como en las formas de masificación de la manufactura y el consumo ejercidos por fuerzas multinacionales del mercado en el ámbito general.

Una expresión de los cambios que se han suscitado en el sistema global tiene que ver con la nueva conformación de los sistemas alimentarios mundiales, y sus implicancias en el ámbito local, manifestadas a través de los esquemas de pluriactividad que se están dando en las zonas rurales.

Señala Grammont (2009) que en las dos últimas décadas del siglo pasado se transitó desde una sociedad agraria —en la cual predominaba el sector agronómico— a una sociedad rural, donde este grupo no sólo coexiste con otras actividades económicas sino que es la menos importante, tanto en términos de la población económica-

mente activa involucrada como en la participación, dentro de los hogares, del ingreso obtenido.

En México se han multiplicado las familias campesinas que intentan contrarrestar los efectos de los bajos precios de sus productos agropecuarios con estrategias de diversificación de las labores de sus miembros, por lo general asalariados. Se podría decir que ellos viven, en principio, del salario del conjunto y, por lo tanto, las estrategias de supervivencia se toman a partir de las condiciones de la oferta de trabajo, más que de las condiciones de demanda de sus propios productos. Esta compleja combinación entre agro y salario, ocasionalmente apoyada con pequeños negocios y oficios propios, se conoce como “pluriactividad campesina”, aunque también está presente entre todo tipo de familias, ya que sus integrantes se desempeñan en diferentes rubros.

De ahí que las dos caras de la moneda queden representadas por el impacto que está causando el sistema mundial a los habitantes de las localidades y a las pequeñas empresas productoras, y, por otra parte, a los mecanismos de control y dominación que se suscitan en las técnicas alimentarias mundiales.

De acuerdo con la ONU, el rápido aumento y la creciente concentración de los supermercados son dos de las causas más visibles de la metamorfosis y arraigo de los sistemas alimentarios mundiales: desde la producción agrícola, pasando por el comercio, la elaboración y venta al por menor hasta el consumo de alimentos (ONU, 2004).

Estos cambios tienen profundas repercusiones; desde los agricultores, que deben adaptarse a los requisitos y normas impuestos por mercados en continuo avance, hasta las nuevas y crecientes demandas de los consumidores de las zonas urbanas por productos selectos y concretos, como son los gourmet o los orgánicos.

En este contexto se ubica la microempresa en estudio, ya que forma parte de los pequeños agricultores que se enfrentan a la globalización de las industrias de la alimentación y la expansión de los supermercados, que representan tanto una oportunidad de acceder a nuevos y lucrativos mercados como un importante riesgo de exclusión, aumento de su marginación, o bien dependencia y estancamiento.

El caso en estudio es un reflejo de los cambios que se están dando en este tipo de empresas. Éstos se caracterizan por ajustes en los patrones de consumo —demanda y oferta de alimentos con mayor calidad que generan nuevas exigencias al sector agroalimentario—, y por el hecho de que estas microempresas puedan insertarse en nichos de mercado cada vez más especializados.

REDES CENTRADAS EN LA COMERCIALIZACIÓN

El presente trabajo analiza los efectos que ha sufrido una microempresa que mantiene estrecha relación con los supermercados, por lo que se adopta la perspectiva de las “redes locales de mercancías” (RLM). El término RLM toma como referente el modelo de “Global

Commodity Chains”, desarrollado por diversos autores (Gereffi, 1994, 1999).

Se parte del supuesto de que el poder de mercado y el uso de las técnicas de gestión constituyen los dos principales activos en que se apoyaron los grandes supermercados e hipermercados para su expansión.

Para estos fines tan específicos es menester apoyarse en el concepto de cadenas globales de mercancías “manejadas por compradores” (Gereffi, 1994, 1999), el cual se refiere a redes en las que los grandes minoristas y comercializadores juegan el papel de pivote que las coordina.

A pesar de que el enfoque de Gereffi se concentra en la operación de las cadenas globales, se considera pertinente su incorporación para el entendimiento del caso de estudio, dado que cada vez es más frecuente revisar cómo lo local afecta a lo global y lo global a lo local, acuñándose lo que ahora se conoce como lo *glocal*. Lo que se pretende con esta perspectiva es comprender cómo el poder es ejercido por las empresas líderes en los diferentes segmentos de la cadena. Se parte del supuesto de que la coordinación 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 dicha cadena. En el presente caso se evidencian los mecanismos de aprendizaje que le han permitido subsistir a lo largo de más de una década.

Así, las RLM se refieren a un conjunto articulado de agentes autónomos pero interdependientes —no pueden elegir sus estrategias de manera totalmente independiente—, con tipos específicos de relaciones económicas continuas en el tiempo, ya sea tangibles o intangibles y de distinto grado de profundidad. Dichas relaciones pueden derivarse de una auto-coordinación, o de la existencia de uno o más agentes coordinadores. Debido a las particularidades de esta empresa que se investiga, se hará un enfoque más profundo en las “redes centradas en la comercialización”.

Ahora bien, en este tipo de redes es sugerente revisar el problema de quién gobierna, 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 acciones.

Con base en el criterio de 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 regulan 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.

Es un hecho que quien controla la jerarquía 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 están caracterizados por el alto grado de dificultad para que nuevas empresas ingresen a estas redes.

En las redes “centradas en la comercialización” las ganancias 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 el hecho de comerciar 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 les permiten a los vendedores actuar como núcleo estratégico de la red, uniéndose a las fábricas manufactureras, y desarrollando nichos de los productos en sus principales centros de consumo.

Como escribe Gereffi (1994), son “fabricantes sin fábricas” que separan la producción física del bien, de las fases de diseño y mercadeo dentro del proceso de producción. En el caso particular de los supermercados, la red se estructura a partir del poder económico financiero de sus mismas cadenas.

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.

Para comprender el proceso mediante el cual lograron ocupar ese rol —en el que antes predominaban los productores—, y entender la conformación de las redes de comercialización, se revisa el caso de la producción de nuez de macadamia y de una microempresa localizada en el estado de Veracruz.

EL CULTIVO DE LA NUEZ DE MACADAMIA

Desde hace al menos una década los reportes globales emitidos por la ONU aseveran que la combinación del crecimiento de las ciudades con el aumento de los ingresos ha contribuido a generar cambios en la preferencia de los consumidores respecto a los alimentos que componen su dieta, y éste coincide con un acrecentamiento del aporte calórico total, pues los compradores con mayores ingresos están adquiriendo alimentos más caros y apreciados.

Uno de estos alimentos es la nuez de macadamia, frutal exótico considerado como “la reina de las nueces”, por su gran valor nutritivo y potencial de alto valor agregado, perteneciente al segmento de cultivos no tradicionales, o exóticos.

Este producto es originario de Australia, aunque su producción se ha extendido a otros países. Por su alto contenido de aceite monoinsaturado, es un alimento de excelente calidad, utilizado en una buena cantidad de platillos, así como natural o industrializada para botana, en galletas, confitería, paletas y nieves. En base a estas características se la relaciona con el mercado Gourmet.

La macadamia es un árbol perennifolio de gran tamaño. Su género está incluido en la familia *Proteaceae*, aunque también se encuentran otras tres variedades que producen nueces comestibles: *Gevivinia avellona*, *Hicksbeachia pinnatifolia* y *Helicia diversifolia*. El árbol alcanza de 10 a 18 m de altura y hasta 15 o 20 m de follaje denso; entre los cinco y seis años empieza a dar frutos y su vida útil supera los 50 años. Su fruto es de forma casi esférica y está rodeado por una cáscara lisa y suave de color verde claro brillante y una segunda cáscara dura color café; es un folículo más o menos esférico de 2.5 a 5 cm de diámetro con un ápice duro y corto. El pericarpio, que es carnoso y verde, contiene una nuez y rara vez dos. Madura a los seis o siete meses a partir de la floración. En general, de 100 o 300 flores que produce un racimo, llegan a madurar alrededor de 20 frutos (Claridades Agropecuarias, 2000).

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación reporta que los principales países productores de nuez de macadamia son, en orden de importancia: Estados Unidos, Indonesia, México, China, Etiopía, Australia, Guatemala, Portu-

gal, Tailandia, República de Corea y Sudáfrica (FAOSTAT, 2007). En tanto, los principales países importadores de este producto son: Estados Unidos, Bangladesh, China, España, India, Reino Unido, Italia, Canadá, Alemania y Países Bajos. En México, los principales estados productores son Puebla, Veracruz, Chiapas, Michoacán y el Estado de México. Veracruz se ha mantenido en el segundo lugar en la producción de nuez de macadamia desde el año 2000. El estado líder es Puebla; según datos de la Sagarpa, en 2008 Puebla alcanzó una producción de 762 toneladas del total nacional, seguido de Veracruz con 247.40; Michoacán logró 149, Chiapas 136.81 y el Estado de México contribuyó con 84 toneladas (SIAP, 2010).

Por su naturaleza, la nuez de la macadamia se ha posicionado paulatinamente en el mercado gourmet, un sector emergente que presenta características específicas:

- Alimentos de alta calidad
- Orientados a sectores con alto poder adquisitivo
- Otorgan cierto grado de distinción a los consumidores
- Se asocia con los sabores refinados y ventajas nutritivas de su consumo
- Alimentos de naturaleza amplia y cambiante

Estos productos cumplen, al menos, con alguna de las siguientes características: carácter único o *premium*, calidad diferenciada, origen exótico o lejano, alto precio, empaque de calidad, y canal de distribución diferenciado. Este cambio de perfil viene dado por el

incremento del poder adquisitivo; el aumento de la esperanza de vida en los países desarrollados, que crea un nicho de mercado de población con ingresos relativamente elevados y alta propensión a consumir, y la preferencia creciente por productos sanos, orgánicos, artesanales, con bajo contenido de agregados químicos.

Los principales canales de comercialización y distribución para el mercado gourmet están representados por importadores, supermercados y comercio minorista. Los importadores suelen ser también distribuidores mayoristas. En el caso de la nuez de macadamia, las principales importaciones provienen de Hawaii. Los supermercados amplían cada vez más su gama de productos, llegando así también a segmentos más altos. Por lo general destinan una parte especial de la tienda para los productos gourmet, o bien los ubican en el espacio que le corresponde por su tipo de producto, cuando éste se destaca por sí mismo y ya es bien conocido por el consumidor.

SITUACIÓN DE LOS SUPERMERCADOS

Según Schwentesius y Gómez (2006), el concepto de supermercado¹ se basa

¹ El concepto *supermercado*, para los fines del presente trabajo, incluye los formatos de las siguientes tiendas: *megamercados*, líneas completas de productos desde alimentos, ropa, productos electrónicos, refacciones para coches, productos para mantenimiento de casas; los alimentos representan 45% de las ventas y la superficie es de más de 10 000 m². *Hipermercados*, líneas completas de productos, los alimentos re-

en el principio de autoservicio de los clientes, departamentos separados para líneas completas de alimentos y productos no-alimenticios, manejo de grandes volúmenes y precios rebajados para productos específicos. Durante finales de la década de los ochenta y los noventa, la proporción de las ventas de alimentos a través de los supermercados se duplicó con creces, tanto en América Latina como en Asia oriental y sudoriental. En América Latina 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. En los países más grandes y ricos, que representan las tres cuartas partes de la economía latinoamericana, la cuota de ventas de los supermercados pasó de 15-20% en 1990 a 60% en 2000 (ONU, 2004).

En un reporte posterior, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación señala que en los últimos decenios algunas transnacionales verticalmente integradas han logrado adquirir un control cada vez mayor del comercio, la elaboración y la venta mundial de alimentos. Las 30 cadenas más grandes de este tipo, en la actualidad concentran un tercio de la misma. Y en América

presentan 50 a 60% y la superficie es de entre 4500 y 10 000 m². *Supermercados*, sobre todo perecederos y abarrotes, los alimentos representan 75% de las ventas y la superficie es de 500 a 4500 m²; *bodegas*, líneas completas de productos con instalaciones austeras, 50% de las ventas son alimentos y la superficie mayor a 2500 m²; *clubes de membresía*, líneas completas de productos, venta al medio mayoreo y menudeo y superficie mayor a 4500 m².

del Sur y el Asia oriental, la participación de los supermercados en la venta minorista de alimentos se ha disparado de menos de 20% a más de 50% en el último decenio. Las cadenas más grandes, casi todas pertenecientes a los colosos transnacionales, hoy controlan entre 65 y 95% del total de las ventas de los supermercados en América Latina (FAO, 2008).

En el contexto mexicano, diversos autores (Reardon y Berdegú, 2002; Schwentesius y Gómez, 2006) han señalado que el crecimiento acelerado de los supermercados se origina en la década de los noventa, a pesar de que ya existían en la capital del país y en las principales ciudades antes de ese periodo. Para Reardon y Berdegú (2002) los factores determinantes de este rápido aumento en México fueron:

- El incremento de la población urbana, con el consecuente crecimiento de las áreas de captación de los supermercados.
- El ingreso de las mujeres a la fuerza laboral fuera del hogar, de modo que ahora buscan comprar alimentos procesados para ahorrar tiempo en la cocina.
- La rápida evolución en el ingreso *per cápita* medio real durante los años 90, reflejado en un relativo aumento de los ingresos, a pesar de la persistencia de niveles sustanciales de pobreza.
- El aumento de la demanda de alimentos no básicos —en especial los perecederos—, y la mayor disponibilidad de refrigeradores para almacenarlos por una o dos semanas, que

evita la necesidad de ir al mercado todos los días.

- El paulatino acceso de las clases medias y medias-bajas al automóvil, mediante el cual ya no es necesario realizar las compras dentro del barrio.
- La liberalización del comercio desde comienzos de los años 80, que facilitó y abarató la importación de productos alimenticios y no alimenticios, lo cual implicó economías de alcance económico atractivo y posibilidad física de obtener mayor cantidad de bienes, otorgando una ventaja a los supermercados sobre las tiendas pequeñas.
- También estimuló la importación de automóviles y refrigeradores.

La inserción de los supermercados ha transformado no sólo el suministro alimentario, sino las formas de consumo (Schwentenius y Gómez, 2006). Estos cambios se expresan en la forma de ofrecer y vender a los consumidores los productos básicos de primera necesidad, así como lograr que presten atención a los nuevos productos como la nuez de macadamia en los mercados gourmet.

LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES COMO PROVEEDORES DE LOS SUPERMERCADOS

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación reporta que las cadenas nacionales de supermercados del mundo en desarrollo están contratando a un número limitado de proveedores que pue-

den satisfacer sus condiciones, con lo que muchos pequeños productores quedan excluidos de este mercado (FAO, 2008). Diversos estudios (Schwentenius y Gómez, 2006; Berdegué, 2001; Reardon y Berdegué, 2002; ONU, 2004; FAO, 2008) han señalado los principales obstáculos que afrontan los pequeños productores para enrolarse en las filas de los proveedores escogidos por los supermercados, debido a sus exigencias:

- Altos niveles de calidad en la producción y fiabilidad en la entrega en fecha de los productos.
- Estricto cumplimiento de los requisitos en logística, incluido volumen y consistencia.
- Importantes inversiones en infraestructura y tecnología; por ejemplo: sistemas de riego, invernaderos, camiones, cámaras frigoríficas y tecnologías de envasado.
- Altos costos para los trámites en el caso de negociación y contratos con los pequeños productores.
- Ejercicio de un poder cada vez mayor para establecer normas, precios y plazos de entrega.
- Ausencia de regulaciones y normatividad que proteja sus intereses como microempresarios con respecto a las grandes cadenas de supermercados.
- Imposibilidad de acceder a los créditos, información y adiestramiento que necesitarían para introducirse en esos nichos de mercado.
- Deficientes programas públicos que apoyen e incentiven el ingreso y permanencia de los pequeños productores como proveedores permanentes.

Los pequeños productores se enfrentan con el costo de prácticas de adquisición de los supermercados tales como el pago a largo plazo —hasta 60 o incluso 90 días después de la entrega—, las altas tasas de rechazo y devolución de productos que no son vendidos dentro del primer o segundo día; las tarifas de estantería o la exigencia de descuentos especiales en los precios, que son luego transferidos a los consumidores en las promociones especiales, incluso hasta una vez por semana. Además, para vender a los supermercados estas organizaciones de pequeños propietarios tienen que incurrir en costos significativos para asegurar la homogeneidad del producto, la coordinación de la cosecha, la clasificación, selección, empaque y despacho centralizado, y la administración de todo lo anterior. Por último, a diferencia de los mercados tradicionales, trabajar con supermercados significa tener que adoptar prácticas de contabilidad y facturación formales y, por consiguiente, no poder evitar el pago de impuestos (Reardon y Berdegué, 2002).

Por otra parte, los reportes de la FAO (ONU, 2004) indican que los consumidores finales parecen ser los más beneficiados, pues el creciente predominio de los supermercados les ha ofrecido un mayor surtido y comodidad, así como precios más bajos y una mayor calidad e inocuidad de los alimentos. Sin embargo no se está hablando de todos los compradores en el país, en vista de que 49% de los alimentos que adquiere la población mexicana se compran en pequeños negocios como tienditas,

farmacias y tiendas de conveniencia (*El Financiero*, 2010).

EL CASO DE LA MICROEMPRESA MACADAMIA DE VERACRUZ

Los orígenes

La nuez de macadamia ingresa a la región centro del estado de Veracruz por iniciativa de la familia Balderrama, que adquiere unos árboles en un vivero de Yautepec, Morelos, varias décadas atrás. A raíz del conocimiento de los altos precios de la macadamia en el extranjero, los pequeños productores se sentían motivados, y con el paso del tiempo surgió una sociedad de carácter verbal basada en la confianza entre un miembro de la familia Balderrama y otro de la familia Nieto, con el objeto de procesar y vender nuez de macadamia.

Para 1996 ya se habían logrado colocar pedidos en la cadena de supermercados Chedraui. A partir de 1997 empiezan a indagar cómo podrían evolucionar, y a través de una asesoría se les recomienda la conformación de un grupo social. La propuesta fue bien recibida por los productores, quienes acordaron invertir sus aportes personales en una infraestructura mínima, como la nave industrial. Se inició la construcción en el año 2000, para formalizar la empresa, con el nombre de Macadamia de Veracruz, el 2 de julio de 2001.

En los inicios hubo apoyo económico y participación como socios por parte de amigos y familiares; sin embargo, conforme pasaba el tiempo sin tener una utilidad atractiva, muchos se fueron retirando. Una decisión clave en la

trayectoria de la organización fue haber invitado a los trabajadores para que fueran socios. Al quedar conformada como una sociedad se abrían las posibilidades de solicitar ayuda, y se recurrió al Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas en Solidaridad (Fonaes).²

Desde sus inicios la microempresa fue proyectada como una forma de ganancia complementaria entre los socios, que tenían otras fuentes de ingresos y no planeaban dedicarse a 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 ha ido demandando que se le consagre cada vez más atención 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 porque combinan el trabajo con otras actividades y pueden pasar tiempo con la familia.

Este elemento ha sido crucial en el desarrollo de la empresa, si consideramos que la mayoría de integrantes son mujeres casadas y con hijos. Tan sólo hay un hombre en la planta procesadora, y otro par de socios entre los productores. De ahí que el esquema sea muy favorecedor para ellas, debido a que su trabajo está en su propia comunidad.

² El Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad es un órgano descentrado 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>].

Por más que los ingresos no son altos, son constantes, y a pesar de que no hay ventas suficientes para crecer, al menos son suficientes para mantenerse en el mercado. En diversas ocasiones la gerencia general ha planteado el cierre de la empresa a los demás:

Gerente: “¿qué hacemos? Las cosas están realmente difíciles, díganme ustedes, ¿qué hacemos?”

Trabajadoras: “nosotras no nos vamos; o sea, mientras haya trabajo y sigamos teniendo demanda, nosotras no nos queremos ir”.

La relación socio-afectiva que se ha generado entre los miembros de la microempresa representa una de las principales razones que impiden el abandono o búsqueda de otro trabajo, simplemente porque la fuente de trabajo está en su comunidad. Este aspecto es señalado así: “sienten que hay una participación [...] que aunque sea en una pequeña proporción ellas forman parte de la propiedad de la empresa, las hace sentir con un compromiso grande con la organización, les es significativo, les da un sentido de pertenencia dentro de Macadamia de Veracruz. Sí; hay un compromiso y el trabajo es permanente, tienen seguro social y vacaciones, no son salarios muy altos, pero de todas maneras les conviene [...]” (Entrevista-Gerente, 2010).

Perfil de la microempresa

En la Tabla 1 se ofrece, a manera de resumen, una caracterización de la microempresa organizada en siete dimensiones. Se debe hacer hincapié en uno de los aspectos clave en todos los

Tabla 1. Caracterización de la microempresa.

<i>Dimensión</i>	<i>Elementos</i>	<i>Características</i>
Estructura y organización	Sociedad de Producción Rural Limitada	* 1 persona en la gerencia, 8 personas en producción, 3 en el rancho y 4 en ventas. *La mayoría de los trabajadores son socios de la empresa, y algunos socios solo aportan capital. *Opera como una sola empresa: producción, procesamiento y comercialización.
	Prestaciones laborales	*Los trabajadores cuentan con las prestaciones que marca la ley: Seguro Social, sueldo fijo, bono anual, vacaciones y permisos con o sin goce de sueldo.
Productos	Básicos	(1) Macadamia tostada y salada. Frasco de 250 g. (2) Macadamia tostada y salada. Frasco de 150 g. (3) Macadamia salada, tostada y con chile. Frasco de 150 g.
	Gourmet	(4) Fondue de Macadamia con chocolate. Frasco de 500 g. (5) Fondue de Macadamia con chocolate. Frasco de 300 g. (6) Galleta de Macadamia. Lata de 585 g.
Recursos humanos	Escolaridad	*Predominan las mujeres, y su dirección la ocupa una mujer. *La persona que ocupa la gerencia tiene estudios superiores. *Una persona cuenta con estudios técnicos (baile y actuación). *Dos miembros del consejo cursaron secundaria.
Producción, procesamiento y empaque	Infraestructura	*Los productores se localizan en la región centro del estado de Veracruz. *La planta productora está en Rancho Viejo, a 5 km de Coatepec.

Tabla 1. Caracterización de la microempresa (continuación).

<i>Dimensión</i>	<i>Elementos</i>	<i>Características</i>
		<p>*La planta procesadora está en Camino Real, Xalapa.</p> <p>*La oficina de comercialización se ubica en el Estado de México.</p>
	Proceso de producción	<p>*Es artesanal, con equipo obsoleto de al menos una década atrás, pero mantiene alta calidad en el producto.</p> <p>*Reducida capacidad económica para realizar inversiones en infraestructura por los altos costos de la nueva maquinaria.</p> <p>*Conocimiento del producto, del proceso y de la tecnología que requieren.</p>
Capacitación y certificaciones	Entrenamiento administrativo	<p>*Otorgados por diversas instituciones y programas estatales y federales.</p> <p>*Orientados hacia la gestión del negocio, análisis de costos, plan de negocios, gestión de la comercialización, etcétera.</p> <p>*Mantienen lazos estrechos y continuos con la empresa New Ventures³ en aspectos relacionados con asesoría, capacitación y seguimiento de la evolución de la microempresa.</p>
	Entrenamiento técnico	<p>*Capacitación sobre inocuidad alimentaria otorgado por la Universidad de Texas.</p> <p>*Obtención de la certificación orgánica otorgada por Certimex.⁴</p>
Financiamiento	Créditos otorgados	<p>*Nafinsa y Fonave le han otorgado préstamos para la nave de la planta procesadora, capital de trabajo e infraestructura.</p> <p>*Actualmente no tiene ningún crédito porque considera que los términos no son favorables (altas tasas y montos que a la empresa no le convienen).</p>

Tabla 1. Caracterización de la microempresa (continuación).

<i>Dimensión</i>	<i>Elementos</i>	<i>Características</i>
Innovación	Capacidades tecnológicas	*Logros en el mejoramiento del proceso de producción orientado a la reducción de costos y tiempos. *Búsqueda, análisis y puesta en marcha de iniciativas y proyectos. *Creación de nuevos productos para el mercado gourmet.

³ La empresa New Ventures México forma parte de una red mundial de centros de la aceleración de las empresas, que estimulan el crecimiento de los enfoques empresariales para los desafíos del desarrollo sostenible. El programa de aceleramiento busca negocios que, de forma rentable, contribuyan a mejorar la vida de las personas de menores ingresos [<http://www.nvm.org.mx>].

⁴ Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos (Certimex) es una sociedad civil -legalmente registrada bajo el Núm. 164/97-, constituida con la finalidad de contribuir en el desarrollo de la producción mediante la inspección y certificación de calidad de los procesos y productos agrícolas, pecuarios, agroindustriales y forestales [http://www.certimexsc.com/index_espanol.htm].

emprendimientos: los recursos humanos. En total son ocho personas en la planta procesadora, siete de ellas 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 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 de muchos de los controles. Todo el personal de la planta procesadora vive en comunidades cercanas, como Rancho Viejo y San Marcos, y hasta el momento han mantenido una relación cordial y amistosa.

Tres personas se desempeñan como socios productores: dos mujeres a cargo de la gerencia general y la de produc-

ción, y un hombre que es socio, pero que sólo aporta su terreno. Otros dos de los productores se ubican en Cinco Palos, y el tercero en San Marcos. Un socio y dos trabajadores son los responsables en el rancho. 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. El objetivo actual que se persigue es mejorar la fuerza de ventas, puesto que de manera tradicional la mayor parte de los trabajadores se concentraban en la planta procesadora.

La escasa preparación de la mayoría de los miembros de la firma hace que la toma de decisiones recaiga en la gerente general, 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 to-

man en el consejo en buena medida dependen de las habilidades, experiencia y capacidad que ella ha desarrollado. Sin embargo, la comunicación constante que mantienen permite generar un ambiente de confianza, colaboración y un sentido de pertenencia.

A lo largo de una década de existencia han mantenido la misma calidad, lo cual ha quedado demostrado por la preferencia del producto y por la ausencia de reclamos y devoluciones. El único incidente se relaciona con el retiro de la mercancía por vencimiento en la caducidad.

MECANISMOS DE APRENDIZAJE POR LA PARTICIPACIÓN EN REDES

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. Una muestra de ello lo constituye el apoyo de la Consultoría y Capacitación Empresarial (Crece)⁵ en la definición de puestos, la cual se ha tratado de incorporar de acuerdo con lo que sus miembros consideraron más conveniente. Sin embargo, su problemática era que la mayor parte de sus trabajadores se

desempeñaban en la producción y tenían muy pocos en la fuerza de ventas.

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. De hecho, se han mantenido operando con el equipo original desde el inicio. Cabe señalar que ha habido continuas iniciativas por parte de la empresa para optimizar la producción y reducir los costos, a pesar de sus limitaciones tecnológicas.

Las ferias en el ramo se convierten en el mejor mecanismo para conocer los diversos tipos de tecnologías que existen para el procesamiento de la nuez de macadamia. A raíz de estos intercambios, en la microempresa se ha identificado el tipo de maquinaria que necesitarían para ser más eficientes y poseer una tecnología más económica. Sin embargo, el monto de inversión requerido supera sus capacidades actuales.

Una de sus mayores limitaciones reside en la falta de comunicación en el área de producción, puesto que al estar en una zona rural no cuentan con equipo de cómputo y tampoco poseen teléfono fijo. Las notificaciones con los ranchos y con la planta procesadora se realiza mediante telefonía celular, lo cual eleva los costos de operación. Además, Macadamia de Veracruz cuenta con una limitada capacidad para la transportación de su producto, el cual cubre desde Xalapa a la ciudad de México. Cuando se manejan entregas en otros destinos la situación se complica, porque se elevan los costos.

Respecto al empaque de la nuez de

⁵ La empresa consultora Crece se dedica a apoyar a los micro, pequeños y medianos negocios de los sectores industria, comercio y servicios para que sean más productivos y funcionen mejor, proporcionándoles atención personalizada a través de consultores profesionales, que conjuntamente con los empresarios, logren incrementar la competitividad de sus negocios [<http://www.crecenegocios.com.mx>].

macadamia, el mercado gourmet demanda diseño, buena presentación y calidad. Esto se convirtió en otra lección que fue promovida por la cadena de supermercados Sam's, y es relatada por la gerente de la microempresa: "teníamos ya una etiqueta cuando me mandó a llamar el comprador de Sam's y me dijo: "Oye Olga, no te has enterado, pero estás vendiendo macadamia ¡y esta presentación es absurda! ¡Pon un frasco de vidrio, pónle diseño a la etiqueta!". También la empresa aceleradora New Ventures recomendó: "tener una presentación más elegante, porque su mercancía no llena las condiciones de un producto gourmet" (Entrevista- Gerente, 2010). A raíz de este aprendizaje se dieron a la tarea de mejorar la presentación y embalaje de sus productos, de acuerdo con los estándares que imperan en el mercado gourmet.

La microempresa se ha encargado también de diseminar conocimientos entre otros actores. Un ejemplo de ello es el proceso de selección de los productores de nuez de macadamia que han desarrollado con el objeto de mantener la calidad de su mercancía, dado que es un producto delicado e intervienen varios factores que afectan su rendimiento y sabor. Este proceso consiste en solicitarle al candidato a proveedor 500 kg de nuez de macadamia para que sea procesada. Al término se le entrega toda la información sobre la calidad de su nuez, así como toda la nuez procesada, incluso los desperdicios. Una vez terminada esta valoración, si la nuez cumple las condiciones requeridas, se llega a un acuerdo y se le incorpora como uno de los proveedores.

Desde sus orígenes, la gerencia de la microempresa ha reconocido el valor de la capacitación y el entrenamiento especializado; paulatinamente este interés fue evolucionando, y pasó del conocimiento técnico a concentrar sus esfuerzos en fortalecer sus capacidades administrativas, y en especial 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 para obtener la certificación fue arduo, largo y costoso, mas logró posicionar 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 parte debido a que el tamaño del mercado orgánico en México es pequeño.

Uno de los problemas que 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 el gourmet, el asunto no concluye ahí, dada la lentitud para pagar pedidos ya surtidos de manera oportuna y con la calidad esperada.

A manera de ejemplo, la microempresa señala que las tiendas especializadas adquieren sus productos; no obstante, es común que se retrasen en los pagos y ejerzan presión con nuevos pedidos cuando ya no tienen mercancía en sus estantes, pero aún están endeudados. Este es un fuerte agravante que padece la mayor parte de Mpymes

y se extrapola a muchos 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, con frecuencia, la misma sobrevivencia de las Mpymes.

Los procesos de innovación son evidentes a lo largo de la trayectoria de la microempresa y representan mecanismos de aprendizaje que se han suscitado a partir de sus redes. Aquí se comentan dos de ellos: las mejoras en el procesamiento del producto, y la creación de nuevos productos. Las mejoras del procesamiento se refieren a la reducción en el tiempo de deshidratado de la macadamia, donde iniciaron con un período de 14 días y en base a pruebas y errores lograron reducirlo a la mitad. Este proceso requiere un cuidado especial, dado que le otorga el sabor característico de la nuez, y cuando se hace erróneamente le quita el aceite que posee y pierde por completo su sabor. Aunque esta innovación proviene de las labores de investigación y asesoramiento recibido, también se atribuye al dinamismo y disposición de los trabajadores.

En cuanto a la creación de nuevos productos, el ejemplo más representativo lo constituye la *fondue* de nuez de macadamia con chocolate, a raíz de la entrada en el mercado de la nuez de macadamia proveniente de Hawaii en la cadena de supermercados Sam's en 2002. Ellos le comunican a la empresa que sus precios eran muy elevados y

debían reducirlos. Esto deriva en la creación de un nuevo producto para mantener las relaciones con ese cliente. La microempresa se dio a la tarea de lanzar en la temporada navideña la *fondue* de nuez de macadamia con chocolate, que se convirtió en un éxito.

También la creación de las galletas de macadamia tiene una historia similar. Fueron lanzadas cuando la intención de la empresa se centraba en la venta de la materia prima; es decir, antes de la misión actual. La creación de estas galletas surgió a partir de la alianza con la Pastelería Dauzón,⁶ pues su gerencia decidió darles las recetas con el fin de que produjeran galletas. Eso inició todo un proceso de pruebas hasta que se logró la consistencia y sabor requerido. Además de la experiencia y aprendizaje para la producción, también mejoraron en el diseño y lanzamiento del empaque. Se seleccionó una lata que se forró con papel dorado, se le agregó una etiqueta atractiva, papel china, y así cumplieron con las finas características para el mercado gourmet. Tuvo éxito, y se convirtió en un producto de línea que puede ser adquirido de manera regular en las cadenas de supermercados donde tiene presencia la microempresa.

⁶ Pastelería Dauzon es una joven empresa jalapeña próspera y con un porvenir envidiable, que ha ido creciendo en forma gradual desde su fundación en 1977 y avala la calidad de sus pasteles de boda y atención en cada una de sus sucursales. Actualmente tiene puntos de venta en Xalapa, Veracruz, Tuxpan, Coatepec, Poza Rica, Perote, Córdoba y Orizaba. En el estado de Puebla se cuentan con dos sucursales, en Tezuitlán y Grajales.

Esta Mpyme se caracteriza por su capacidad para extender sus redes de conocimiento cuando la necesidad lo amerita, buscando apoyo técnico o de gestión en institutos, centros, universidades o expertos. Desafortunadamente no siempre se han logrado resolver los problemas técnicos, pero el dinamismo de su gerencia 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.

COMERCIALIZACIÓN

La cartera de clientes de Macadamia de Veracruz comprende a unos compradores. Los canales de comercialización y distribución son supermercados y comercios minoristas, y entre sus principales clientes en esta categoría se encuentran: Sam's, Chedraui, Palacio de Hierro, Tienda UNAM, Liverpool y Superama. En algunos casos de manera continua, y en otros esporádica. Finalmente, el comercio minorista queda representado por las tiendas especializadas o boutiques. En este sentido, la Mpyme ha logrado una penetración de carácter regional en lugares como las tiendas Trico en el estado de Veracruz, pastelerías y chefs, entre otros.

La gerente de la microempresa considera que su desenvolvimiento en el mercado fue de manera invertida, pues primero debían haber iniciado su consolidación mediante una cartera de clientes y después optar por ingresar en las cadenas de supermercados como

Sam's, que pertenece a Wal-Mart. Ellos suponen que este tipo de clientes acaparan el producto y ejercen una fuerte influencia, de manera tal que tienen a los pequeños productores en sus manos. Esta situación los afecta gravemente, debido al alto volumen de ventas y posicionamiento de estos clientes en su cartera, lo que conduce a tener muy pocas posibilidades para negociar y mejorar sus condiciones.

Su presencia en exposiciones constituye una forma efectiva de fomentar sus contactos con otros productores, proveedores y clientes potenciales. Algunos a los que acude esta empresa con regularidad son: Expo Gourmet.com, Expo Orgánicos, Gourmet Show, Expo Verde, EcoFest, etc. La estrategia que se utiliza con los asistentes es la degustación.

Otra estrategia y herramienta de gran apoyo para la comercialización ha sido internet, disponible en las oficinas de comercialización de la empresa en la ciudad de México y en el domicilio de la gerente. A través de esta herramienta se mantiene contacto con proveedores, clientes, tiendas gourmet, y se obtiene información sobre los eventos y noticias del mercado. A la fecha, la empresa ha sido incorporada en registros estatales y nacionales como los que administra Pro-México, Bancomext, Nafinsa y Sedeco. Este recurso también ha sido útil para darse a conocer, recibir invitaciones y establecer contactos. Ha desarrollado un logotipo, un empaque personalizado, una fachada, papelería personalizada, sitio Web, y ha logrado colocarse en el mercado nacional a través de la cadena de supermercados Sam's.

El tipo de clientes que maneja hizo que la empresa incorporara diversas automatizaciones en sus procesos. Por ejemplo, el sistema Masteredi⁷ lo ocupan para recibir los pedidos y los pagos en Sam's. También cuentan con el sistema Retailing, que les permite tener acceso a Sam's para conocer los inventarios de sus tiendas y así estimar la cantidad de productos a reponer, aunque deben esperar a que ellos emitan el pedido correspondiente.

Los problemas a que se enfrenta la Mpyme son claramente identificados por su gerente: "hemos logrado sobrevivir, pero no crecer, no contamos con el capital suficiente, ni tampoco tenemos el suficiente número de clientes como para poder tener ventas más significativas [...]" (Entrevista-Gerente, 2010).

Además, los precios bajos que ha manejado la empresa son inusitados para este tipo de mercancía, puesto que en otras partes del mundo la nuez de macadamia es un producto caro. Esta fue otra de las observaciones que emitió la aceleradora New Ventures en su informe. Sin embargo, existían muchos costos asociados al producto que no estaban siendo considerados, y paulatinamente se han realizando ajustes al precio.

⁷ El sistema Masteredi se basa en el intercambio de datos electrónicos conocido por sus siglas en inglés como EDI (Electronic Data Interchange). EDI es intercambio electrónico de datos de computadora a computadora entre socios comerciales (cadenas), con la finalidad de ahorrar tiempo al eliminar los tradicionales métodos de preparación y envío de documentos a través de mensajería. A la vez, tiene la ventaja de ser un método más seguro y confiable para el manejo de información [www.masteredi.com.mx].

En menor escala, la empresa ha logrado colocar la materia orgánica en algunas tiendas de México, a partir de haber recibido la certificación orgánica por parte de Certimex en el año 2009. También se ha incursionado en tiendas especializadas en productos gourmet, tipo boutique. En buena medida esto se consiguió a partir de dos estrategias básicas: la primera se relaciona con el esfuerzo continuo y tenaz de estar tocando las puertas de los clientes; la segunda, por el conocimiento de la calidad de la nuez de macadamia, donde su presentación y sabor hablan por sí solos.

Uno de los problemas a que se enfrenta la comercialización de los productos hechos con nuez de macadamia es el desconocimiento de sus cualidades. Aunque el mercado gourmet está dirigido a un estrato socioeconómico medio y alto, hace falta una mayor difusión para incrementar su consumo. En la actualidad algunos chefs mexicanos han desarrollado platillos que contienen nuez de macadamia como ingrediente principal, y ciertos pequeños restaurantes venden trucha a la macadamia. Sin embargo, su impacto y difusión es de carácter local, lo cual contrasta con el hecho de que este tipo de productos ha logrado posicionarse a nivel nacional. Aunque es factible una gama de posibilidades para realizar campañas, se requieren altos costos de inversión para una adecuada difusión publicitaria.

Un factor que les permitió acceder a la cadena de Sam's tuvo que ver con el conocimiento previo que ellos tenían de este producto, puesto que lo comer-

cializan de manera rutinaria en Estados Unidos. Cuando la gerente se acercó a este cliente, la cadena consideró la posibilidad de adicionarla en los productos para el mercado mexicano, dado que cumplía los requisitos de calidad y precio bajo. Por otra parte, la relación comercial que se mantiene con la cadena de supermercados Sam's presenta algunos problemas. En primer lugar, de acuerdo con un estudio realizado por un especialista de la aceleradora New Ventures, concluyó que era deficiente el grado de éxito con este cliente, pues no se ha cumplido con su política de que siempre haya producto disponible. En parte se atribuye a que la gente de Sam's no elabora la reposición de manera regular y se ha presentado la situación de desabasto 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 se reflejaba en una menor emisión de pedidos.

El segundo problema con esta cadena de supermercados atañe al dominio y control que ejerce con los pequeños productores, y la falta de un contrapeso que evite estar a merced de las grandes empresas. Esto fue destacado por uno de los integrantes de 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" (Entrevista-Gerente, 2010).

Algunos de los recursos de que se valen las grandes cadenas de supermercados son, entre otros:

- La aplicación de descuentos de manera arbitraria.
- Afectaciones indiscriminadas a las tasas de factoraje para evitar sufrir de liquidez.
- Manejo de promociones a bajos precios.
- Incremento del margen de ganancia.
- Pago a personas para la promoción eventual de los productos en las tiendas.
- Surtido del primer pedido gratis.
- Descuentos por aniversario.

CAPACIDADES Y LIMITACIONES PARA ACCEDER A LOS MERCADOS ESPECIALIZADOS

Las empresas que atienden a sectores no tradicionales, como el mercado gourmet y el mercado orgánico, se caracterizan por ser en su mayoría Mpyme. El caso de Macadamia de Veracruz es un típico ejemplo del surgimiento de una microempresa a partir del capital de amigos, conocidos y socios. Desde su inicio se orientó por una visión empresarial para detectar un nicho potencialmente atractivo: la producción y venta de la nuez de macadamia para un sector medio y alto de la población, a nivel nacional. Los aspectos clave que han permitido subsistir a esta microempresa por más de una década han sido:

- El dinamismo de la gerencia, expresado en la búsqueda constante de alternativas, medios, recursos y formación de redes sociales de apoyo, lo cual ha redituado en el desarrollo de capacidades internas en la gestión, producción y comercialización.

- Las labores de innovación tecnológica, que le ha permitido ofertar nuevos productos o modificar los existentes a medida que sus clientes o el propio mercado lo ha ido demandando, manteniendo la calidad y las características distintivas de los productos.
 - La capacidad para gestionar y manejar la tecnología sustentada en los conocimientos previos de sus integrantes, en la localidad, en su capacidad de aprender, y en cursos, talleres, asesorías y certificaciones recibidas.
 - La generación de los lazos de confianza internos, expresados por el sentido de pertenencia de la empresa y manifestados en el deseo de continuidad de una fuente de trabajo complementaria que les proporciona en mayor medida satisfacción personal y, en menor escala, una retribución económica.
 - Explotación de las habilidades, experiencias y conocimientos previos adquiridos en la comunidad relacionados con la preservación del producto.
 - Generación de conocimientos a través del desarrollo de capacidades de todos los miembros de la empresa mediante esquemas de capacitación y la asesoría profesional.
 - Diversificación de actividades en la totalidad de sus miembros, considerando su participación en la empresa como un complemento económico, y no como su fuente principal de ingresos.
 - Casi exclusiva participación de las mujeres como grupo prioritario, destacando su flexibilidad, capacidad de aprendizaje, organización y liderazgo.
 - Desarrollo paulatino de habilidades empresariales concentrándose en la gerente de la microempresa.
 - Fuerte entrega y compromiso por parte de los integrantes expresados en el sentido de pertenencia y sobrevivencia de la empresa.
 - Preocupación de la gerencia por producir productos de mayor calidad, con una mejor presentación, cualidad indispensable para el sector gourmet.
 - Evidencias de innovación tecnológica en los procesos de transformación del producto.
- A pesar de caracterizarse como una pequeña empresa que ha sobrevivido más que el promedio, existen una serie de limitaciones que han frenado su crecimiento. La primera tiene que ver con el reducido número de clientes que posee y la desproporción entre los mismos, dado que una de las cadenas de supermercados se ubica como su principal consumidor. Por lo tanto, se requiere balancear la diversificación de los canales de comercialización que la empresa posee.
- El siguiente obstáculo se relaciona con la falta de utilidades, a pesar de que el volumen de ventas anuales en promedio supera 2.8 millones de pesos, las estimaciones de las diversas consultoras y de la propia gerente indican que se requieren al menos tres millones para tener utilidades.
- Otro problema característico de las pequeñas empresas se refiere a su limitada capacidad de producción, y una

necesidad creciente por realizar una fuerte inversión en tecnología. Quizás las mayores debilidades que requieren atención, y que han sido reconocidas por sus integrantes, se relacionan con los costos de operación, específicamente la falta de capital y experiencia de comercialización

De acuerdo con The Fairtrade Foundation (1997), la falta de acceso a los créditos se ha convertido en uno de los principales factores que socavan la posición de los pequeños agricultores. El problema opera en dos niveles: primero es necesario tener acceso a financiamiento, para disminuir la dependencia que los agricultores tienen de los intermediarios; en segundo lugar, las cooperativas agrícolas y ONGs a menudo tienen dificultades para obtener financiamiento con tasas de interés favorables. Esta dependencia es resultado, y también causa, de la marginación en que viven los agricultores.

En el caso de la microempresa en estudio, no hay participación de intermediarios porque la gerente se ha encargado de establecer todas las relaciones, negociaciones, convenios y contratos con sus clientes. Pero aun cuando han logrado financiamientos, sus términos, condiciones y cumplimiento de las responsabilidades por parte de las entidades crediticias no son equitativos ni oportunos. Aunado a una falta de crecimiento suficiente en sus ventas y a la adopción de una política interna de austeridad en la empresa, esta situación ha provocado que los financiamientos no hayan sido del todo exitosos.

Otra limitación ha sido su falta de

capacidad para exportar; y no por el hecho de que no se haya presentado la oportunidad, sino porque la demanda de pedidos de gran volumen exceden la capacidad de abastecimiento y producción de nuez de macadamia. Aunque de un par de años a la fecha ya cuentan con el aval de Certimex, la demanda del cumplimiento de normas internacionales implica garantizar, a partir de un proceso de control, que su producto reúne ciertas características.

En el caso de los productos gourmet, lo que se garantiza es la calidad del producto, pero con especificaciones respecto a si posee determinados atributos: la calidad de la materia prima, el proceso productivo, su presentación integral —empaque y etiquetado, etcétera— y la localización, entre otros. De ahí que a la microempresa le resulte demasiado costoso certificar calidad, y no tanto porque carezcan de ella, sino por el hecho de la heterogeneidad de normas para el ingreso de alimentos a los mercados más importantes: Estados Unidos y Europa. El cumplimiento de dichas normas implica para la microempresa en estudio un incremento significativo en sus costos, lo cual constituye otra barrera y genera una fuerte segmentación entre los productores que pueden exportar y los que no.

CONCLUSIONES

El crecimiento de los supermercados en México se ha caracterizado por un puñado de empresas que ejercen un poder cada vez mayor para establecer normas, precios y plazos de entrega, lo cual afecta fuertemente a los pequeños pro-

veedores y fomenta una estrecha relación cautiva. De ahí que las políticas y regulaciones gubernamentales cobren especial relevancia para contrarrestar este efecto negativo de su incursión masiva en el mercado nacional.

La microempresa en estudio es un claro ejemplo de cómo el potencial organizativo de sus miembros ha culminado en el desarrollo paulatino de capacidades técnicas, de gestión y comercialización que le han permitido subsistir más de una década en el mercado nacional. Los integrantes de la empresa, de manera repetitiva, se han apoyado en sus sistemas de relaciones socioculturales y vínculos externos —es decir, el capital social— para la resolución de sus problemas cotidianos, convirtiéndose en actores sociales que hacen sentir su presencia frente al mercado, e incluso frente al Estado. De manera particular, se destaca el hecho de que la dirección y la mayoría de sus integrantes sean mujeres y mantengan un fuerte compromiso por el desarrollo de la Mpymes.

Los retos de crecimiento a los que se enfrenta la microempresa en estudio refleja, por un lado, un continuo proceso de aprendizaje y desarrollo de capacidades en el conocimiento de su producto, producción y mercado, con deficiencias para incrementar la comercialización por limitaciones financieras y por la interacción con organismos públicos que han ofrecido escasas oportunidades para resolver sus necesidades de manera oportuna. Es menester realizar una revisión y actualización de las políticas públicas referentes al desarrollo microempresarial; pedir a las

legislaciones pertinentes que protejan a los microempresarios de los supermercados; y promover la eficiencia en los procesos de gestión y apoyo que proporcionan los organismos públicos federales.

La red de comercialización que se desarrolla en este documento representa la existencia de dos polos típicos en el contexto mexicano. Por un lado, las micro y pequeñas empresas que, a pesar de un sinnúmero de limitaciones, han sobrevivido en el mercado, en buena medida porque representan un ingreso complementario para sus miembros y han tenido que desarrollar capacidades y diseñar estrategias para mantenerse vigentes.

En este sentido, la presencia de la pluriactividad por parte de sus miembros, evidencia el hecho de que los pobladores rurales mantienen la residencia en su pueblo de origen, por ser el lugar más seguro y barato donde puede vivir la familia, y porque les permite mantener ciertos vínculos de solidaridad con la comunidad, al tiempo que ejercen sus actividades laborales. El rol que han desempeñado las mujeres en esta organización denota una revalorización de su entidad como entes productivos y como piezas clave en sus núcleos familiares.

Esta nueva identidad se fomenta en esta organización sistémica pluriactiva: la microempresa Macadamia de Veracruz. El papel de liderazgo de la mujer, así como la delimitación de las funciones y relaciones que se han establecido entre las socias, han promovido logros relevantes como la innovación tecnológica y la certificación de sus productos.

Por ello el caso de estudio muestra lo que afecta a las empresas locales como consecuencia de lo que ocurre a escala global. A nivel local, en la instrumentación de mecanismos de desarrollo a través de los pequeños productores que operan con la fuerza laboral de la comunidad; y a nivel global por los designios de dominación y poder que ejercen las grandes cadenas comercializadoras, al constituirse en la tendencia imperante en los mercados. Queda demostrado cómo la propensión comercial de mundialización se ha convertido en un mecanismo de carácter selectivo, en el que sólo unos cuantos pequeños productores pueden participar.

Por otro lado, encontramos un puñado de grandes supermercados que se sustentan en el crecimiento rápido, la consolidación y la multi-nacionalización del sector. No cabe duda de que seguirán expandiéndose en el futuro, como ha sucedido en los países desarrollados y en muchos de América Latina. La velocidad y la profundidad del proceso dependen del crecimiento económico del país y de un cambio en las políticas de distribución del ingreso de la población, pero también de las estrategias de las cadenas de supermercados por penetrar los estratos de ingresos medios y bajos. Los lazos que unen a estos actores de la red se caracterizan por el dominio, control y poder que ejerce uno sobre el otro —los supermercados con respecto a los pequeños proveedores—; de ahí la urgente necesidad de adecuar los programas de capacitación, asesoría y acceso a micro financiamientos como una estrategia para el desarrollo de las Mpymes. Y

también se hace imperiosa e imprescindible una legislación adecuada, y la emisión de convenios para controlar ciertos mecanismos de poder que utilizan los supermercados en detrimento de sus pequeños proveedores.

REFERENCIAS

- BERDEGUÉ, Julio (2001), “Cooperating to Compete: Associative Peasant Business Firms in Chile”, tesis doctoral, Departamento de Ciencias Sociales, Comunicación y Estudios de Innovación, Universidad de Wageningen, Wageningen.
- Claridades Agropecuarias* (2000), “Macadamia, la nuez más fina del mundo”, *Claridades Agropecuarias*, núm. 81, mayo, pp. 3-27, en línea [<http://www.aserca.gob.mx/sicsa/claridades/revistas/081/ca081.pdf#page=2>].
- El Financiero* (2010), “Wal-Mart le gana el mandado a tienditas”, 17 de junio, 2010, p. 13.
- Entrevista-Gerente (2010). Entrevistas a profundidad realizadas durante los meses de febrero, marzo y abril a la maestra Olga Nieto, gerente general de la Microempresa “Macadamia de Veracruz”.
- FAO (2008), “Supermercados y pequeños productores. La globalización también fomenta la concentración de la elaboración de alimentos y el comercio minorista”, FAO, Sala de Prensa, en línea [http://www.fao.org/newsroom/es/focus/2004/51786/article_51800es.html], visitada el 8 de junio de 2010.
- FAOSTAT (2007), Base de Datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, en línea [<http://faostat.fao.org/default.aspx>]

- alias=faostat&lang=es], consultada el 1 abril de 2010.
- GEREFFI, Gary (1994), "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks", en G. GEREFFI y M. KORZENIEWICZ (eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, Praeger, pp. 95-122.
- ____ (1999), "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain", *Journal of International Economics*, núm. 48, pp. 37-70.
- GEREFFI, Gary *et al.*, (2005). "The Governance of Global Value Chains", *Review of International Political Economy*, vol. 12, núm. 1, pp. 78 -104.
- GRAMMONT, Hubert. (2009), "La nueva estructura ocupacional en los hogares rurales mexicanos", en Hubert C. GRAMMONT y Luciano MARTÍNEZ (coords.), *La pluriactividad en el campo latinoamericano*, Quito, Flacso.
- KAPLINSKY, Raphael (1998), "Globalisation, Industrialization and the Pursuit of the Nth Rent", IDS Discussion Paper núm. 365, Institute of Development Studies, Brighton.
- KOTTAK, Conrad (2006), *Introducción a la antropología cultural. Espejo para la humanidad*, Madrid, McGraw Hill, 2006.
- KUPER, Adam. (2001), *Cultura. La versión de los antropólogos*, Barcelona, Paidós.
- ONU (2004), *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*, Roma, FAO, en línea [ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/y5650s/y5650s00.pdf].
- RABETINO, Rodrigo, Georgina GÓMEZ y Silvana MELITSKO (2002), "Redes gobernadas por compradores y desarrollo de TICs: el caso de los supermercados en la Argentina", en *Memorias del Seminario internacional Redes, Tecnologías de Información y Comunicación y Desarrollo de Políticas Públicas*, Los Polvorines, Universidad Nacional de General Sarmiento, en línea [http://www.littec.ungs.edu.ar/eventos/RABETINO-GOMEZ-MELITZKO.pdf], visitada 1 de marzo de 2010.
- REARDON, Thomas y Julio BERDEGUÉ (2002), "The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development", *Development Policy Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 371-388.
- REARDON, Thomas y Julio BERDEGUÉ (2008), "El papel del comercio minorista en la transformación de los sistemas agroalimentarios. Implicancias para las políticas de desarrollo", *Debates y Temas Rurales*, núm. 10, en línea [http://www.rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/documentos/docs/pdf/DTR_No_10_Reardon_Berdegue.pdf].
- SIAP (2010), Base a datos del sitio del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), en línea [http://www.siap.sagarpa.gob.mx].
- SCHWENTESIUS, Rita y Manuel GÓMEZ (2006), "Supermercados y pequeños productores hortofrutícolas en México", *Comercio Exterior*, vol. 56, núm. 3.
- The Fairtrade Foundation (2007), sitio de la Fundación para el Comercio Justo, en línea [http://www.fairtrade.org.uk/], visitada el 15 de mayo de 2010.
- VINATEA, Eduardo (2008), *Lecciones de antropología social y cultural*, Madrid, Universidad Rey Juan Carlos / Dykinson.