

Microempresas y Cadenas Transnacionales

El Caso de Walmart en Michoacán. Enfoque desde el desarrollo local¹

Daniela Arias Torres

econ_daniela_09@yahoo.com.mx

Andrés Solari Vicente

ansolari@gmail.com

RESUMEN

A partir de la década de los ochenta, las micros y pequeñas empresas (MYPES) adquieren una gran importancia como actores del desarrollo en ámbitos locales. El artículo analiza las inter-relaciones entre una gran empresa y las MYPES enlazadas con ella como sus proveedoras, poniendo en cuestión la idea predominante en ámbitos académicos y empresariales que sostiene el concepto según el cual las cadenas que se realizan entre estas grandes empresas y las MYPES locales tienden al desarrollo del conjunto de las empresas participantes, supuestamente basadas en relaciones complementarias y sinérgicas (y no de subordinación sistémica como se muestra en el caso que estudiamos). La investigación trata de relativizar esta posibilidad (que es evidente en algunos casos), basada en el estudio de las relaciones entre Walmart

Fecha de recepción:
1 de abril de 2008
Fecha de aprobación:
6 de mayo de 2008

¹ El presente artículo constituye un esfuerzo de síntesis de la tesis de Daniela Arias Torres, presentada en 2007 y asesorada por Andrés Solari Vicente, para titularse en la Maestría en Desarrollo Local de la Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

DANIELA ARIAS TORRES
ANDRÉS SOLARI VICENTE

(WM) y las MYPES michoacanas proveedoras locales, y muestra lo equivocada que puede ser una apreciación de este tipo. Lo que nosotros encontramos es que existen asimetrías que se fortalecen en este tipo de cadenas y redes, sin poder generar crecimientos ni particularmente empresariales y menos desde un enfoque local. Presentamos algunas relaciones de contexto y de la inter-relación sistémica entre estos tipos de empresas abriendo un juego de alternativas preliminares para determinar las razones por las que en diversos casos las relaciones serían evidentemente asimétricas.

Palabras clave: empresas transnacionales y microempresas, cooperación y redes, cadenas asimétricas, relaciones subordinadas, desarrollo local.

Introducción

En la década de los años sesenta y setenta, algunos enfoques concebían las grandes empresas como posibles promotoras del crecimiento y desarrollo regional. Una gran empresa podía asociarse, identificarse y actuar como “polo de desarrollo” bajo ciertas condiciones, pero casi siempre era considerada como elemento que irradiaba desarrollo. No obstante, la experiencia mostró que sólo en algunos países desarrollados pudo conseguirse que las grandes empresas cubrieran este tipo de roles, mientras que en América Latina estas experiencias fueron casi inexistentes. A partir de la década de los ochenta, a través de experiencias en algunos países desarrollados de Europa Occidental se han venido logrando algunos desarrollos relativamente sostenibles considerando el crecimiento, difusión y articulación de racimos de pequeñas unidades económicas, en varios casos vinculadas a grandes empresas locales, por ejemplo: el caso del sector industrial textil de Hering-Ikast y el sector mueblero de Salling, en West Jutland, ambos en Dinamarca; donde a partir de la interacción dinámica entre micros, pequeñas, medianas y grandes empresas se condujo a procesos de crecimiento de producción y empleo. Otro ejemplo, sería el sector forestal en Finlandia, pues comprende la formación de cadenas productivas horizontales y verticales entre empresas de diverso tamaño y funcionan como una economía organizada en una extensa red de relaciones dentro de la industria y entre otras industrias asociadas. De los más paradigmáticos y conocidos, sobresale la experiencia de las nueve provincias de la región de Emilia-Romagna, en Italia. Para el caso de América Latina, podemos mencionar a la industria de calzado de Franca y Vale dos Sinos en Brasil.

Éstas y muchas otras experiencias, así como los nuevos enfoques del desarrollo local basados en ellas, han puesto de relieve la impor-

tancia de los recursos endógenos de la localidad, de sus actores, de la cooperación, de las redes empresariales y sociales, y de la participación social local, entre otros aspectos dinámicos.²

Una de las bases fundamentales del desarrollo local es la cooperación entre empresas y la formación de redes entre ellas, puesto que permiten crear ventajas competitivas locales que difícilmente las empresas pueden lograr de manera aislada, a la par que contribuir al desarrollo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo del trabajo de investigación giró en torno al análisis de las inter-relaciones entre el Grupo WM y las MYPES michoacanas, especialmente en los aspectos de proveeduría, que es el lado determinante, en América Latina, desde el cual WM establece lo más importante de sus relaciones con las micros y pequeñas empresas locales para establecer estas relaciones asimétricas y de subordinación.³

Para lograr dicho objetivo se utilizaron diversos procedimientos. Primero, se realizó un análisis cualitativo de los antecedentes, revisando libros, revistas y tesis relacionados con la importancia de la MYPE en el desarrollo local, así como algunos aspectos básicos de la cooperación y las redes de empresas. Segundo, se efectuó un análisis cuantitativo para evaluar las relaciones de proveeduría de WM con las empresas locales, mediante encuestas a los empresarios. Tercero, se realizaron entrevistas *off the record*, es decir, historias fragmentadas brindadas por los empresarios complementariamente a las informaciones proporcionadas en las encuestas realizadas. Cuarto, se llevó a efecto un análisis cualitativo en base a la participación en tiendas y entrevistas con empleados en ellas.

² Entendemos el desarrollo local como un conjunto de resultantes que se manifiestan en el mejoramiento del nivel y calidad de vida de los habitantes de una localidad a raíz de generar crecimientos sustentables a diversos niveles, engranados y complementados entre sí de manera estratégica, capaces de crear sinergias locales de mejoramiento en espiral creciente que implican el cambio de las condiciones sistémicas y estructurales de la localidad, profundizándose a largo plazo en la medida en que se forme y fortalezca un núcleo endógeno básico. El desarrollo local se cimenta y asegura en una participación social que es capaz de construir, decantar y acumular capital social, simbólico, identidad territorial, ciudadanía, y transformar/fortalecer la institucionalidad local, generar nuevos arreglos institucionales adecuados al crecimiento equitativo y a provocar/operar con formas sanas de hacer política, coadyuvando en la constitución de mejoras tendenciales en la competitividad local que adopta, así, un basamento firme y articulado (Solari 2003).

³ El grueso (más del 70%) del valor negociado total (intra y extra firma) se da en relaciones de WM es con empresas fabricantes-proveedoras de su propiedad asentadas en China (Fortune 2004). Los niveles de integración local son, por tanto, muy bajos para el mismo WM.

Importancia de la MYPE en el desarrollo local

En este apartado se revisan las formas más significativas en que las pequeñas y microempresas han cubierto objetivos de desarrollo local o se han visto envueltas en actividades con este potencial.

Con base en los estudios de Martínez Piva (2001), Meyer (1999), Hernández (2001) y CECIC (2002), el sistema productivo local de empresas debe contar con un entorno favorable (en el nivel macro, meso y metaeconómico) que le permita consolidarse y obtener ventajas competitivas para incidir en el desarrollo. Destacan la competitividad sistémica como modalidad eje para alcanzar un desarrollo integral y sostenido a largo plazo, implicando un determinado tipo de comportamiento de las MYPES.

Dentro del desarrollo local, las cadenas de MYPES desempeñan un papel importante dado que pueden estimular a una localidad o región, darle densidad, estructura y dinámica en base a su capacidad para crear empleo, innovar, diversificar y modernizar la economía local y adaptarse de forma flexible y creativa a los cambios (Silva 1998:108).

Al formar redes empresariales y cooperar, las empresas integrantes, aún siendo de distintos tamaños, obtienen ventajas competitivas al construir una relación estable, a largo plazo, de retroalimentación y apoyo mutuo, al reducir los costos de transacción, compartir y/o reducir riesgos, intercambiar información, realizar un aprendizaje tecnológico, acelerar la difusión de tecnologías, introducir innovaciones, incrementar el acceso a recursos escasos, desplegar economías de escala y de aprendizaje, generar sinergias, superar externalidades, incrementar poder económico y ganar segmentos de mercado. Todo ello basado en la confianza y la reciprocidad. Además, de la generación de nuevas fuentes de renta y empleo, contribuyendo al desarrollo de la localidad (Fernandes da Silva, 2002; Montero y Morris, 1999; Sáez y Cabanelas, 1997; Chauca, 2002; Poirier y Houser, 1994; Soto y Dolán, 2003).

Koschatzky (2002) señala que en la economía de redes es necesario adoptar una perspectiva holística que considere aspectos sociales y económicos, basándose en relaciones de cooperación a largo plazo entre los miembros de la red. Según el tamaño y la capacidad de absorción que tengan las empresas que cooperan, cabe esperar distintos aprovechamientos de la red. Las redes resultan impulsoras del desarrollo cuando son abiertas y dinámicas, es decir, cuando se caracterizan por competir y cooperar.

La experiencia y la teoría de redes implicaron una transformación del paradigma tradicional, porque el foco de análisis se traslada desde la esfera de los agentes individuales hacia el plano sistémico. Lo cual no significa omitir la importancia de las dimensiones individuales de las empresas sino reconsiderarlas y comprenderlas desde la perspectiva del conjunto (Kantis et al 2000).

El sistema productivo local (Maillat 1996), se ve influenciado por

dos tipos de lógica bajo las cuales operan las relaciones entre empresas. La lógica funcional –que separa la producción y la lleva a una división espacial de funciones–, supone que el centro (la gran empresa) es la fuerza impulsora y la periferia debe seguirlo (pequeñas empresas). Y la lógica territorial –que aprovecha al máximo las características inherentes a una región, así como las relaciones que las empresas mantienen en el entorno circundante. Las empresas que adoptan la lógica funcional a menudo mantienen relaciones asimétricas con la región que las recibe, sin buscar unirse o engranarse con la comunidad local. Por el contrario, las empresas que adoptan la lógica territorial construyen redes articuladas localmente de cooperación e intercambio.

En un estudio de caso realizado por Padilla y Solari (2006) se resalta el alto grado de dependencia de algunas MYPES productoras y proveedoras de partes y piezas frente a las grandes empresas operando localmente, a pesar de su alto nivel de creatividad tecnológica. Las MYPES proveedoras son sometidas a un conjunto de exigencias y estándares de calidad dadas por las grandes empresas sin que medien consideraciones ni negociaciones de colaboración que tengan en cuenta el nivel de cumplimiento de las pequeñas empresas. Además, subrayan el carácter predominantemente subordinado y limitado de las cadenas que se constituyen y de las innovaciones que se realizan, como una modalidad de redes asimétricas y jerárquicas presumiblemente vigentes en un segmento importante de las industrias locales latinoamericanas en el momento actual.

Acorde a las nuevas pautas vistas respecto a las relaciones de proveeduría entre empresas y los tipos de redes revisadas, se analizan los resultados obtenidos desde la encuesta sobre las relaciones de proveeduría de WM y las empresas michoacanas.

Relaciones de proveeduría: WM y las empresas michoacanas

En este acápite se muestran los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a empresarios michoacanos, durante los meses de mayo a septiembre de 2006, con la finalidad de conocer las relaciones de proveeduría de las MYPES con WM. Es sobre la base de esta información y otras complementarias, que realizaremos el análisis según los objetivos marcados en el presente trabajo⁴.

⁴ La encuesta estuvo conformada por 35 preguntas y fue aplicada a empresarios michoacanos que participaron en la Feria Regional de Proveedores del 6 al 23 de octubre de 2005, organizada por Cexporta. Se elaboró un muestreo intencional encuestando a 19 empresas tanto micro, pequeñas y medianas. En un primer momento, se realizó un “show room” participando 120 empresas y la asistencia de los compradores de WM. De estos, sólo 70 empresas fueron

Aunque estudiamos específicamente el caso de WM en Michoacán, creemos que siendo WM una empresa transnacional con códigos de comportamiento empresarial muy bien definidos y probados, que ejerce un liderazgo claro en la rama, los resultados podrían ser fácilmente extensibles a otras regiones de México, e incluso para empresas similares (como Comercial Mexicana, Gigante y Chedraui), dado que operan de manera semejante con los proveedores locales.

a. Tamaño de empresas, negociaciones y costos

El objetivo del Programa de Desarrollo de Proveedores, perteneciente a Cexporta de la SEDECO, es identificar y elevar la competitividad de las MIPYMES del estado con el fin de insertar sus productos de manera directa en cadenas comerciales, evitando intermediarios y sustituyendo productos de otros estados, al conformar un área de vinculación y orientación que atraiga el mayor número de apoyos y programas.

Con el propósito de lograr dicho objetivo, se organiza una feria regional de proveedores anualmente invitando a un grupo de empresas a participar para conocer los productos que las empresas michoacanas ofrecen. Las empresas participantes en la 1° Expo-Proveedores Michoacán 2005 en mayor medida son micro y pequeñas, 53% y 37%, respectivamente, representando un 90%. Sólo el 10% de las participantes fueron empresas medianas.

Acorde con los resultados obtenidos en la encuesta, los empresarios ahorraron un monto aproximado de \$3,330, por concepto de viaje y alojamiento, que hubieran tenido que hacer individualmente para ofrecer sus productos en las oficinas centrales de WM en el Distrito Federal.

Por otro lado, la pre-inversión⁵ promedio que realizó cada empresa por participar en la feria de proveedores fue de \$12,308 en tan sólo 18

seleccionadas para participar en la feria, de las cuales 25 obtuvieron un contrato inicial de acuerdo a informe obtenido en el departamento de Desarrollo de Proveedores perteneciente al Centro Empresarial para las Exportaciones de Michoacán (Cexporta). (La cantidad de los que llegaron a ser realmente proveedores y que se quedaron como tales fue menor y se expone ampliamente en lo que sigue).

⁵ Consideramos pre-inversión a todos los recursos valuados en términos monetarios que el empresario incorpora en los procesos previos a su entrada definitiva como proveedor de la cadena de supermercados, especialmente referidos a los ajustes del producto en cuanto a características específicas (más allá de las generales de comercialización como código de barras, etiquetado con las propiedades nutrimentales, etc.), promoción, stands, muestras, traslado y presentación ante los compradores. Estos recursos de pre-inversión se convierten en requisitos y condiciones de las posibles inversiones.

días (referente a muestras del producto, contratación de demostradoras y otros gastos), la cual tuvo lugar en las instalaciones del Grupo WM (Sam's Club, Aurrerá y WM).⁶

Para impulsar el desarrollo local, es preciso fomentar el acuerdo entre empresarios que favorezcan la formación de redes, mediante instrumentos como la creación de recintos feriales o ferias sectoriales (Vázquez, 2000). Sin embargo, en Michoacán y desde su inicio, los encuentros empresariales (entre las grandes y las micro locales) en estas ferias se han venido organizando sin dotar a los empresarios locales de mecanismos y capacitación que les permita entablar negociaciones más justas, equilibradas y equitativas, y entonces, con mayores probabilidades de ser provechosas para ambas partes, y favorables al desarrollo de la región. Al parecer, el Programa de Desarrollo de Proveedores, no habría logrado generar un ambiente de este tipo, ni las acciones y los mecanismos que permitan relaciones comerciales de nuevo tipo.

Pese a la alta pre-inversión por participar en la feria de proveedores, la mayoría de los micros y pequeños empresarios locales no obtuvieron beneficio alguno, ya que no lograron pasar a la fase de negociación y tampoco obtuvieron ninguna retroalimentación por parte de WM para realizar mejoras en su producto. Sugerencias de este tipo podrían ser muy útiles para las empresas locales en tanto que así, sin realizar investigaciones de mercado, ni de tendencias en gustos, etc. podrían realizar mejoras y reorientarse en este sentido. De esta forma, sería de gran valor que Cexporta negociara con WM cuando organice este tipo de ferias, para que esta última explique a cada productor las razones por las cuales no es aceptado. De esta forma estos costos de operación podrían beneficiar a las empresas participantes.

Cabe decir que, de las 120 empresas participantes en un primer momento (100%), sólo 70 (58%) fueron elegidas y/o seleccionadas por WM para participar en la feria regional de proveedores, de las cuales, sólo 25 pasaron a la siguiente fase (21%). Como señalamos, el descarte de estas 95 empresas no se hizo a través de un proceso explicativo y de sugerencias que permitiera un aprendizaje.

El siguiente cuadro, muestra la estimación del total de gastos de pre-inversión por las empresas michoacanas para participar en la feria regional de proveedores 2005, según las declaraciones de los propios empresarios.

⁶ Cabe aclarar que no todas las empresas participaron en las tres tiendas y durante todo el periodo de la feria, debido a que algunas de ellas no podían solventar los gastos como degustación del producto, pago a demostradoras, etc. Esto es importante recalcar porque aún sin que las empresas hayan logrado convertirse en proveedores estables del producto, generan una dinámica interna en las tiendas mostrando el producto, probándolo, y con anticipación, dando razones para su aceptación o no por WM.

Cuadro 1. Pre-inversión por participar en la feria

Concepto	Cantidad promedio
Pre-inversión por participar en la feria	\$12,308
Total de empresas participantes	70
Total de capital invertido de parte de las empresas	\$861,500

Fuente: Elaboración propia.

Es obvio que en términos del esfuerzo social de las empresas este monto es altamente significativo. En función de los resultados obtenidos, podría considerarse que fue un esfuerzo básicamente improductivo, debido a que los empresarios pre-invirtieron una cantidad de dinero alta, no lograron ser proveedores ni pudieron procesar su experiencia en términos de aprendizaje favorable.

Por otra parte, de los 19 empresarios encuestados, los que lograron pasar a la fase de negociación fueron 16 (el 13% del total inicial), y sólo el 10.5% llegó a la negociación final y tuvo que ir al Distrito Federal o a Guadalajara por lo menos una vez después del contacto inicial. Pero todos incurrieron en un gasto de pre-inversión promedio diario de \$1,900 (transporte, hospedaje, alimentación, etc.), aun aquellos que no lograron culminar la fase de negociación.

Una gran empresa interesada en promover el desarrollo local, o por lo menos respetuosa de las finanzas de las MYPES (rasgo que no caracteriza precisamente a WM), podría movilizar a algunos de sus compradores con poder de decisión hacia las localidades, asumiendo ellos estos costos, tal como sucede en el corredor textil de Moroleón en donde los grandes compradores asisten a la localidad a negociar, aún sin tener una orientación declarada de desarrollo local (Arias y Jáuregui 2005).

Ahora bien, después del contacto inicial y considerando las empresas (16) que lograron pasar a la siguiente fase (negociación), los gastos totales de pre-inversión de las empresas (13) que tuvieron que ir al Distrito Federal o a Guadalajara, considerando dos días mínimos de estancia, fueron de \$16,108 por empresa, como muestra el cuadro que sigue:

Cuadro 2. Pre-inversión de empresas que pasaron a la fase de negociación

Concepto	Cantidad promedio
Por participar en la feria	\$12,308
De viaje	\$3,800
Total de empresas	13
Total de pre-inversión de parte de las empresas	\$209,404

Fuente: Elaboración propia.

La gran empresa exige una serie de requisitos difíciles de conseguir para una empresa pequeña o micro, especialmente en cuanto a altos costos. Dentro del desarrollo local, es importante que el gobierno (en nuestro caso, Cexporta) impulse condiciones favorables en la dirección de realizar a futuro alianzas estratégicas con la finalidad de que las MYPES mejoren sus niveles de competitividad para poder integrarse eficientemente a cadenas de producción y/o comercialización de otras empresas (Loyola y Schettino, 1994).

Se requiere también de una mayor cooperación y asociatividad de las MYPES entre sí para elevar su poder de negociación, del cambio de cultura empresarial hacia una de mayor empuje, creatividad y capacidad de asumir riesgos. De la misma forma, se requiere de la participación de otros actores claves como la universidad, centros de investigación, instituciones gubernamentales y no gubernamentales. Sin embargo, seguramente se lograrían sólo pequeños avances si es que todo ello no llegara a incidir en la mejoría de los costos de producción y el la reducción de los de transacción para las MYPES locales, así como en la flexibilización de las políticas de compras de WM.

b. Evaluación de las negociaciones

La auto-evaluación que hacen los empresarios encuestados sobre el impacto de la fase de negociación en sus empresas es del siguiente tipo: el 9% de los encuestados considera la fase de negociación positiva dado que lograron ser proveedores de WM; en cambio, para el 7% fue negativo porque sólo fueron aprobados inicialmente como proveedores, mencionan que la firma de contratos fue improductiva y que a WM no le interesa promover a los proveedores locales, solamente que se hable bien de ellos en los medios de comunicación, teniendo el tema como pretexto.

De los encuestados, 6 empresarios michoacanos comentan que fueron seleccionados para proveer y hasta firmaron contrato con WM en las instalaciones de Cexporta. Sin embargo, nunca llegaron a ser dados de alta como proveedores (sin lo cual no pueden realmente ser proveedores), ignorando los motivos por los cuales no pasaron a la siguiente fase, cuando quedaba sobreentendido que quienes firmaban se convertían de hecho en proveedores⁷. No existe entre los em-

⁷ Algunos empresarios mencionan que el apoyo del gobierno fue para las grandes empresas proveedoras con el fin de abrir operaciones en más tiendas y no para los micros y pequeños empresarios. En tal sentido, agregan que el más beneficiado fue WM. Rueda (1999) afirma que son las grandes empresas las beneficiarias de la política y apoyo gubernamentales, siendo dichas empresas las que pueden hacer labor de cabildeo entre los altos funcionarios públicos para que sean sus intereses los que prevalezcan.

presarios explicación alguna de este hecho ni tampoco en las oficinas encargadas de tener en cuenta estos problemas.

En teoría todos los encuestados fueron aceptados inicialmente como proveedores, sin embargo, en la práctica, a 6 de ellos no se les dio de alta y, por tanto, no se les llegó a hacer ningún pedido por parte de WM; y 5 de ellos ya eran proveedores. Por lo tanto, de los 120 empresarios que participaron en un inicio en el “show room”, sólo el 11.7% logró ser proveedor, mientras que el 84% no consiguió entrar a la lista de proveeduría de WM (ver cuadro 3). Pero a su vez, hay que considerar que los verdaderamente nuevos proveedores fueron sólo 9, es decir, el 7.5% de las empresas participantes.

Cuadro 3. Resultados de la negociación

Resultado	Número	Porcentaje
Lograron proveer	14	11.7%
Ya eran proveedores	5	4.2%
Entraron como nuevos proveedores	9	7.5%
No lograron proveer	101	84.1%
Total participantes	120	

Fuente: Elaboración propia.

En adelante, del total de las empresas que en un primer momento pretendían participar en la feria, nos estaremos refiriendo al 11% (13) de empresas encuestadas que proveen a WM, ya que son ellas las que tienen conocimiento de las formas en como trabaja la gran empresa y los requisitos que exige para surtirle.

c. Inversión necesaria como proveedores

Una vez que los empresarios son dados de alta como proveedores del Grupo WM, deben obligadamente invertir en algunos rubros que veremos a continuación. Cabe aclarar que estos montos son los mínimos, ya que otras empresas pueden hacer muchas más inversiones en estos mismos conceptos. Además, sin inversiones mínimas que deben realizar “a la entrada” debido a que las empresas que lograron quedar como proveedoras tuvieron que volver a realizar inversiones en publicidad similares.

Una vez que los empresarios lograron ser proveedores de WM, la inversión promedio de entrada que realizaron fue de \$18,853, considerando cambios en la presentación del producto (\$13,620) y otras inversiones adicionales como folletos, trípticos y otros (\$5,233). Estos últimos, asumidos en mayor medida por la empresa y en otras ocasiones

con apoyo de Cexporta.

El número de demostradoras requerida en cada tienda, por lo general, es de 1, aunque algunas empresas contratan más personal. Realizando un estimado, encontramos que los productores michoacanos invierten una cantidad promedio de \$2,828 mensuales por cada demostradora. La contratación es por tiempo indefinido, es decir, mientras son proveedores ya que si no hay quien muestre el producto, el personal de WM arrincona el producto en un estante, éste no se expone, no se vende y por tanto dejan de hacer nuevos pedidos y la proveeduría es cancelada al poco tiempo. Respecto a la contratación de supervisores (de demostradoras), algunos empresarios sí los contrataron, estimando un salario mensual de \$4,003; mientras que otras empresas realizan dicha actividad ellos mismos o en su caso, envían a gente de la empresa.⁸

Un aspecto importante, es que las demostradoras contratadas por empresas michoacanas realizan en WM otras actividades que no les corresponden directamente al manejo y publicidad del producto en tiendas. Ante ello, no cumplen las funciones específicas a favor del producto sin promoverlo lo necesario, reduciendo las posibilidades de venta, y que en consecuencia, WM ya no renueve sus compras.

La frecuencia de proveeduría, generalmente, es cada 15 días, invirtiendo cada productor michoacano en promedio y aproximadamente por este concepto \$4370, ya sea que entregue en cada tienda o en el centro concentrador del Distrito Federal o de Guadalajara.

Del 11% de empresas proveedoras, el 6% promociona su producto en WM invirtiendo en promedio la cantidad de \$5,156 al mes.

Cuando una empresa empieza a surtir a estas tiendas de autoservicio, el producto es probado durante uno o tres meses en cinco tiendas, como mínimo, teniendo que contratar a cinco demostradoras. También, la cantidad invertida del flete incrementa porque pueden hacerse varios pedidos complementarios a pie de tienda, siendo necesario hacer más entregas del producto. Otra inversión que también aumenta son las promociones, porque si el producto no se vende bien, los jefes de departamento pedirán promocionales como concursos, regalos, payasos, islas especiales, entre otros, que no sólo atraen

⁸ La contratación de supervisores es necesaria cuando las empresas micros y pequeñas empiezan a surtir los productos en varias tiendas, pues el supervisor evalúa la forma de distribuir mejor a las demostradoras, según tiendas, afluencia de clientes, etc. Pero también lo es porque es quien negocia con los gerentes de cada una de las tiendas las diversas funciones particulares que asumirán las demostradoras en cada tienda, cuestión que no hacen directamente las demostradoras y que, asimismo, establece la relación de la gerencia de cada tienda con el proveedor. El supervisor es el canal de transmisión cotidiano entre las gerencias particulares de las tiendas (o sucursales) y el proveedor. Es decir es un “costo” del que no se escapan fácilmente los proveedores.

DANIELA ARIAS TORRES
ANDRÉS SOLARI VICENTE

a la gente a la tienda por el producto sino en general. Cuando se hacen promociones, (del tipo 3 por 2, por ejemplo) la micro o pequeña empresa proveedora asume todo el costo, sin que WM participe con ningún tipo de apoyo aunque ambas resulten beneficiadas.

Basados en las declaraciones de los empresarios, una estimación de síntesis de las inversiones en promoción y manejo del producto en tiendas que realizan las empresas locales una vez que logran ser proveedores de WM, se tiene un total aproximado de \$41,198 mensuales, como muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Estimación promedio de inversión total como proveedores

Concepto	Cantidad promedio
Demostradoras (mensual)	\$14,140
Supervisor (mensual)	\$8,006
Flete (mensual)	\$8,740
Promoción del producto (mensual)	\$10,312
Inversión total mensual	\$41,198

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, algunas empresas surten diariamente su producto en cada tienda, incrementándose los costos y, en caso de entregar en el centro concentrador de mercancías, WM realiza un descuento de la factura por desplazar el producto a cada tienda y un descuento adicional para que el jefe de departamento acomode el producto en anaquel, si es que el productor proveedor no cuenta con acomodadores en tienda adicionales a las demostradoras.⁹

Lo anterior se contrapone a la teoría de los encadenamientos siempre virtuosos entre grandes y MYPES. Hipotéticamente, dentro del desarrollo local, cuando se forman cadenas empresariales, tanto los compradores como los proveedores tendrían que formar relaciones de tipo colaborativas (ganador-ganador); al respetar principios tales como una justa fijación de precios, una gestión transparente y el aporte de asistencia necesaria para los proveedores (ONUDI, 2002). Pareciera que la experiencia europea de encadenamientos virtuosos entre gran-

⁹ Un proveedor que entregaba en un centro concentrador, menciona que varias tiendas pretendían devolver el producto porque “no se vendía”, sin embargo, se percató que su producto no se sacaba de las bodegas. Personal de WM se comunicó para devolver el producto, pero WM le cobraba el flete de la devolución, por lo que optó por dejar el producto y perderlo, debido a que ni siquiera recuperaría el costo del mismo.

des y MYPES, en donde otros actores como las universidades, centros de investigación y otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales colaboran para que las relaciones sean simétricas, y en donde, a su vez, los niveles de identidad local de la gran empresa son indiscutiblemente existentes e intensos, es muy diferente a la de México en ramas como el comercio al mayoreo y distribución en supermercados.

En nuestro caso, los productores locales invierten mucho para poder ser proveedores de WM; además, éste negocia en condiciones de comprador oligopólico y les exige disminuir el precio de su producto, formando relaciones de sometimiento (ganador-perdedor), beneficiándose en mayor medida la gran empresa al reducir sus gastos de operación y publicidad a costa de las micros y pequeñas empresas proveedoras (MPEP).

Como sabemos, un elemento esencial dentro del desarrollo local son las redes de empresas basadas en la colaboración y confianza (Montero y Morris, 1999), aspectos que no existen entre las empresas michoacanas y las grandes empresas como WM, ya que estas últimas son las que ponen las condiciones para “entrar en el mercado”, estableciendo una relación de carácter unilateral y subordinada.

d. Intercambio de información y conocimientos

Uno de los componentes para que la interacción en red sea parte de un proceso de desarrollo, es el aprendizaje mutuo de las empresas participantes en la red, basados en la experiencia, constituyendo mecanismos de difusión y socialización de conocimiento codificado y no codificado (Kantis et al, 2000). No obstante, en la experiencia que analizamos, la gran empresa que es WM no intercambia información y conocimientos de ningún tipo con sus proveedores locales (michoacanos). Disponemos de diversos indicios que nos permiten suponer consistentemente que esta es una práctica generalizada en toda la rama de proveeduría a grandes cadenas de supermercados (independientemente de lo que podría postular un código de conducta de las empresas y actores locales claves para promover el desarrollo local).

El 3% de los encuestados, intercambia información elemental con WM respecto a exhibición y colocación del producto. Sin embargo, el 8% de los empresarios comentó que no hay interés por parte de WM de apoyarlos para promover a las empresas de menor escala y lograr una mayor competitividad.

La única política de WM que conocen los empresarios encuestados (5%) para promover a las MYPES es la feria regional, aunque no sea propiamente una política desplegada por WM. No obstante, el 6% no conoce ninguna política para suscitar el crecimiento de las empresas proveedoras locales.

Para el Grupo WM es conveniente participar en este tipo de ferias en el país pues, mientras las MYPES intentan entrar a proveer, le subsidian parte de los gastos de operación al tener que contratar demostradoras para la degustación del producto, consiguiendo entrar a proveer una cantidad poco significativa de empresas. (Más adelante hablamos de la socialización de costos).

e. Capacidad de proveeduría

El poder de los hipermercados incide a través del precio que reciben los proveedores (que se fija hasta un 20% menos que el precio que normalmente fija el productor), así como la imposición de plazos de pago (a 30, 60 o 90 días) (Coraggio y Cesar, 1998). Los proveedores michoacanos no reciben el pago de contado, ya que WM les paga por su producto, por lo regular, de mes a mes y medio (6.6%). Mientras que el 1.7% obtiene su pago cada dos meses y, el restante (2.5%), cada veinte o cuarenta días.

Algunas veces hay devoluciones del producto, con motivos no siempre justificados, convirtiéndose en una pérdida más para los empresarios, debido a que la mercancía no es devuelta en buen estado (algunos señalan que la fue arrojada a la basura).

f. Resultados, evaluación y expectativas de proveeduría

El 6.7% de los empresarios encuestados indican que no han incrementado sus utilidades al proveer a WM debido a que invierten mucho dinero adicional al contemplado en el precio que ofrecieron (demostradora, supervisor degustación del producto, entre otros), así como por el hecho de que WM les solicita un precio más bajo (10% o 20% menos) que el ofrecido por el productor normalmente.

Empero, algunos señalan que surten a WM porque abastecer a las grandes tiendas les da imagen y credibilidad a su producto, así como por publicidad. Lo anterior es de suma importancia, porque muestra que las vinculaciones que se establecen entre WM y las MYPES no son relaciones que favorezcan a los productores de manera nítida. Esto también subraya la idea que sostenemos en el sentido de que no hay interés por parte del Grupo WM en impulsar a las MYPES para estimular en su crecimiento, impactando de esta forma de manera positiva en el desarrollo de las localidades michoacanas.

El balance de los empresarios michoacanos respecto a la experiencia de proveer a WM es considerada en un 4% como buena y muy buena y el 90% opina que es una mala experiencia debido a que invirtieron mucho y finalmente no lograron ser proveedor o permanecer como tales. El restante 6% valora la relación de forma neutral, no la

considera ni buena ni mala ya que si bien no están obteniendo las utilidades esperadas, han logrado una mayor imagen de su producto. Sin embargo, los empresarios michoacanos confían en que la cantidad de inversión por la entrada a WM tenderá a disminuir y podrán lograr un mayor margen de utilidad.

De acuerdo con lo expuesto, presentamos una síntesis de las fases y los resultados obtenidos para poder proveer a WM.

Cuadro 5. Secuencia de la dinámica de participación/ selección como proveedores

Secuencia	Número	%
Participaron en el "show room"	120	100%
Seleccionados para participar en la feria	70	58%
Primera selección realizada por WM, quedan:	25	21%
Llegaron a la fase final de negociación:	14	12%
Ya eran proveedores de WM	5	4%
Lograron convertirse en proveedores durante un año, o menos:	6	5%
Lograron convertirse en proveedores por más de un año:	8	7%
Quedan actualmente como proveedores:	8	7%

Fuente: Elaboración propia.

Sólo 8 empresas (7%) lograron quedarse como proveedor del Grupo WM. De éstas, 4 ya eran proveedoras, siendo que sólo el 3.3% logró convertirse en proveedor de WM por un periodo mayor a un año¹⁰.

g. Socialización de costos

Además de no constituir un impulso para las MYPES michoacanas, WM hace recaer algunos de sus costos de operación en las diversas empresas proveedoras a partir de los trabajos que pone como condiciones de ingreso y operación. Uno de los más importantes es el trabajo de las demostradoras que deben contratar las empresas proveedoras en cada tienda.

WM no sugiere formalmente la contratación de demostradoras a todas las empresas proveedoras, pero realmente la convierte en casi una obligación que le permite desplazar costos a las empresas proveedoras. Primero porque que si el producto no se vende suficientemente

¹⁰ Información obtenida de octubre a noviembre de 2007.

(es decir no le rinde económicamente el espacio de anaquel a WM), entonces, WM retirará el producto de tiendas. Lo que sería algo normal, sólo que WM vincula la falta de ventas exclusivamente a la carencia de promoción mediante demostradoras, lo que obliga a las empresas a contratarlas.

Segundo, porque si es un producto nuevo realmente necesita ser “presentado” a los consumidores mediante las demostraciones y/o degustaciones en tienda. No obstante, casi inmediatamente las demostradoras saben que en tiempos libres o cuando no hay mucho trabajo de demostración, pero incluso cuando así lo requiere la tienda, cubren una variedad de otros trabajos como son, principalmente, el acomodamiento de los productos que están demostrando y de otros productos que requieren ser acomodados en anaqueles, así sean estos de competencia directa sobre los que demuestran. Asimismo, realizan labores complementarias de movimiento de productos dentro de la tienda, apoyos en el manejo de bodega, limpieza de anaqueles, productos, pisos y otros equipos. En realidad, los trabajos de este tipo pueden ser muchos porque las demostradoras se deben poner a la orden del jefe o gerente de la tienda específica, mediando el supervisor de demostradoras. Cuando esto no es así, el jefe de tienda obstruye la difusión y manejo del producto nuevo en la tienda.

Esto representa para WM un ahorro de costos muy grande, que son traspasados a las MPEP. Esta experiencia no se da necesariamente en todas las cadenas de autoservicio ni tampoco en otros sistemas de ventas. Las MPEP incorporan estos costos en los suyos sobre la base de las expectativas de que el volumen de sus ventas alcance y supere el punto de equilibrio (Solari 2007). No obstante, en la mayoría de los casos, esto no llega a suceder y las MPEP terminan sustentando o sosteniendo estos costos de WM durante un buen tiempo, mientras las MPEP estén buscando instalarse como proveedores fijos en WM. De esta forma a WM le conviene tener una franja MYPES de empresas que estén buscando ser proveedoras al lado de otra que esté invirtiendo por convertirse en MPEP estables.

Esto sucede también con las grandes o medianas empresas que han logrado instalarse como proveedoras permanentes de WM, sin embargo, se entiende que los volúmenes de ventas que manejan llegan a sobrepasar sobradamente sus puntos de equilibrio como para sostener las campañas de demostraciones que realizan dos o tres veces al año para fortalecer sus ventas.

No obstante, la estabilidad como proveedores es sumamente difícil y frágil para las MYPES si se las compara con las grandes y medianas empresas que gozan de trayectorias más amplias, relaciones más estables con WM y muchos mayores recursos para enfrentar la competencia.

De esta forma, a WM le conviene tener un franja de empresas permanentemente (normalmente MPEP) intentando entrar y conse-

guir un nivel de ventas suficientemente alto, aunque no logren ningún caso, para asegurar el grueso de demostradoras que cumplen diversas funciones básicas en tiendas.

Calculamos (Solari, 2007) que en las 705 tiendas que tenía WM en México en 2007, WM estaría derivando mínimamente hacia sus proveedores unos costos estimados en 8'290,800 de jornadas anuales, que equivaldrían a 663 millones de pesos anuales, que son soportados por las MPEP.

Conclusiones y reflexión final

Teniendo en cuenta la importancia de la MYPE, en tanto es cada vez más evidente su contribución en la generación de empleo y de ingresos en los países desarrollados y en desarrollo, y que además, en las últimas décadas, ha habido un cambio en la forma de pensar el desarrollo, en lugar de sólo atender a la atracción de capitales y empresas del exterior y preocuparse por el crecimiento del PIB, se pretende aprovechar los recursos endógenos, con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad, buscando mejorar el nivel y calidad de vida de la población.

Considerando también que, las MYPES se van constituyendo en agentes destacados del desarrollo, y siendo fundamental fomentar la cooperación y la formación de redes del sistema productivo local para lograr ventajas competitivas y hacer frente al proceso de globalización. Y asimismo, teniendo en cuenta que en las redes empresariales y en el desarrollo local, la relación comprador-proveedor es muy importante, dado que una atmósfera de cooperación y confianza, una relación estable y a largo plazo, intercambio de información, difusión de conocimientos, introducción de innovaciones, reducción de costos de transacción, genera significativas ventajas competitivas en los sistemas productivos locales. De acuerdo a este conjunto de consideraciones, lo que la investigación demuestra reviste una mayor importancia y gravedad, en la medida en que WM genera condiciones desfavorables al fortalecimiento de las microempresas que entran en relación con ella, de obstrucción de las posibilidades de construcción de cadenas productivas virtuosas a nivel local y de retraso en las factibilidades de desarrollo local.

Por otro lado, y muy al contrario de lo que han mostrado estudios sobre otras experiencias y se sostiene en algunas recientes teorías sobre las relaciones positivas de cadenas productivas a partir de grandes empresas trabajando en conjunto con MYPES locales, los resultados obtenidos en la investigación muestran que el tipo de relaciones que establece WM con las empresas locales michoacanas, tendrían que ser caracterizado -más bien- como asimétricas y subordinadas, debido a la imposición de diversas condiciones en el trato con las

MYPES (en diversos aspectos, incluyendo las condiciones de entrada y de mantenimiento en el negocio). Nos atrevemos a sostener, hipotéticamente, que en la rama de proveeduría a grandes cadenas de supermercados, estas son las relaciones predominantes en México.

Poner en cuestión este tipo de relaciones no lleva necesariamente a cuestionar la necesidad de que grandes empresas e inversiones extranjeras puedan participar en los procesos de desarrollo local. Lo que está en duda es la conveniencia de que participen de la forma en que lo hacen con las MYPES así como las laxas condiciones regulatorias locales reales en las cuales estas empresas (e inversiones) funcionan. Es importante recalcar que las mismas grandes empresas tienen formas de funcionamiento y operación local en sus países de origen muchas veces diametralmente diferentes a las maneras en que se conducen en América Latina. La razón de fondo es que las regulaciones y la cultura en los países de origen no les permiten funcionar de otra forma.

Bibliografía

- Arias, Daniela y Jáuregui, Claudia (2005): *Vocación Local: Apreciación Teórica, Método de Valoración y Análisis. El Caso de Moroleón*, Guanajuato. Fac. de Economía "Vasco de Quiroga", UMSNH.
- Centro de Capital Intelectual y Competitividad, CECIC, (2002): *La vocación competitiva del polo centro-carbonífero: las cadenas empresariales del carbón, siderúrgica y metalmeccánica*. Coahuila.
- Chauca, Pablo M. (2004). "La empresa como agente de desarrollo local: reflexiones para México". En: *Realidad Económica*. No.17. Mayo. Ed. Facultad de Economía. UMSNH.
- Coraggio, José Luis y Cesar Ruben (1998): *¿Qué debe hacer el Gobierno Local ante los Grandes Emprendimientos en el Comercio Minorista?*
- Fernandes da Silva (2002): *La Cooperación Interempresarial: Nuevas Estrategias Empresariales para Pequeñas Empresas en el Proceso de Desarrollo Local*. Universidad Católica Don Bosco.
- Fortune (2004): *Fortune Global 500*. Julio.
- Elizalde, Antonio (2003): *Planificación Estratégica Territorial y Políticas Públicas para el Desarrollo Local*. ILPES-CEPAL. Santiago de Chile.
- Hernández, René (2001): "Elementos de Competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas del Istmo Centroamericano". CEPAL/ECLAC.
- Kantis, Hugo; Carmona, Rodrigo y Ascúa, Rubén (2000): *El Estudio de las Redes Empresariales en el Diagnóstico del Desarrollo Local: Elementos Metodológicos y su Aplicación al caso de Rafaela*. En *Las PYMES: Entorno, Estrategias y Potencial Transformador*. Universidad Nacional de Córdoba. (pp. 131-186).
- Koschatzky, Knut (2002): *Fundamentos de la Economía de Redes*. Especial Enfoque a la Innovación. *Revista Economía Industrial* No. 346.

- Loyola A. J. Antonio; y Schettino Y. Macario (1994): *Estrategia Empresarial en una Economía Global*. Editorial Iberoamérica.
- Maillat, Denis (1996): *Sistemas Productivos Regionales y Entornos Innovadores*. En *Redes de Empresas y Desarrollo Local: Competencia y Cooperación en los Sistemas Productivos Locales*. OCDE. Pp. 75-87.
- Martínez, Piva Jorge Mario (2001): *El Desarrollo Local en América Latina*. Comercio Exterior, vol. 51, núm 8. México. pp. 683-693.
- Meyer Stamer, Jörg (1999): *Estrategias de desarrollo local/regional: cluster, políticas de ubicación y competitividad sistémica*. Nord Süd Aktuell. (p. 117). Brasil.
- Montero, C. y Morris, P. (1999): "Territorio, Competitividad Sistémica y Desarrollo Endógeno". Disponible en: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/artsexta.doc>
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI, (2002). *Guía para el Desarrollo de Proveedores*.
- Padilla, Salvador y Solari, Andrés (2006): *Cadenas Productivas e innovaciones subordinadas: El caso de MakAgro de Occidente*. Morelia, Mich. En *Desarrollo Local, Sustentabilidad y Desigualdad en Michoacán*. Coords. Jorge Martínez Aparicio y Salvador Padilla Hernández. UMSNH.
- Poirier Charles C. y Houser William F. (1994). *Alianzas Empresariales para la Mejora Continua*. Edit. Panorama.
- Ruedo Peiro, Isabel (1999): "Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México: Importancia, Entorno, Asociación y Subcontratación". Pp. 15- 36. Coords. Nadima Simón Domínguez.
- Sáez, Demetrio y Cabanelas José (1997): *Cooperar para Competir con Éxito*. Edics. Pirámide.
- Silva, Ivan (1998): "Manual de Desarrollo Local". Ed. ILPES-CEPAL, LCP/IP/L.55, Chile.
- Solari Vicente, Andrés (2003): *Siete Teoremas sobre el Desarrollo Local*. En *Realidad Económica* No. 14. Abril. Ed. Facultad de Economía. UMSNH.
- Solari Vicente, Andrés (2007): *Sistema de favores y socialización de costos. Relaciones de proveeduría y cadenas subordinadas*. UMSNH, Facultad de Economía, Borrador de trabajo.
- Soto, Eduardo; y Dolán, Simón (2003): *Las PYMES ante el Reto del Siglo XXI: Los Nuevos Mercados Globales*. Ed. Thomson.
- Vázquez, Barquero A. (2000): "Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación a un Marco Conceptual". CEPAL. Santiago, Chile.