



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo  
Facultad de Economía "Vasco de Quiroga"

Maestría en Ciencias en Gestión Estratégica de Desarrollo

**"Microempresas y Cadenas Transnacionales.  
El Caso de Walmart en Michoacán. Enfoque desde  
el Desarrollo Local"**

Tesis para obtener el Título de  
Maestra en Ciencias en Gestión Estratégica de Desarrollo

**Presenta**

Daniela Arias Torres

**Asesor**

Dr. Andrés Solari Vicente

Morelia, Michoacán, noviembre de 2007



## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo 1: La importancia de la micro y pequeña empresa en el desarrollo local</b>	6
1a. Competitividad sistémica y desarrollo local (DL)	9
1b. Desarrollo local y cadenas de microempresas (ME)	11
1c. Cadenas locales de ME como proveedoras	16
1d. Grandes tiendas de autoservicio (GTA) como compradoras	18
<b>Capítulo 2: Cooperación, redes de empresas y DL</b>	24
<b>Capítulo 3: La gran empresa ¿agente de desarrollo?</b>	41
3a. Dos enfoques	41
3b. La experiencia: WM en América Latina y en el mundo	43

<b>Capítulo 4: Resultados de las relaciones de proveeduría de Walmart y las empresas michoacanas</b>	49
4a. Tamaño de empresas, negociaciones y costos	50
4b. Evaluación de las negociaciones	56
4c. Inversión necesaria como proveedores	59
4d. Intercambio de información y conocimientos	67
4e. Capacidad de proveeduría	69
4f. Resultados, evaluación y expectativas de proveeduría	71
4g. Cruzamiento de variables	75
4h. Negociaciones, impactos, demostradoras y otras actividades	76
4i. Contratación de demostradoras, otras actividades e incremento de utilidades	78
4j. Experiencia e incremento de utilidades	79
4k. Socialización de costos en Walmart	80
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	91
<b>Bibliografía</b>	99
<b>Anexos</b>	105
1. Aspectos metodológicos	106
2. Feria Regional de Proveedores de Michoacán	110
3. Lista de empresas encuestadas	112
4. Encuesta	113
5. Entrevista al propietario de “Tostadas de la Doña”	121

## **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 e identificarse como “polo de desarrollo” bajo ciertas condiciones, pero casi siempre era considerada como elemento para irradiar el desarrollo. No obstante, la experiencia mostró que sólo en algunos países desarrollados pudo conseguirse este tipo de roles para las grandes empresas. En América Latina, estas experiencias fueron casi inexistentes.

Sin embargo, en la década de los ochenta, las pequeñas y las micro empresas adquieren gran importancia como factores importantes de desarrollo. Una de las bases fundamentales del desarrollo local, es la cooperación entre empresas y la formación de redes entre ellas, puesto que se crean ventajas competitivas que difícilmente las empresas pueden lograr de manera aislada, generando sinergias entre las mismas, intercambio y difusión de información y conocimientos, disminución de costos de transacción y contribuyendo al desarrollo de la localidad en la cual están insertas.

En la presente investigación, se analizan las inter-relaciones entre una gran empresa y las micro y pequeñas empresas enlazadas con ella como sus proveedoras. Este análisis se realiza teniendo en cuenta la idea predominante en ámbitos académicos y empresariales que sostiene, finalmente, el concepto según el cual toda cadena que se realiza entre estas grandes empresas y las micro y pequeñas empresas locales, tiende al desarrollo del conjunto de empresas participantes. La idea de un apriorístico “todos ganan”. Como veremos a lo largo del trabajo, hay diversos autores que subrayan esta posibilidad basados en el análisis de experiencias particulares, especialmente de países desarrollados.

Precisamente, en este punto, la investigación pone en duda esta posibilidad, basada en el estudio de las relaciones entre Walmart (WM) y las empresas (micro

y pequeñas) proveedoras locales, y demuestra lo incorrecta 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 desarrollo ni particularmente empresarial y menos de manera local. El trabajo examina en qué medida las grandes empresas estimulan y/o "arrastran" a las microempresas favoreciendo al desarrollo de la localidad y concluye sobre las limitadas posibilidades de este tipo. Específicamente estudiamos las inter-relaciones entre el Grupo WM (Sam's Club, Aurrerá y WM) y las pequeñas y microempresas michoacanas, especialmente en actividades de proveeduría (que en realidad casi son las únicas formas de relación).

El trabajo, también analiza en qué medida la actual política de desarrollo de proveedores, en Michoacán, cumple con los objetivos que se ha planteado y sugiere algunas medidas para mejorar el servicio y apoyo que se les brinda a las empresas michoacanas en torno a la proveeduría comercial de grandes empresas transnacionales (como en el caso de WM, Sams y Aurrerá), desde enfoques de desarrollo local. En este punto se concluye que, aunque es un importante paso la organización de ferias entre las MIPYMES y grandes empresas comercializadoras, el programa no llega a madurar lo suficiente como para brindar resultados favorables al desarrollo empresarial y local. Siendo necesaria la existencia de políticas fuertes de apoyo a este tipo de microempresas, pero que además sean políticas flexibles y adecuadas a las necesidades de cada región con la finalidad de incrementar la participación de las empresas de Michoacán en el mercado nacional e internacional, así como para coadyuvar en sentar las bases en una relación de negocios justa para ambas partes (proveedor-comprador).

Para este efecto, la tesis se estructuró de la siguiente manera. En el primer capítulo, se hace una revisión respecto a la importancia genérica de la micro y pequeña empresa en el desarrollo local, así como de la relación que existe entre éstas y las grandes empresas en los procesos de desarrollo local. Se revisa el enfoque sistémico, las cadenas de microempresas y su papel como proveedoras.

En el segundo capítulo, haciendo un acercamiento más específico, se revisan algunos planteamientos significativos sobre la cooperación y las redes de empresas en torno al desarrollo local, así como las tipologías de redes entre las mismas, destacando las relaciones subordinadas y las cadenas asimétricas.

El tercer capítulo, expone algunos antecedentes acerca de las grandes empresas y una breve revisión de las relaciones de WM con su contexto local tanto en América Latina como en el mundo.

El capítulo cuarto, describe los resultados obtenidos de aplicar la encuesta a empresarios michoacanos que participaron en la feria regional de proveedores organizada por Cexporta: los que pasaron a la fase de negociación, los que no lograron pasar la siguiente fase y los que lograron ser proveedores. Asimismo, se analizan los resultados, a partir de los antecedentes teóricos revisados, sobre las relaciones de proveeduría entre WM y las empresas michoacanas, generando una nueva tipología de red llamada asimétrica-subordinada de WM y mostrando la forma de socialización de costos de WM.

### **Metodología**

En el trabajo de investigación se utilizaron diversos procedimientos que combinamos para lograr los objetivos planteados, estos son:

1. Análisis cualitativo de antecedentes (investigación documental: libros, publicaciones oficiales, revistas, tesis de licenciatura, maestría y doctorado).
2. Análisis cuantitativo mediante la evaluación de los empresarios a través de encuestas.
3. Entrevistas *off the record* (Historias fragmentadas por parte de los empresarios, complementarias a las encuestas realizadas).
4. Análisis cualitativo en base a la participación en tiendas y entrevistas con empleados en ellas.

## **Aportes del trabajo**

En esta investigación planteamos las siguientes ideas, que creemos demostradas, y que constituyen el principal aporte de nuestro trabajo:

- a) Las negociaciones que realizan las micro y pequeñas empresas en Michoacán con las grandes empresas están condicionadas por las exigencias de estas últimas para poder abastecerles el producto, por lo que, las relaciones que se establecen son de carácter unilateral y subordinado.
- b) Las actuales políticas de fomento y apoyo a estos mecanismos de desarrollo de proveedores presentan diversas limitaciones, desde un enfoque del desarrollo local. La organización de ferias de proveedores y la facilitación como intermediarios entre las empresas michoacanas y las grandes empresas comercializadoras, como WM, si bien es un importante paso en este proceso, no llega a ser lo suficiente consistente como para brindar resultados favorables al crecimiento empresarial y al desarrollo local.
- c) Un aspecto importante es que, una vez que las empresas michoacanas logran negociar con WM, no continúan teniendo apoyo continuado del programa para seguir desarrollándose como proveedores. Dicho de otro modo, no hay un acompañamiento por parte del Programa. Por ello, se analizan también las ventajas y limitaciones que presenta la actual política de desarrollo de proveedores. Y de ahí, se proponen algunas sugerencias al Programa para contribuir al desarrollo de proveedores y al desarrollo de la región, tomando como base los resultados de las negociaciones entre el Grupo WM y las empresas michoacanas.

Es preciso señalar también las dificultades y limitaciones que hemos tenido, como fueron, principalmente:

- Lograr una más amplia colaboración por parte de algunos empresarios para brindar información consistente.

- Carencia de trabajos precedentes sobre el tema, tanto a nivel local como nacional.
- Ausencia de una problematización sobre el tema de parte de las oficinas públicas, en el sentido de una escasa visualización de la pobre relación que se establece entre las empresas, así como del limitado sentido estratégico que se patentiza en términos del desarrollo local y empresarial.
- Escasa bibliografía de nivel intermedio que analice el problema: es decir, bibliografía que trate de manera teórica las relaciones entre grandes empresas comercializadoras y pequeñas empresas proveedoras desde el ángulo del desarrollo local.

## **Capítulo 1**

### **La importancia de la micro y pequeña empresa en el desarrollo local**

Los objetivos de este capítulo son revisar el papel fundamental que las micro y pequeñas empresas fueron adquiriendo en las últimas décadas, como un elemento básico de desarrollo, y, la relación que existe entre éstas y las grandes empresas en el desarrollo en México.

Las políticas de desarrollo regional, en la década de los sesenta y setenta, impulsaban a las grandes empresas, concebidas como promotoras del crecimiento y desarrollo; por lo cual, el papel de las micro y pequeñas empresas (MYPES) era subestimado. Sin embargo, a partir de la década de los ochenta, a través de experiencias empíricas en países desarrollados (como en los de Europa), se ha venido logrando un desarrollo sostenible considerando el crecimiento y difusión de las pequeñas unidades económicas.

Este nuevo enfoque basado en dichas experiencias, enfatiza en los recursos endógenos de la localidad, en sus actores, en la cooperación, en las redes, en la participación, entre otros.

Con base en los aportes de Solari (2003), el desarrollo local se define 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 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 cimienta y asegura en una participación social que es capaz de construir, decantar y acumular capital social y 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. El desarrollo local, implícitamente supone una participación democrática de todos los agentes, así como una identidad o arraigo de los mismos hacia la localidad.

En el esquema endógeno, uno de los elementos básicos dentro del desarrollo local lo constituyen las micro y pequeñas empresas. En los países de América Latina, el papel de las grandes, no es pilar en el desarrollo, normalmente éstas se identifican con inversiones transnacionales que, más bien, y por lo regular, obstruyen el desarrollo del núcleo endógeno o no están interesadas en fortalecerlo. Los casos en que sucede lo contrario son raros, puede suceder que las grandes empresas colaboren con las pequeñas para el desarrollo inter-empresarial pero cero para el desarrollo local.

Las principales funciones de la micro y pequeña empresa es su contribución al empleo y al Producto Interno Bruto, como muestra el cuadro que sigue:

Cuadro 1. Papel de la PYME en las economías desarrolladas

	<b>Número de PYMES (% del total de unidades económicas)</b>	<b>Contribución al empleo (%)</b>	<b>Contribución al PIB (%)</b>
Canadá	99.8	66.0	57.2
Francia	99.9	69.0	61.8
Alemania	99.7	65.7	34.9
Italia	99.7	49.0	40.5
Japón	99.5	73.8	57.0
Portugal	99.0	79.0	66.0
España	99.5	63.7	64.3
Reino Unido	99.9	67.2	30.3
Estados Unidos	99.7	53.7	48.0

Fuente: Fundes, 2007.

Casi la totalidad de empresas en las economías desarrolladas, las constituyen las pequeñas y medianas empresas, contribuyendo en forma significativa en la generación de empleo y en el PIB.

En América Latina, la mayoría de las empresas establecidas son de tamaño micro. En el caso de México, el 99.9% pertenecen a empresas micro, pequeñas y medianas, generando un 65% del total de empleo, además de contribuir 40% al PIB, como se aprecia en el cuadro 2.

Cuadro 2. Papel de la MIPYME en América Latina

	Número de empresas (%)		Empleo (%)		PIB (%)	
	Micro	PYME	Micro	PYME	Micro	PYME
Argentina	90.0	9.0	37.5	36.4	22.5	38.4
Brasil	90.6	8.7	35.2	44.3	8.2	30.2
Chile	82.0	17.0	52.3	37.6	4.4*	23.7*
Colombia	96.0	3.9	32.9	30.0	25.0	
Costa Rica	78.0	20.0	6.4	25.3		
Panamá	81.0	16.0	26.5	38.5	5.2	21.0
México	96.0	3.9	43.3	21.8	12.7	27.4
Perú	53.0	12.2	29.0	35.0	8.0	41.0

Fuente: Fundes, 2007.

No obstante, es necesario tomar en cuenta que, las grandes empresas, siendo menos del 1% del total, tienen una participación significativa (véase cuadro 1), por ejemplo, contribuyen más del 26% del empleo en Japón, más del 50% en Italia y cerca del 50% en Estados Unidos. En cuanto al PIB casi el 70% en Reino Unido, 65% en Alemania y casi 60% en Italia.

En América Latina ocurre algo similar. En general, las grandes empresas, siendo menos del 1% aportan el 35% de empleo en México, 37% en Colombia y 36% en Perú. Respecto al PIB, 60% en México, 75% en Colombia y 51% en Perú.

Para cumplir con los objetivos planteados, este capítulo analiza 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. Para este efecto, se despliega de la siguiente manera: a) Competitividad sistémica y desarrollo local, b) Cadenas de microempresas para el desarrollo local, c) Cadenas locales de microempresas como proveedoras y, d) Grandes tiendas de autoservicio como compradoras.

### **1a. Competitividad sistémica y desarrollo local**

El sistema productivo de empresas, debe contar con un entorno favorable (en el nivel macro, meso y metaeconómico) que le permita consolidarse y obtener ventajas competitivas para lograr incidir en el desarrollo. En este acápite, se destaca la competitividad sistémica como forma de alcanzar un desarrollo integral, ya que de no ser así, es muy probable que no se alcance un desarrollo sostenible a largo plazo.

La competitividad sistémica plantea un enfoque integral, que contempla cuatro niveles de desarrollo sobre los que se debe incidir: a) asegurar las condiciones de estabilidad necesarias para la reproducción y acumulación económica, b) mejorar técnicas, gestión empresarial y cambios tecnológicos necesarios por parte de las unidades productivas, c) crear la institucionalidad necesaria para tener un entorno competitivo e innovador y, d) conjugar capacidades de animación social con la de concertación estratégica (Martínez Piva, 2001).

La particularidad de la competitividad sistémica es que el desarrollo industrial exitoso se logra no sólo mediante factores a micronivel de las empresas y macronivel de las condiciones económicas marco, sino además mediante medidas acertadas del estado y de instituciones no gubernamentales para el fomento de la competitividad de empresas, dependiendo de la capacidad de formulación de una política de fomento a nivel macro y meso de las estructuras básicas políticas y económicas y de la constelación de los actores (metanivel). Por consiguiente, dicho esquema ayuda a comprender elementos desde el nivel local hasta el nivel global (Meyer, 1999).

En el contexto de la globalización, Hernández (2001), plantea que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no pueden sobrevivir de manera aislada, viéndose en la necesidad de integrarse a un ambiente de colaboración. Para que sean competitivas, se deben fomentar las cadenas productivas, de tal forma que las empresas más débiles se vinculen a las más competitivas. Dicho autor, considera el enfoque sistémico de competitividad tomando en cuenta cuatro niveles que

condicionan y modelan su desempeño: el nivel microeconómico (en la planta y dentro de las empresas), el nivel mesoeconómico (políticas específicas para la creación de ventajas competitivas), el nivel macroeconómico (referido a la política fiscal, monetaria, educativa y de salud) y, el nivel metaeconómico (en este, es preciso generar valores y construir consensos). Los distintos niveles se retroalimentan, es decir, la competitividad sistémica es integral y es un elemento esencial en el desarrollo local. La competitividad es sistémica por las siguientes razones:

1. Una empresa en general no es competitiva por sí misma, si no cuenta con un entorno de apoyo a proveedores o sectores encomendados a la producción, o una presión de competidores locales.
2. Las normas, reglas, valores e instituciones que definen los incentivos que moldean el comportamiento de las empresas.
3. El estado tiene un papel decisivo en el momento de definir el desarrollo industrial y la reestructuración productiva del país.

Por otra parte, los capitales de la competitividad sistémica, de acuerdo al CECIC (2002), son:

1. Capital empresarial, requiere de empresas que aprendan e innoven de manera continua con capacidad de respuesta al cambio con tres características: inteligente en la organización, flexible en la producción y ágil en la comercialización (IFA);
2. Capital humano, se refiere a la educación, experiencia, "know how", conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa;
3. Capital organizacional, trata de la articulación productiva entre empresas;
4. Capital logístico, está dado por el grado de desarrollo de la infraestructura física, de transporte, energética y de telecomunicaciones;
5. Capital intelectual, permite a los recursos humanos potenciar sus capacidades competitivas principalmente a través del capital de innovación;

6. Capital comercial, contempla el análisis y evaluación del mercado nacional e internacional, así como la promoción de inversión extranjera y la transferencia de tecnología;
7. Capital gubernamental, hace referencia a la agilidad de los trámites concernientes con la actividad industrial;
8. Capital institucional, busca reducir costos de transacción en los mercados, en relación con las reglas bajo las cuales operan,
9. Capital macroeconómico, implica desarrollar la actividad macroeconómica en sus dos vertientes: la dinámica que se refiere al crecimiento y la eficiencia que se refiere a la estabilidad de la actividad económica y;
10. Capital social, se basa en la confianza que permite a los individuos comunicarse o cooperar entre sí.

Para que pueda haber desarrollo local es necesario exista un desarrollo integral, considerando todos estos factores o capitales de la competitividad sistémica que implican un determinado tipo de comportamiento de las MYPES. Y esto es esencial, dado que las pequeñas y microempresas no cuentan con los mecanismos suficientes para ser competitivas y, generalmente, no se tiene el apoyo suficiente por parte de las instituciones gubernamentales para lograr un entorno favorable para su crecimiento y desarrollo.

### **1b. Desarrollo local y cadenas de microempresas (ME)**

En la actualidad, la mayoría de las empresas mexicanas se pueden caracterizar por la ausencia de mecanismos de cooperación, afectando su desempeño entre ellas y por ende su falta de contribución al desarrollo local. Por ello, las empresas deben superar la falta de cultura de trabajar en conjunto y buscar formar parte de un esquema de asociación para lograr sobrevivir, obtener ventajas competitivas y coadyuvar al desarrollo.

Un factor que constituye una de las bases del desarrollo local son las cadenas de micro y pequeñas empresas, dado que pueden estimular a una localidad o región,

le dan una densidad, una estructura, una 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).

Las MYPES, factor básico para el desarrollo, desempeñan diversas funciones en la sociedad, tales como: responder a demandas concretas de los consumidores, creación de productos y servicios, generación de empleos, así como contribuir al crecimiento económico. Con las nuevas formas de organización, la micro y pequeña empresa posee otra gran ventaja que es la flexibilidad de las mismas. Hernández (2001), resalta su alta participación en la creación de empleos, su contribución al sistema productivo y su influencia en la competitividad sistémica de sectores con relaciones productivas entre empresas grandes y pequeñas. También destaca, el hecho de que el Estado debe asumir un papel orientador y de articulación.

Las principales características de las PYMES son el individualismo, la inventiva, la creatividad y la iniciativa. Además, de ser flexibles a las valoraciones del mercado, tienen la capacidad para organizar factores de producción y crear empresas (Pironti, 1999).

Pese a las grandes fortalezas, también las pequeñas empresas presentan múltiples factores de riesgo tales como: la dificultad de alcanzar una dimensión operativa adecuada que garantice una suficiente capacidad de confrontación con la competencia externa; las escasas posibilidades de enfrentar adecuadamente el medio ambiente y las situaciones que se derivan de la ampliación de los mercados (Pironti, 1999).

El papel de la empresa y sobre todo de la micro y pequeña, que es lo que más predomina en la economía mexicana, adquiere gran relevancia en el dinamismo de la economía local. Éstas empresas de menor escala, por lo general, no cuentan con los recursos necesarios, siendo importante que el gobierno

intervenga para dotarlas de los mecanismos necesarios y lograr ser más competitivas y tener una mayor contribución al desarrollo de la región.

Es necesario diseñar y adelantar estrategias colectivas no sólo para desarrollar ventajas competitivas, sino para la sobrevivencia de las MIPYMES, requiriéndose superar la falta de cultura y cooperación entre las empresas y la ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación (Cairolí, 1998).

Los distintos esquemas de agrupación empresarial, por los que pueden optar las empresas, para ser más competitivas y contribuir al desarrollo de la localidad en la que están funcionando como las alianzas, los clusters, las cadenas productivas, los distritos industriales, se describen a continuación:

La cadena productiva es un sistema constituido por actores vinculados entre sí, que se encargan desde la producción hasta la comercialización en un entorno determinado. Es decir, la estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva (Heyden y Camacho, 2004). Sin embargo, dicho concepto ha pasado a la historia, anteriormente el último eslabón de la cadena era el consumidor, ahora la red de valor inicia por el consumidor y, desde allí, se empieza la compleja interacción de los diferentes nodos correspondientes a acopio de insumos, producción transporte, etc. para llevar al consumidor el producto acordado desde el principio. Por tanto, existe una nueva conceptualización sobre cadenas productivas, la cual considera la complejidad de las relaciones económicas determinadas por los mecanismos de mercado, apuntalando como factor de desarrollo aquella política que centre la articulación de cadenas productivas en una nueva forma de ver la cadena, en donde el enfoque de oferta sea superado por el enfoque de demanda, es decir, ver a la cadena productiva determinada más bien por las condiciones de demanda integradas regionalmente (López, 2003).

Uno de los elementos que se han tomado en cuenta para el desarrollo local es la noción de distrito industrial de Marshall. La aglomeración en un territorio de micro y pequeñas empresas especializadas en la producción de un determinado producto y formando un sistema de empresas, permite el surgimiento de economías de escala externas a las empresas, pero internas al sistema productivo local y la disminución de costos de transacción. Estas externalidades a las que da lugar el sistema de empresas generan rendimientos crecientes y por tanto, crecimiento de la economía local (Vázquez, 2000). Asimismo, señala que la configuración del modelo de producción, mediante una red de empresas industriales es la columna vertebral de los sistemas productivos locales.

Morgan (1996), cita a Pyke y Segenber los cuales señalan que la esencia de los distritos es que cada empresa altamente especializada, resulta dependiente de otras empresas, al grado que tal dependencia mutua contribuye a difundir información y el aprendizaje interactivo a través del distrito. La proximidad geográfica, que facilita el surgimiento de presiones por parte de empresas del mismo nivel, contribuye a garantizar que las normas de confianza y reciprocidad se respeten. Dichos mecanismos informales contribuyen a regular las relaciones inter-empresariales dentro de la red.

El concepto de distrito industrial, para Meyer (1999), es la aglomeración de empresas de ramos iguales o similares, con fácil acceso a mano de obra especializada, insumos y servicios y donde las innovaciones se conocen más rápidamente.

El cluster, se define como empresas concentradas en áreas geográficas y con cooperaciones estrechas. Dentro del cluster existen dos aspectos: las ventajas pasivas y las ventajas activas. La primera de ellas se refiere a empresas del mismo ramo, con facilidad en la adquisición de insumos y maquinaria y mano de obra calificada. En donde los compradores llegan por sí solos ya que existe oferta del producto. La rivalidad entre empresas es notoria, de manera que es grande la presión para aumentar la competitividad. Y por último, en las ventajas activas

existe una estrecha cooperación y escuelas de técnicos. Se desarrolla una ventaja de ubicación difícil de conseguir en otra localidad, ofreciendo a las empresas locales ventajas competitivas de largo plazo (Meyer, 1999).

El "filière" (complejo industrial o cluster sectorial) implica una serie de actividades encadenadas entre sí cuyo objetivo es la producción de un bien final. Las cadenas de producción son definidas como la agrupación de ramas productivas económicas-solidarias que realizan distintas actividades pero con interdependencia técnica entre ellas (Fernández, 2002). Mediante los dos conceptos anteriores, conceptualiza el complejo industrial el cual es una agrupación de actividades que mantienen entre ellas relaciones de producción, de mercado y/o de tecnología, localizadas en un espacio dado, generando desarrollo en una localidad.

Una de las formas de apoyar a las empresas de menor escala es a través del impulso a alianzas estratégicas para mejorar sus niveles de competitividad, buscando que se integren de una manera eficiente a las cadenas de producción y/o comercialización de otras empresas y fortalecerse conjuntamente. En dicho esquema, cierto número de empresas proveedoras se encuentran compitiendo entre sí a fin de lograr surtir a una gran empresa. Un elemento esencial a considerar, es que ambos asociados deben obtener un beneficio para que la vinculación sea factible (Loyola y Schettino, 1994).

Quijano (1997), hace referencia al programa de empresas integradoras de México, cuyo objetivo es "fortalecer la capacidad competitiva de las empresas pequeñas y medianas y reducir los costos fijos de las inversiones en calidad, diseño y comercialización". Sin embargo, no se ha logrado gran éxito en el programa debido a la desconfianza existente entre los empresarios y los hábitos muy arraigados de trabajar individualmente.

El desarrollo local busca incidir en la generación de empleo e ingresos mediante la mejora de la productividad y competitividad de los sistemas productivos locales

(Albuquerque, 2004). Algunas de las iniciativas que subraya el desarrollo local es la búsqueda de espacios de mutuos beneficios entre las grandes empresas y los sistemas locales de empresas, es decir, se trata de establecer negociaciones distintas y fortalecer las relaciones económicas de las microempresas con las grandes empresas.

Es necesario fortalecer institucionalmente las instancias empresariales pasando de la perspectiva sectorial a una visión de los establecimientos productivos existentes y sustituir la orientación al cabildeo por otra que apoye y promueva los sistemas productivos locales, con la finalidad de lograr una incorporación adecuada del sector empresarial en las iniciativas del desarrollo local (Albuquerque, 2004). También, se debe promover mediante el gobierno, una nueva cultura basada en la cooperación y confianza.

Es primordial la formación de cadenas empresariales para lograr ventajas competitivas (difusión de información, aprendizaje, economías de escala, disminución de costos de transacción), aumentando el desempeño empresarial y contribuyendo en el desarrollo de la localidad. Un requisito indispensable es la creación de una nueva cultura basada en la cooperación y confianza.

### **1c. Cadenas locales de microempresas como proveedoras**

Las cadenas locales de micro y pequeñas empresas como proveedoras, adquieren un papel imprescindible y en la actualidad constituye un requisito para su supervivencia, porque es posible que tiendan a desaparecer si continúan trabajando de manera aislada. Además, ante la ausencia de mecanismos de cooperación, afectan de manera negativa su desempeño y no tienen una mayor contribución en el desarrollo regional.

La empresa es un sistema abierto que ha de estar en interacción continua con su medio social, económico, político y cultural. En este sentido, la empresa debe ser responsable socialmente con el universo inmediato del sector privado:

trabajadores, accionistas, clientes, distribuidores y proveedores, dado que mantiene una estrecha relación con el (Chauca, 2002).

Es fundamental la formación de redes de empresas de distintos tamaños para aprovechar mejor las economías de escala y de aprendizaje, y mejorar la productividad del complejo empresarial y no sólo de una empresa. Chauca (2002) hace referencia a las ventajas que pueden traer los proveedores dado que a través de los mismos, las empresas consiguen un rápido acceso a la información, a nuevas ideas y percepciones, y a las innovaciones de los proveedores.

La ONUDI constituyó una guía para el desarrollo de proveedores (2002), la cual tiene como objetivo que los proveedores puedan mejorar sus competencias, sus capacidades y su competitividad, buscando la manera de reducir los precios, a través de algunos elementos como la política de precios, la mejora tecnológica, la gestión de la calidad, la certificación, la organización interna de la empresa, la logística y el medio ambiente. Mediante las alianzas, las empresas deben actuar en un marco de equidad, de confianza recíproca, en el conocimiento y cumplimiento de los derechos y deberes de cada una. Para una colaboración eficaz, ambas deben enfrentar los problemas específicos que existen en su sector de actividad, en su especialidad y en su manera de trabajar. La alianza debe constituirse por un largo periodo de tiempo en donde los compradores y proveedores formen relaciones ganador-ganador; respetando algunos principios tales como una justa fijación de precios, una gestión transparente, el respeto de los requisitos y el aporte de la asistencia necesaria para los proveedores.

La alianza de negocios, para Poirier y Houser (1994), es la creación de asociaciones cooperativas entre las partes de una organización y entre ésta y sus proveedores y clientes. Implica una relación estable, duradera y de retroalimentación y apoyo mutuo. Estas relaciones son definidas por su operación en base al acopio de recursos en una atmósfera de confianza que se orienta hacia una mejora continua y mutua; además, permiten, que las partes comprometidas establezcan y sostengan una ventaja competitiva sobre sus entidades similares.

Los nuevos patrones de interacción comprador-proveedor representan una tendencia general hacia relaciones más cercanas y cooperativas, orientadas a largo plazo, las cuales conducen al procesamiento de una mayor cantidad de información, reduciendo así la incertidumbre sobre el desempeño de las empresas (Soto y Dolán, 2003). Un nivel más bajo de incertidumbre genera confianza entre las empresas y mejora la satisfacción del cliente.

La generación de cadenas de proveedores dentro del desarrollo local es un elemento crucial dado que generaría ventajas competitivas para las micro y pequeñas empresas al intercambiar información y conocimientos, introducir innovaciones, disminuir los costes de transacción, entre otras, incrementando su participación tanto en el mercado nacional como internacional, lo cual contribuiría a alcanzar un mejor desarrollo. Aunado a ello, resulta de suma importancia la concertación que se generaría entre los actores públicos y privados, los cuales se vincularían con el objetivo de generar desarrollo en la localidad, ocasionando mejoras en el nivel y calidad de vida de la población.

#### **1d. Grandes tiendas de autoservicio (GTA) como compradoras**

Las grandes tiendas de autoservicio en México, generalmente, determinan las condiciones a los proveedores locales para estar en el negocio, sin establecer una relación de retroalimentación simétrica de información con sus proveedores. Dicho de otro modo, las relaciones que se forman, son de carácter unilateral en donde las micro y pequeñas empresas proveedoras tienen que cumplir con una serie de requisitos para poder abastecer su producto a la gran empresa. De esta manera, la gran empresa no contribuye al desarrollo de las micro y pequeñas empresas proveedoras ni al desarrollo de la localidad.

Las pequeñas empresas suelen ser más flexibles para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda y en ocasiones operan como proveedoras o subcontratistas de las medianas y grandes empresas, pero muchas desaparecen al no poder resistir la competencia. Además, a partir de la apertura del comercio

exterior, las empresas transnacionales incrementan su abastecimiento de insumos de procedencia externa, principalmente de sus filiales, desfavoreciendo la creación de cadenas productivas internas de MIPYMES y empleos y desintegrando las que existían (Rueda, 1999). Afirma que las grandes empresas son las beneficiarias de la política y de los apoyos gubernamentales, las interlocutoras de los altos funcionarios públicos y las que pueden hacer labor de cabildeo entre éstos para que sean sus intereses los que prevalezcan, no sólo de los que corresponden a los trabajadores sino también a las empresas de menor tamaño

Cuando una región resulta atractiva para la localización de empresas externas, la red de actores locales adquiere gran utilidad en la negociación con la gran empresa y el establecimiento de acuerdos de planificación entre la gran empresa, la administración central y/o regional y el gobierno local (Vázquez, 2000).

Asimismo, Vázquez (2000) cita a Kozul-Wright que señala que “no es sólo el clustering especial de PYMES lo que determina sistemas de producción, sino la interrelación dinámica del nexo entre pequeñas y grandes empresas, basada en las relaciones productivas complementarias y en extensos sistemas de vínculos entre las firmas de distintos tamaños”. Por lo cual, se trata de que las empresas fijen pautas de calidad y en esta medida arrastren a la pequeña empresa hacia una transformación sustancial.

Laseter (2000), por su parte, sugiere un modelo para encontrar el correcto equilibrio entre unas relaciones cooperativas y un compromiso con precios competitivos. El modelo de abastecimiento equilibrado influye totalmente en las habilidades del proveedor, trae mejoras para el cliente y el proveedor y, requiere una habilidad significativa del cliente. El comprar eficientemente requiere una serie de habilidades organizacionales. Por tanto, si las grandes empresas desean que sus proveedores cumplan con sus requerimientos, deberán ayudarles en su desarrollo, y así ser beneficiados, ya que al hacerlo, podrán satisfacer a sus clientes finales.

Uno de los principios fundamentales del abastecimiento equilibrado es que el cliente y el proveedor que trabajan juntos en la búsqueda de oportunidades de ahorro lo harán mejor que si trabajan individualmente.

Con la creación del modelo de costo total, la primera habilidad del abastecimiento equilibrado, los clientes y proveedores pueden concentrar esfuerzos conjuntos e identificar elementos y generadores críticos de costos. En este punto, las grandes empresas podrían compartir sus experiencias en el ámbito de la reducción de costos con las pequeñas empresas proveedoras.

La creación de estrategias de abastecimiento, segunda habilidad organizacional, se construye con base en el conocimiento adquirido en la modelación de costos y trabaja con el fin de crear valor a largo plazo en las relaciones entre clientes y proveedores. Para captar el valor a largo plazo depende más que todo de la capacidad del cliente para construir y sostener las relaciones con los proveedores.

En el intercambio bidireccional de información, la empresa que participa como proveedor conoce las necesidades del cliente y muestra interés en ayudarlo a éste al comunicarle de cambios que podrían afectarle. A su vez, el cliente puede planear mejor sus actividades y trabajar en colaboración con el proveedor para solucionar las dificultades que afectan a ambos (Soto y Dolán, 2003).

Existe un enorme consenso en identificar a las inversiones extranjeras directas como un recurso crítico para el desarrollo económico regional, dado que traen consigo ventajas cuantitativas (creación de puestos de trabajo e ingresos y los efectos multiplicadores en términos de empleo para la cadena de proveedores locales) y cualitativas (mejoras en los niveles de capacidades técnicas, gerenciales, estándares de producción, calidad del producto, transferencia de tecnologías y *know how*, entre otras) (Sepúlveda, 2001).

La forma más influyente de aprendizaje mediante la integración tiene lugar a nivel inter-empresarial, entre empresas dentro de la cadena de oferta. Por ejemplo, las empresas japonesas, mediante una serie de innovaciones

organizacionales fueron capaces de cosechar beneficios por medio de la integración vertical de *facto* sin asumir costos (Morgan, 1996). Las grandes empresas (el cliente) claramente ganan más con redes verticales de suministro, porque el comprador y el proveedor resultan beneficiados de los efectos sinérgicos acumulados a partir de la solución conjunta de problemas y las continuas mejoras en precios, calidad del producto, entrega, diseño e ingeniería.

Las grandes empresas en la era fordista (Morgan, 1996), que parecían tan inmunes en su medio local; en la actualidad se están interesando más activamente en cuestiones como la fuerza de trabajo local, la importancia de los proveedores locales y la capacidad de funcionar como redes que tengan las instituciones locales de desarrollo económico.

La gran empresa ha desintegrado funciones de su ciclo productivo, centrándose en un conjunto menor de actividades nucleares para expandirse por medio de redes en las cuales participan otras grandes empresas, PYMES y centros de investigación públicos y privados. Entre la gran empresa y las PYMES asociadas a ella se establece una relación de estrecha interdependencia: éstas dependen de las ventas que realiza la gran empresa, ésta para ser competitiva depende de la eficiencia y de la capacidad de innovación de aquellas que actúan como sus proveedores y subcontratistas (Romero, 2006).

Mientras la gran empresa, especialmente en años recientes, una vez superada la fase de renovación de las estructuras internas, pudo emprender una concreta política de internacionalización, de seguir ampliando sus dimensiones, diversificar la producción y utilizar de manera eficiente las nuevas tecnologías productivas; la pequeña empresa encontró en su reducida dimensión, factores particulares de dificultad, que de hecho volvieron difícil y limitada su posibilidad de acceso a crédito, la introducción de innovaciones tecnológicas, y la renovación de las estructuras empresariales y de equilibrios organizativos (Pironti, 1999). Pese a las dificultades anteriores y una de las formas de superar las mismas, las pequeñas empresas están adoptando un modelo de cooperación y asociacionismo

entre ellas con la finalidad de lograr ventajas competitivas y hacer frente al nuevo fenómeno de la globalización, como veremos en el siguiente capítulo.

El cuadro siguiente, nos servirá, por un lado, como síntesis del capítulo y también para orientar el examen -en los capítulos posteriores-, de las relaciones de proveeduría entre WM y las microempresas michoacanas, con la finalidad de mostrar que no todas las cadenas de empresas que se forman conducen al desarrollo de todas las participantes, sino más bien, por lo regular, las relaciones que se establecen entre grandes y microempresas son subordinadas y asimétricas, obstruyendo y/o limitando el desarrollo de la localidad.

**Cuadro-resumen de las nuevas pautas en las relaciones  
de MYPES, grandes empresas y DL**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Pautas nuevas</b>
Loyola y Shettino	1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas: mejorar niveles de competitividad</li> <li>• Beneficios mutuos entre empresas.</li> </ul>
Poirier y Houser	1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La alianza implica una relación estable, de retroalimentación y apoyo mutuo.</li> <li>• Atmósfera de confianza.</li> <li>• Mejora continua y mutua.</li> <li>• Ventajas competitivas.</li> </ul>
Morgan	1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de información.</li> <li>• Aprendizaje interactivo.</li> <li>• Respeto a normas de confianza.</li> </ul>
Pironti	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación y asociación de empresas.</li> <li>• Ventajas competitivas (VC).</li> </ul>
Meyer Hernández Martínez	1999 2001 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de cadenas productivas con enfoque sistémico de competitividad.</li> <li>• Nivel microeconómico: en la planta y dentro de las empresas.</li> <li>• Mesoconómico: políticas específicas para la creación de VC.</li> <li>• Macroeconómico: política fiscal, educativa, monetaria y de salud.</li> <li>• Metaeconómico: generación de valores y construcción de consensos.</li> </ul>
ONUDI	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compradores y proveedores formen relación ganador-ganador.</li> <li>• Principios: justa fijación de precios, gestión transparente, respeto de los requisitos.</li> </ul>
Chauca	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación de empresas: necesaria.</li> <li>• Aprovechar economías de escala y de aprendizaje.</li> <li>• Mejora de productividad de empresas.</li> <li>• Ventajas: rápido acceso a información, a ideas y percepciones y a innovaciones.</li> </ul>
Soto y Dolán	2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción comprador-proveedor: relaciones más cercanas y cooperativas.</li> <li>• Orientación a largo plazo.</li> <li>• Mayor cantidad de información.</li> <li>• Reduce la incertidumbre.</li> <li>• Mejora la satisfacción del cliente.</li> </ul>
Albuquerque	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de espacios de mutuos beneficios.</li> <li>• Fortalecimiento institucional de instancias empresariales.</li> <li>• Sustituir la orientación al cabildeo por otra que apoye y promueva los sistemas productivos locales.</li> <li>• Nueva cultura basada en la cooperación y confianza.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 2

### Cooperación, redes de empresas y desarrollo local

Habiendo visto los nuevos papeles que se asignan a las micro y pequeñas empresas en el desarrollo, en este capítulo revisaremos algunos aspectos básicos de la cooperación y de las redes de empresas, como formas particulares en las que se verifica esta revaloración. Destacamos igualmente la importancia de éstas en el desarrollo local y examinamos las características de las redes asimétricas y de las cadenas con eslabones de subordinación.

Es primordial que las pequeñas y microempresas cooperen entre sí, porque obtienen ventajas que difícilmente pueden conseguir de forma aislada. En el actual contexto de globalización, las que trabajan de manera individual enfrentan situaciones más difíciles y tienden a desaparecer, por lo que resulta indispensable que las empresas de menor escala formen parte de redes, defendiéndose como tales y asimismo contribuyendo a lograr un mejor desarrollo.

El aumento de la competencia y de la incertidumbre en los mercados ha impulsado a las instituciones y organizaciones a cooperar entre sí para reducir los riesgos y las amenazas y aprovechar las oportunidades. El asociacionismo y las redes de empresas y organizaciones territoriales son las formas de colaboración y de cooperación más utilizadas (Vázquez, 2001).

La asociatividad (Ruiz), es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Las restricciones más frecuentes a la asociatividad es la ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación, así como la falta de cultura de cooperación entre empresas.

La cooperación empresarial, sobre todo de las pequeñas empresas, es un elemento que ayuda a que las empresas implicadas crezcan y logren aumentar la competitividad y así generar nuevas fuentes de renta y empleo. Algunas de las ventajas que pueden obtener son: reducción de costes, compartir y/o reducir riesgos, disponer de información, aprendizaje tecnológico y mayor rapidez en la difusión de tecnologías, economías de escala, incrementar el poder económico y ganar parte del mercado. Es decir, a través de la cooperación se reduce la incertidumbre incrementando la flexibilidad y adaptación a los cambios (Fernandes da Silva, 2002).

La cooperación crea nuevos papeles para el gobierno, para las instituciones de apoyo y por eso sus influencias son decisivas y necesarias, principalmente en el nivel microeconómico. Por lo tanto, es de fundamental importancia que la empresa construya una red relacional junto a proveedores, clientes, entidades de apoyo, organismos gubernamentales y encuentre, entre las más diversas arquitecturas de formación de relaciones la que mejor presente potencial de implantación y desarrollo (Fernandes da Silva, 2002).

La capacidad endógena de los agentes, el grado de desarrollo en el ambiente que actúan y la pertenencia a una red productiva se han convertido en elementos claves para desarrollar competencias y crear ventajas competitivas. Éstas, no se derivan necesariamente de la dotación factorial de las regiones y agentes, sino también de factores intangibles que se construyen a partir del desarrollo de competencias endógenas y de la articulación con otros agentes (Yoguel, 2000).

De acuerdo a las aportaciones de Koschatzky (2002), las dos perspectivas teóricas de la economía de redes son: la economía de los costes de transacción y la economía de redes. En la primera: a) los acuerdos a largo plazo con proveedores o clientes reducen, o incluso pueden llegar a eliminar por completo, los riesgos asociados a inversiones específicas, b) las relaciones de intercambio estables e intensivas, propias de las redes, permiten tener un conocimiento detallado de las fuerzas y debilidades de clientes y/o proveedores potenciales,

reduciendo así los costes de búsqueda y negociación, c) la creación de dependencias inter-organizacionales y la supervisión reducen el comportamiento oportunista, d) gracias a informaciones mutuas se pueden ver reducidos los riesgos de calidad, e) se acelera el aprendizaje inter-organizacional y, f) las medidas destinadas a crear confianza entre las partes traen consigo el desarrollo de una cultura inter-organizacional.

En la economía de redes, por su parte, es necesario adoptar una perspectiva holística que considere aspectos sociales y económicos. Se basa en relaciones de cooperación a largo plazo entre los miembros de la red. Las redes cumplen funciones distintas para las empresas y otro tipo de agentes: a) sirven como instrumento de búsqueda y evaluación, b) reducen los costes de búsqueda y desarrollo, c) hacen posible y facilitan el acceso a experiencias y conocimientos complementarios, d) estimulan el aprendizaje y apoyan el aprendizaje colectivo, e) reducen los riesgos de innovación, f) fijan normas, estándares y reglas y, g) facilitan la obtención de nuevas soluciones a los problemas.

Según el tamaño y la capacidad de absorción que tengan las empresas que cooperan, cabe esperar distintos aprovechamientos de la red. Las redes resultarán impulsoras del desarrollo cuando sean abiertas y dinámicas, es decir, cuando se caractericen por la competencia y la cooperación.

Con el concepto de aprendizaje de innovación, Lundvall (1988) resalta la importancia de las redes de innovación en los procesos de aprendizaje mutuo entre productores y usuarios. Para este autor, las relaciones de cooperación sólo serán exitosas cuando se caractericen por una relación de confianza no-jerárquica entre los socios y por la presencia de reglas mutuamente aceptadas sobre esa relación. Sin embargo, por lo general, las relaciones que se establecen entre grandes y pequeñas empresas son de carácter asimétrico y subordinado.

La clave para el desarrollo es una organización social y económica basada en redes densas de firmas pequeñas, las cuales están orientadas a un sector

específico, se encuentran geográficamente próximas, existe una especialización productiva, su competitividad se basa en la calidad de los productos, existe mano de obra calificada y una atmósfera de confianza y cooperación (Montero y Morris, 1999).

Dichos autores, definen una red como “un nudo de relaciones entre actores que se benefician de pertenecer ella”. Tales beneficios pueden ser: incrementar su acceso a recursos escasos, elevar su capacidad innovativa, traspaso de conocimientos y experiencias acumuladas tácitamente (*know how*) entre los actores participantes, disminuir los costos de transacción, así como reforzar su poder de negociación; todo ello basado en la confianza y la reciprocidad.

Las redes de empresas y encadenamientos productivos difunden el proceso de desarrollo entre los actores económicos de una región debido a que las empresas no sólo compiten entre ellas sino que también se encadenan al especializarse en partes del proceso productivo (Martínez Piva, 2001).

La cooperación y asociatividad permite a las empresas, de menor escala, alcanzar un mayor grado de eficiencia que de otra manera sería imposible. Por lo cual, es importante generar en la región el componente de la confianza recíproca como condición entre firmas individuales, lo que les permitiría sentirse parte de un organismo común, dando origen a un proceso de formación de redes y complementariedades (Hernández, 2001). Para Haldenwang (2001), la cooperación entre empresas resulta de gran importancia ya que ofrece ventajas estratégicas tales como: economías de escala, reducción de los riesgos de la empresa, acceso a las tecnologías y conocimientos prácticos.

La formación de redes constituye un modelo organizativo que permite a las PYMES elevar colectivamente su nivel de eficiencia y competir con las grandes empresas en el mercado global (Romero, 2006). A través de las relaciones con otras empresas a nivel local, las PYMES, son capaces de acrecentar sus oportunidades comerciales y acceder tanto a los mercados nacionales como

globales en competencia con las grandes empresas multinacionales. Dichas organizaciones, y las redes empresariales formales e informales que crean se vuelven cada vez más importantes para el desempeño económico, resultando con frecuencia depositarias de las mejores aptitudes y cultura empresarial dentro de sus comunidades locales (Humphries, 1996).

La red industrial (Hakansson y Johanson, 1993) está formada por actores (empresas del distrito), por los recursos (humanos, naturales, las infraestructuras), por actividades económicas (de carácter productivo, comercial, técnico, financiero, asistencial) y sus relaciones (interdependencia e intercambios).

Para impulsar el desarrollo local, es recomendable fomentar el acuerdo entre empresarios que favorezcan la concertación y la formación de redes, mediante instrumentos como la creación de recintos feriales y/o ferias sectoriales. La cooperación en el sistema productivo local se basa en el beneficio que proporciona a cada una de las empresas la combinación de esfuerzos para obtener las economías de escala y disminuir los costos de transacción (Vázquez, 2000).

Los modelos de redes parecen ofrecer un mayor potencial para el aprendizaje conjunto, debido a que la interacción entre participantes puede calificarse como más pragmática, más abierta, y más improvisada. Dicho modelo se adapta a la promoción de la innovación y el desarrollo económico a nivel regional, en este nivel subnacional es donde alcanza su máximo el potencial del aprendizaje conjunto a través de la interacción cotidiana (Morgan, 1996). Las iniciativas de trabajo en redes están basadas en la visión de que las empresas aprenden, en mayor medida, de otras empresas (pueden, también, beneficiarse de los conocimientos de otras instituciones).

El establecimiento de acuerdos de cooperación con otras compañías es una estrategia que está ayudando a las empresas a desenvolverse y competir con

mayor efectividad, a que accedan a mercados nuevos e incrementen su eficiencia. El trabajo en redes, permite a las empresas conducir sus transacciones y/o recibir información externa por una vía menos costosa que ni aún la misma producción o las relaciones internas más completas proveen. Las redes están dedicadas al mejoramiento de las capacidades de las empresas y de su desempeño (Bickerdyke, 1996). La integración de redes de cooperación es indiscutiblemente provechosa para las empresas porque mejora sus capacidades y su competitividad, logrando beneficios tales como: aumento de ventas y de utilidades, el acceso a nuevos mercados internos, el encuentro de proveedores nuevos y el incremento de conocimientos sobre el mercado.

Por otro lado, Kantis et al (2000), definen el concepto de red como “un conjunto de relaciones sociales y económicas que vinculan a los actores que participan de la vida productiva local”. Ésta definición habla de actores, de relaciones y de recursos que forman parte de los intercambios entre los mismos. La importancia de las redes locales está asociada con los siguientes aspectos:

- El grado de desarrollo de las redes locales es central para la creación de emprendimientos productivos, porque ayudan a reproducir la vocación y el espíritu emprendedor y productivo de la comunidad local.
- Un emprendimiento productivo es tanto un proyecto económico como existencial: lo social y lo comercial confluyen en las relaciones del emprendedor. En ese sentido, las redes actúan como plataforma de apoyo moral y de legitimación social del proyecto empresarial.
- La constitución de redes de cooperación permite combinar recursos de distinta índole y estimular relaciones de confianza entre los actores participantes de los diversos agrupamientos.
- La interacción en red favorece los procesos de aprendizaje basados en la experiencia, los cuales constituyen mecanismos de difusión y socialización del conocimiento –codificado/no codificado-.

Algunos factores vinculados al desarrollo de redes son los siguientes (Kantis et al, 2000):

- Su densidad y dimensión. La densidad de la red alude al grado de aprovechamiento real de las relaciones potenciales que pueden desarrollar los agentes. Es primordial también, conocer el número absoluto de relaciones que desarrollan los empresarios.
- Su composición. Es importante contar con una red compuesta tanto por agentes similares entre sí –entre los cuales se ve facilitada la difusión y socialización de la información-, como de vinculaciones con agentes diferenciados (locales y extralocales) capaces de actuar como antenas estratégicas para el resto de las empresas.
- El grado de integración a la red de los distintos actores empresariales. El nivel de articulación de los distintos agentes es importante para el desarrollo local. La presencia de importantes núcleos desvinculados tiende a no conseguir beneficiarse de las ventajas competitivas sistémicas.
- El tipo de arquitectura de la red. Existen distintos tipos de redes según el grado de homogeneidad de su estructura interna. En redes altamente integradas y con participación de los agentes relativamente simétricos suele desarrollarse lo que se conoce como sistemas auto-organizados. Tal es el caso de redes de pequeñas empresas caracterizadas por una muy elevada tasa de integración y homogeneidad. En estos casos es el colectivo de empresas el que lidera el proceso de desarrollo. Del otro lado, existen arquitecturas en las cuales predominan las jerarquías derivadas de la presencia de agentes de distinto tamaño, rol y poder y/o en las que se registran tasas significativas de no participación. En este sentido, la existencia de un liderazgo proactivo y comprometido con la sociedad local constituye, un factor fundamental para el desarrollo local.

La experiencia y la teoría de redes implica una transformación del paradigma tradicional. El foco de análisis se traslada desde la esfera de los agentes individuales hacia el plano sistémico y racional. 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).

Una red empresarial (López, 2003), se define como una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad. Muestra los siguientes tipos de redes: a) All ring no core, en la cual no existe ningún líder y entre las empresas se establecen relaciones de colaboración estables y simétricas. Los roles son absolutamente intercambiables y la jerarquía es nula. La eficiencia de la estructura es baja, mientras que su flexibilidad es máxima y mínimo es el riesgo de interrupción de los vínculos.

b) Core-ring coordinating, existe cierto nivel de asimetría, pues hay un agente capaz de influenciar las decisiones de otros actores. Pero al mismo tiempo este líder no puede prescindir de ellos ni decidir acerca de su permanencia en el mercado. El liderazgo del agente-guía se funda en una mayor eficiencia, creatividad o capacidad de visión estratégica. Sobre la base de estos elementos, el líder tiende a asumir una posición privilegiada en la red (centralidad). Por estar en contacto con todos los miembros, se transforma en el principal coordinador de los flujos internos y en el más eficiente nexo con el exterior.

c) Core-ring leading, en esta configuración el liderazgo asume características de jerarquía. El líder es independiente de los demás nodos y puede modificar arbitrariamente la estructura de la red, decidiendo conectar o desconectar a cualquiera de los demás sujetos.

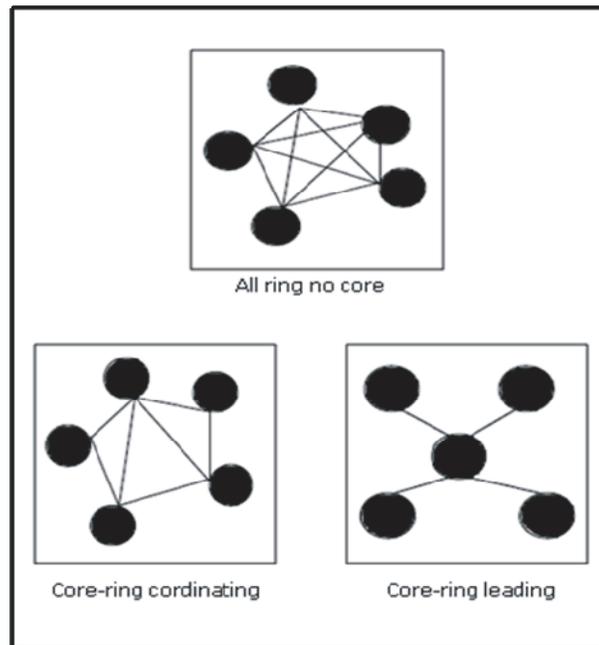


Figura 1. Tipología de redes. Tomado de López (2003).

Los acuerdos de cooperación inter-empresarial (Sáez y Cabanelas, 1997), conceden a las empresas colaboradoras una serie de ventajas que difícilmente podrían alcanzar de forma aislada, entre las cuales destacan, mayor flexibilidad, nuevos conocimientos e innovaciones respecto a las actividades que conforman su cadena de valor. Para evitar problemas en la cooperación debe establecerse un clima correcto, reforzar la confianza entre las partes, favorecer el aprendizaje mutuo que implique un avance común, cuidar la circulación de información y cuidar las relaciones internas. La cooperación se puede dar por dos razones: de tipo estratégico (ahorro de tiempo para obtener ventajas competitivas, la generación de sinergias, obtener externalidades, conseguir el acceso a mercados difíciles, entre otras) y de tipo operativo (compartir costes, aumentar la eficiencia, absorber las habilidades y conocimientos del socio, lograr economías de escala y de experiencia, etc.).

Para que la cooperación sea efectiva, indican, deben considerarse: a) la conjunción de factores acordes, tanto internos como externos, b) la habilidad de

la elección del socio y el planteamiento negociador, c) la ejecución satisfactoria de los acuerdos y, d) un marco de la gestión de la cooperación adecuado. Lo que se busca, es que la cooperación aporte resultados satisfactorios para las partes, aprovechando oportunidades y evitando riesgos.

También, presentan una tipología de redes. La "red circuito no-nodal", al no existir jerarquía, supone mayor flexibilidad en los acuerdos entre los integrantes, disminuyen los costes de transacción y posee una mayor capacidad de adaptación entre sus miembros. La "red circuito nodal" presenta la particularidad de tener alguna o algunas empresas de la red con funciones delegadas de decisión que pueden ser permanentes o temporales o pueden referirse exclusivamente a proyectos concretos. Esta estructura puede desembocar en la estructura en "red de matriz con sucursales" con peligros de grados de cooperación excesivamente previstos de antemano y con dificultades para alguna empresa si desea salir de la red.

La combinación de redes circuito no nodales, nodales y de matriz con sucursales da lugar a dos tipos más; la "red circuito nodal con barrera", en la que la empresa nodal que ejerce la jerarquía hace de barrera o separa la red global en dos, justificándose por razones estratégicas o de diferenciación de funciones. La segunda red de tipo híbrido, "red circuito matriz y sucursales con barrera", supone que una empresa nodal se encarga de diferenciar una parte de la red, la cual funciona como circuito nodal y otra que funciona como matriz de sucursales.

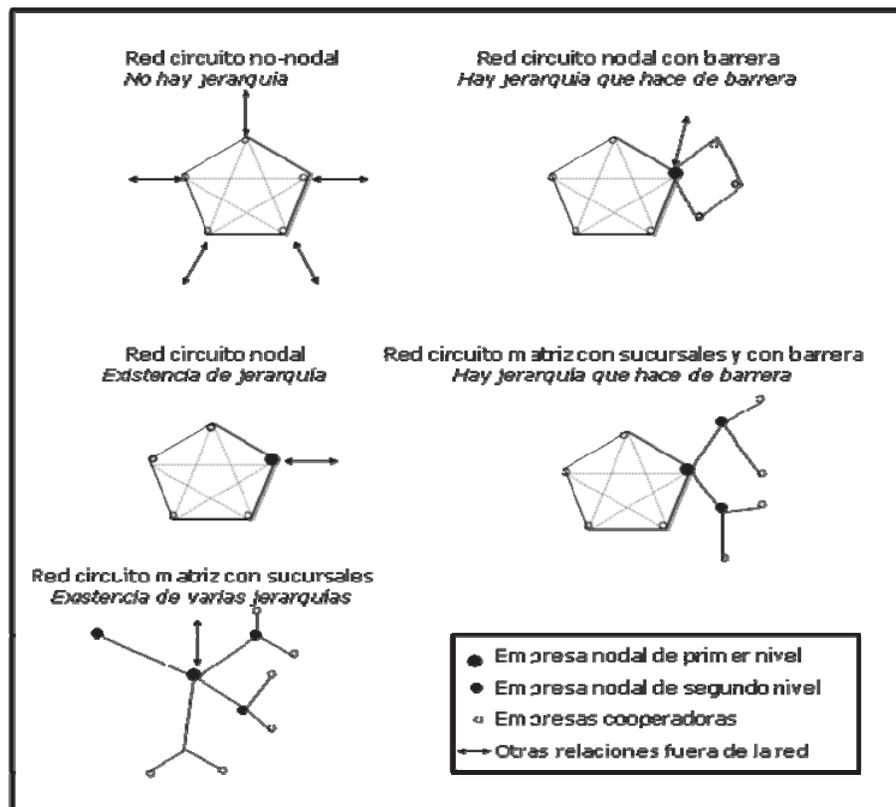


Figura 2. Tipología de redes. Tomado de Saez y Cabanelas (1997).

A través de la complementación de acciones conjuntas entre empresas asociadas, pueden mejorar la competitividad e incrementar la producción por medio de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado (Liendo y Martínez, 2001). Señalan dos tipos de redes: las redes horizontales, donde las empresas de la misma rama o subsector económico desarrollan sus actividades dentro de un mercado determinado y, las redes verticales, constituyen una posibilidad de crecimiento para las pequeñas empresas a través de la participación con grandes firmas.

Las grandes empresas son las que fijan precios y condiciones con base en sus estructuras de costos y beneficios. No obstante, reconocen que los esquemas de asociación pueden facilitar el desarrollo de las ventajas competitivas de cada una de las empresas integrantes, contribuyendo a su sostenibilidad y posibilidad de

desarrollo y crecimiento, para lo cual se requerirá de un esfuerzo significativo por parte de los actores directos, instituciones intermedias y el Estado.

El sistema productivo local, se ve influenciado por dos tipos de lógica: la lógica funcional y la lógica territorial. La primera, separa la producción y lleva a una división espacial de funciones; supone que el centro es la fuerza impulsora (la gran empresa) y la periferia debe seguirlo (pequeñas empresas). En cambio, la lógica territorial aprovecha al máximo las características inherentes a una región, así como las relaciones que las empresas mantienen en el entorno circundante (Maillat, 1996).

Las empresas que adoptan la lógica funcional a menudo mantienen relaciones asimétricas con la región que las recibe, sin buscar unirse a la comunidad local. Por el contrario, las empresas que adoptan la lógica territorial construyen redes locales de cooperación e intercambio. Dichas redes no deben limitarse al comercio entre empresas, sino extenderse a otros ámbitos como: convenios con laboratorios de investigación, colaboración con sistemas educativos y de capacitación, cooperación con autoridades locales, etc.

La tipología de encadenamiento empresarial se caracteriza por (García et al, 1999): 1) modelo de una red jerárquica de control, en donde una sola empresa terminal mantiene el control directo sobre una red de empresas proveedoras y distribuidoras que dependen de la primera con posibilidades muy escasas o nulas de influir en el proceso de intercambio; 2) especialización flexible de aprendizaje/investigación, en este tipo de encadenamiento no existen empresas dominantes, sino un sistema de relaciones marcado por la cooperación o bien por la competencia igualitaria y por la relativa autonomía de las unidades productivas y, 3) una red desigualitaria, en la que conviven en términos de desigualdad empresas de diversos tamaños y posibilidades de influencia y control sobre el resto; mismas que establecen entre sí diversas modalidades de competencia, cooperación, coordinación y coalición y que mantienen relaciones en las que

dependen o hacen depender a las demás, con mayores o menores posibilidades de influencia recíproca.

De esta misma forma, Montero y Morris (1999) presentan la siguiente tipología de redes: a) Red tipo estrella: es una red horizontal con un centro claramente definido en torno al cual se van configurando el resto de las relaciones. Al deshacerse el nudo central se desarma toda la red. La clave del funcionamiento de este tipo de red no es la jerarquía, sino la referencia de todas las comunicaciones entre los actores al centro.

b) Red de distribución: se asemeja al modelo del "correo económico". A partir de un punto más "virtuoso" que el resto se produce una acumulación tal de conocimiento que éste tiende a desbordar "hacia abajo". La difusión tecnológica ocurre como externalidad no planificada, no como producto de una política deliberada.

c) Red tipo árbol: la red se inicia en un punto desde el cual se ramifican nuevas sub-redes. Un ejemplo son las políticas exitosas de desarrollo de proveedores, donde a partir de un cliente principal se desprenden prestadores de servicios que a su vez se convierten en clientes de otros. Las redes alejadas del tronco principal pueden prolongarse como clusters "hacia adelante": toda rama puede convertirse potencialmente en tronco para otras ramas.

d) Red tipo malla: su principal característica es la horizontalidad y la ausencia de centros claros. Cualquier punto de la red puede concentrar hacia sí las relaciones con otros puntos, para luego aflojar dicha tensión y deshacer su nudo. El sello de estas redes es la flexibilidad: potencialmente todos pueden estar relacionados con todos. Pero de allí deriva también su debilidad: es muy difícil establecer visiones de futuro compartidas entre los actores.

e) Red tipo polo: a diferencia de las redes tipo árbol, aquí resulta difícil intercambiar las posiciones de "tronco" y "rama". Estas redes suelen generarse producto de políticas deliberadas. Desde un "punto virtuoso" de la red se van

integrando puntos lejanos que reciben los beneficios de ligarse al polo, pero quedando en una posición subordinada a éste. Estas redes no suelen ser una buena palanca para propiciar el desarrollo autónomo de nuevas redes.

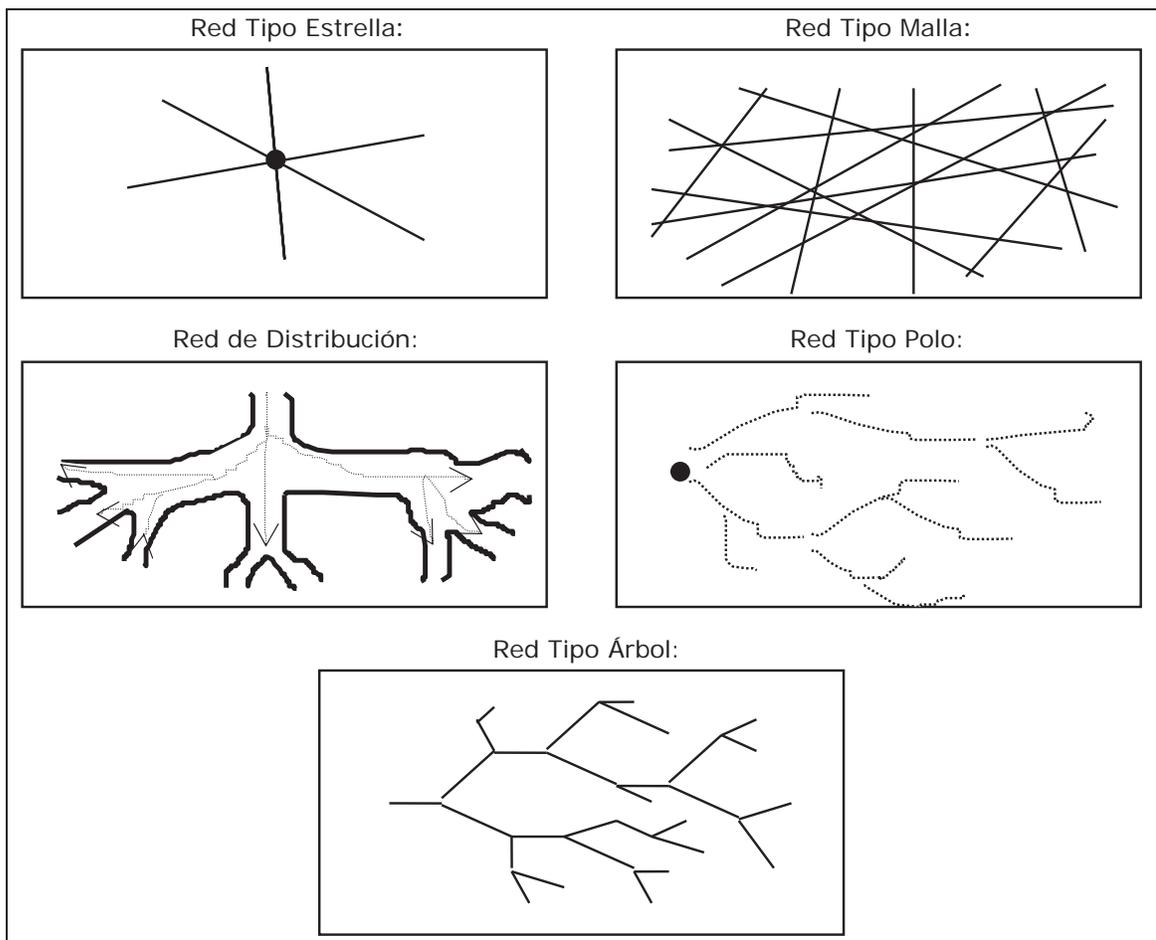


Figura 3. Tipología de redes de empresas. Tomado de Montero y Morris (1999).

En un estudio de caso realizado por Padilla y Solari (2006), se muestra el carácter subordinado que asumen algunas empresas locales ante la presencia de grandes corporativos tanto nacionales como transnacionales. Resaltan la dependencia de las micro y pequeñas empresas frente a las grandes empresas operando localmente. Éstas, como proveedoras, son sometidas a un conjunto de exigencias y estándares de calidad impuestos por las grandes empresas sin que medien consideraciones ni negociaciones de colaboración que tengan en cuenta el

nivel de cumplimiento de las pequeñas empresas. La creatividad tecnológica de las pequeñas queda circunscrita a los procesos específicos destinados a cumplir las especificaciones técnicas. Pero este aprendizaje queda circunscrito a la relación con la gran empresa en tanto el proceso en su totalidad es conocido sólo por la gran empresa. Además, señalan la predominancia de cadenas e innovaciones subordinadas como una modalidad de redes asimétricas y jerárquicas en un segmento importante de las industrias locales latinoamericanas en la fase actual.

Uno de los elementos en los que se fundamenta el desarrollo local es la generación de redes de empresas, las cuales obtienen ventajas al cooperar entre sí, intercambiando información y conocimientos, innovando, disminuyendo costos de transacción, entre otros. No obstante, en nuestro caso, en las relaciones de proveeduría entre el Grupo WM y las pequeñas y microempresas michoacanas no existen estos componentes, dado que a la gran empresa no le interesa establecer una relación en la cual ambas se beneficien.

A continuación, se presentan en forma sintética las nuevas pautas de cooperación y de redes de empresas en el desarrollo local, que tendremos en cuenta para mostrar el tipo de encadenamiento de empresas de distinto tamaño en América Latina, y específicamente, de las microempresas michoacanas y WM.

A partir de esta tipología, en el capítulo 4 se recogen los elementos característicos de las redes revisadas y de acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos de aplicar la encuesta sobre las relaciones de proveeduría de WM y las empresas michoacanas, se genera un nuevo tipo de red denominada subordinada asimétrica de WW.

**Cuadro-resumen de nuevas pautas de cooperación y redes de empresas en el desarrollo local**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Pautas nuevas</b>
Bickerdyke	1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos de cooperación y redes</li> <li>• Mejora capacidades y competitividad de las empresas</li> <li>• Incremento de conocimientos</li> <li>• Recibir información</li> <li>• Acceso a nuevos mercados</li> </ul>
Morgan	1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de redes</li> <li>• Aprendizaje conjunto</li> <li>• Promoción de innovación y desarrollo económico</li> </ul>
Sáez y Cabanelas	1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación empresarial</li> <li>• Mayor flexibilidad</li> <li>• Nuevos conocimientos e innovaciones</li> <li>• Cooperación estratégica: ahorro de tiempo, generación de sinergias, obtención de externalidades, acceso a nuevos mercados</li> <li>• Cooperación operativa: compartir costes, aumentar la eficiencia, absorber habilidades y conocimientos del socio, lograr economías de escala.</li> <li>• Cooperación efectiva deben considerarse: conjunción de factores acordes, habilidad de la elección del socio, ejecución satisfactoria de acuerdos y un marco de la cooperación adecuado.</li> </ul>
Montero y Morris	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atmósfera de confianza y cooperación.</li> <li>• Incremento de acceso a recursos escasos</li> <li>• Elevar su capacidad innovativa</li> <li>• Reforzar su poder de negociación</li> <li>• Traspaso de conocimientos y experiencias.</li> <li>• Disminución de costos de transacción.</li> </ul>
Vázquez	2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar acuerdos para la formación de redes</li> <li>• Creación de recintos feriales y/o ferias sectoriales</li> <li>• Obtención de economías de escala</li> <li>• Disminución de costos de transacción</li> </ul>
Kantis et al	2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de redes</li> <li>• Densidad y dimensión: aprovechamiento real de las relaciones</li> <li>• Composición: agentes internos y externos.</li> <li>• Grado de integración: nivel de articulación</li> <li>• Trasladar el análisis de agentes individuales hacia el plano sistémico y racional</li> </ul>
Yoguel	2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de ventajas competitivas</li> <li>• Desarrollo de competencias</li> <li>• Importancia de factores intangibles</li> </ul>

Handelwang	2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación entre empresas: ventajas estratégicas</li> <li>• Economías de escala</li> <li>• Disminución de riesgos de la empresa</li> <li>• Acceso a tecnologías</li> </ul>
Hernández	2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de redes</li> <li>• Mayor grado de eficiencia</li> <li>• Generar confianza recíproca entre las firmas</li> </ul>
Martínez Piva	2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de empresas</li> <li>• Difusión de proceso de desarrollo</li> <li>• Cooperación y competencia.</li> </ul>
Koschatzky	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva holística: aspectos sociales y económicos.</li> <li>• Relaciones estables y de largo plazo</li> <li>• Disminución de costos de transacción</li> <li>• Aprendizaje colectivo</li> <li>• Intercambio de experiencias y conocimientos</li> </ul>
Fernandes da Silva	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación empresarial</li> <li>• Incrementa la competitividad</li> <li>• Reducción de costes</li> <li>• Compartir o reducir riesgos</li> <li>• Disponer de información</li> <li>• Aprendizaje tecnológico y difusión tecnológica</li> <li>• Economías de escala</li> <li>• Nuevo papel para el gobierno e instituciones de apoyo</li> </ul>
Romero	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de empresas (PYMES).</li> <li>• Incrementa el nivel de eficiencia</li> <li>• Incrementan las oportunidades comerciales</li> <li>• Acceso a mercados nacionales e internacionales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 3

### La gran empresa ¿agente de desarrollo?

En el presente capítulo, se examinan algunos antecedentes teóricos acerca de la gran empresa, así como su incidencia en el desarrollo local. Además, se presentan algunas experiencias sobre el comportamiento de WM a nivel mundial. Aunque el objetivo del trabajo es el análisis WM-proveedores locales, hacemos una revisión de las relaciones de WM con su contexto local.

#### 3a. Dos enfoques

Las grandes empresas, en los años sesentas y setentas, trabajaron bajo el esquema del modelo fordista, caracterizado por el trabajo en cadena, la producción en serie, fuerte jerarquización de la organización interna, la uniformidad y repetición, la especialización y la integración vertical. No obstante, en las últimas décadas, las grandes empresas han ido adoptando modelos de organización más flexibles y han utilizado estrategias que les permiten establecer relaciones más eficientes entre las diferentes unidades de la empresa y entre la empresa y sus proveedores y clientes, y, por lo tanto, estrechar vínculos con las empresas e instituciones locales de las ciudades y regiones en donde se localizan sus plantas (Vázquez, 1997).

Las posibilidades de la gran empresa de ser parte del desarrollo económico local son bastantes, las grandes inversiones pueden fomentar el surgimiento y desarrollo de empresas locales, como resultado del aumento de las relaciones con los proveedores locales, generando una difusión de las innovaciones como consecuencia de la ampliación de las funciones que se realizan localmente y del aumento de los intercambios locales, además inducirían el desarrollo sostenible al interesarse en la mejora de la calidad de los recursos locales (Vázquez, 1997).

No obstante, para Coraggio (2007), las grandes empresas exigen y/o buscan una serie de requisitos para instalarse, tales como: bajos salarios, exigencia de

derechos de propiedad, bajos impuestos, simplicidad de trámites, no sindicatos, etc. Pese a que se instalan en una comunidad, dichas empresas generan movimiento económico, sin embargo, no generan desarrollo<sup>1</sup>.

En un estudio realizado, Chauca y López (2003), apuntan que las empresas globales superan ampliamente los efectos negativos a los positivos, los cuales se traducen en permanentes y a largo plazo. Dichos efectos negativos son: caída del empleo y cierre de negocios, reducción de ingresos de proveedores locales, así como una creciente informalización del conjunto de actividades económicas. Empero, las empresas globales también traen consigo efectos positivos, imponen nuevas condiciones de competencia: mejora en calidad, precios y servicio al cliente.

En un estudio realizado en Argentina, Coraggio y Cesar (1998), indican que al instalarse las cadenas transnacionales en una comunidad, el comercio tradicional, sufre la quiebra de los comercios peor colocados (por su localización o su ineficiencia), con la consiguiente pérdida de empleos y en ocasiones la desvalorización de sus propiedades en zonas que constituían centros comerciales de la ciudad. Al instalarse un hipermercado, acorde a experiencias en América Latina, los comerciantes locales y sus empleados se ven amenazados al no poder igualar las ofertas y su clientela tiende a reducirse, sin poder mantenerse como oferentes en el mercado. Los productores, los comerciantes mayoristas y sus empleados también se ven amenazados debido a que el cierre de los pequeños comercios afecta directamente su demanda y esta situación los pone en una posición desfavorable para la negociación con las grandes empresas.

La lucha por controlar una proporción mayor del mercado de consumo es también instrumental para ejercer un poder monopólico en el mercado de productos, ese poder de los hipermercados incide a través del precio que reciben los proveedores (hasta un 20% de menor precio por el producto además del pago de

---

<sup>1</sup> Comentario en Curso Internacional de Economía Social y Desarrollo Local. Morelia, Mich. 2007.

un derecho fijo para exponer en la estanterías), así como la imposición de plazos de pago (a 60 o 90 días) (Coraggio y Cesar, 1998).

### **3b. La experiencia: WM en América Latina y en el mundo**

No obstante estos enfoques, es importante observar algunos estudios e informes sobre el comportamiento empresarial de WM en diversos países. De la información que hemos podido concentrar, queremos destacar algunos elementos cruciales para nuestro trabajo.

En primer lugar, en 1990, WM se convirtió en la principal cadena minorista de Estados Unidos y, a partir de ese momento, comenzó un proceso de expansión internacional. Instalándose en un primer momento en América del Norte (México en 1991<sup>2</sup> y Canadá en 1994); luego en América del Sur (Argentina y Brasil en 1995); para finalmente abordar otros mercados tales como Europa (Alemania en 1998 y Reino Unido en 1999) y Asia (China en 1996, Corea del Sur en 1998 y Japón en 2002) (Calderón, 2006).

No obstante, acorde a algunas experiencias encontradas en diversos lugares del mundo, parte de su crecimiento se ha debido a una serie de prácticas tales como: su oposición a los sindicatos de trabajadores, la presión hacia sus proveedores para disminuir costos, trabajo de horas extras sin pago, entre otros. A continuación, se comentan algunas de las prácticas que ha realizado esta gran cadena minorista.

En Noruega, WM fue excluido debido a que cometió serias violaciones de los derechos humanos y del trabajo. El comité ético del fondo petrolífero noruego indicó que WM ha empleado mineros en violación de las normas internacionales, las condiciones de trabajo de varios de sus proveedores han sido peligrosas, ha estimulado a sus obreros a trabajar horas extras sin dar compensación alguna y

---

<sup>2</sup> En 1991, Walmart puso en funcionamiento su primera unidad comercial Sam's Club en México, resultado de un convenio de inversión extranjera y transferencia de tecnología entre las cadenas comerciales más importantes de México y Estados Unidos: Cifra, S.A. de C.V. y Walmart Stores, Inc., respectivamente. Cifra S.A. de C.V. era controladora de las tiendas Aurrerá, Superama, Suburbia y restaurantes Vips.

ha efectuado prácticas discriminatorias salariales contra las mujeres<sup>3</sup>. Además, WM ha presentado una aversión contra los sindicatos y encerrado a sus empleados. Estas prácticas no sólo hacen referencia a operaciones comerciales en Estados Unidos y Canadá, sino también a las de sus proveedores en Nicaragua, El Salvador, Honduras, en Lesoto, Kenia, Uganda, en Namibia, Malawi, Madagascar, en Suazilandia, Bangladesh, China y en Indonesia. Por lo anterior, las tiendas WM fueron rechazadas por el fondo petrolífero noruego dado que no corresponde a criterios de sus directrices éticas y sus actividades han violado los derechos humanos (Brunella, 2006).

Las prácticas monopólicas de WM han estado acabando con los pequeños y medianos supermercados en todos los lugares del mundo donde se ha instalado. Conjuntamente, los gerentes de WM para protegerse de posibles robos de sus empleados, los mantenían encerrados por la noche en condiciones laborales totalmente inaceptables; asimismo, eran forzados a trabajar horas extras sin recibir pago. Consecuentemente, el impresionante crecimiento de WM se ha logrado mediante la explotación de sus trabajadores, es decir, violando en la mayoría de los casos, los derechos humanos (Aragonés, 2005)<sup>4</sup>.

WM ha incurrido en una serie de violaciones laborales y ha sido multada más que ninguna otra corporación por casos de discriminación a discapacitados y por haber empleado a menores de edad<sup>5</sup>. Aunado a ello, ha prohibido la sindicalización de sus empleados y solamente el 38% de los mismos contaban con seguro médico. Aragonés (2005), señala que existe una rotación de personal constante (de 50% hasta 300%) por el desagradable ambiente de trabajo. Otro

---

<sup>3</sup> Legisladores estadounidenses argumentaron que WM pagó a sus empleadas 40 centavos menos por hora que a sus empleados. A nivel ejecutivo, las mujeres recibieron casi 5 mil dólares menos en el año que sus homólogos masculinos (La Jornada, 13 de mayo de 2005).

<sup>4</sup> En las maquiladoras de Bangladesh, dedicadas a la confección de camisas y pantalones para WM, los obreros trabajan 87 horas a la semana y sólo les pagan 80 horas, ya que la hora de la comida es descontada. Dichos trabajadores ganan 20 centavos de dólar por hora y se les paga 16 dólares por una semana completa de 80 horas. Además, trabajan en condiciones laborales totalmente inaceptables.

<sup>5</sup> Solamente en Maine le han descubierto 1,400 violaciones a leyes que prohíben el empleo a menores.

aspecto a destacar es que WM ha examinado las finanzas de algunos de sus proveedores con el fin de descubrir costos innecesarios y por ende, forzarlos a que disminuyan sus costos operacionales. Un estudio realizado por Donella Meadows, de la Universidad de Dartmouth, concluyó que una tienda de WM crea 140 empleos en la comunidad donde se establece, pero a costa de destruir 240 empleos mejor pagados<sup>6</sup>.

El presidente de la Cámara Nacional de Comercio en Pequeño (Canacope), Alfonso Dueñas Blanquet señaló que ante la proliferación de grandes tiendas comerciales, la mayoría de origen extranjero, por lo menos 5 mil pequeños comerciantes han cerrado sus negocios en el 2002 con una pérdida estimada de 18 mil empleos. Entre los factores identificados por la Canacope que tuvieron una mayor incidencia en el cierre o disminución de las ventas del sector destacó la cercanía de grandes tiendas. Identificó a WM como uno de sus mayores problemas por los precios que ofrece, los productos que vende (entre los que destacan los de procedencia extranjera), horarios y la aparente seguridad laboral que brinda a sus empleados<sup>7</sup>.

Un estudio del impacto de la entrada de WM a México en el sector de jabones y detergentes, concluyó que la gran tienda utiliza su peso económico para reducir los márgenes de sus proveedores, debido a que todo producto sin innovación debe disminuir su precio cada año. De hecho, después de la llegada de WM, los precios de los detergentes se redujeron en un 9%. Los proveedores que no pudieron disminuir sus precios, simplemente, perdieron el contrato. Ante esta situación, numerosos competidores han desaparecido, el efecto en el empleo de este sector disminuyó un 20%<sup>8</sup>.

Ante la acusación hacia WM por invadir los valores religiosos, pagar sueldos bajos y no brindar beneficios a sus empleados, Krugman (2005) señaló que WM

---

<sup>6</sup> La Jornada, 2 de junio de 2002.

<sup>7</sup> La Jornada, 26 de agosto de 2002.

<sup>8</sup> [www.wakeupwalmart.com](http://www.wakeupwalmart.com)

respondió a ello, queriendo insultar nuestra inteligencia cuando afirmó ser un motor en la creación de trabajo. La aseveración de que WM crea “100,000 trabajos al año” fue el punto principal de su estrategia publicitaria. Esto es verdadero; sin embargo, Krugman indicó que añadir a 100,000 personas a laborar en WM, no implica añadir 100,000 trabajos a la economía. Además, señaló que existen razones para creer que cuando WM se expande, destruye más trabajos de los que crea, debido a que cuando se instala, muchos pequeños negocios quiebran. Por ello, WM debería buscar otras estrategias, tal como pagar un salario más alto a sus empleados (Krugman, 2005).

En el 2006, WM fue sancionado por violación laboral en Filadelfia, cubriendo un pago de 78.47 millones de dólares de indemnización por daños a sus empleados y ex-empleados al haberlos forzado a trabajar horas extras o durante su tiempo de descanso. Además, por no pagar las horas extras a sus empleados y negarles el horario de comida<sup>9</sup>.

WM ha desarrollado su propio modelo, al oponerse a la sindicalización de los trabajadores, trasladar la fabricación de productos, ejercer presión para la desregulación de las leyes de trabajo, así como forzar a los proveedores para que disminuyan sus gastos<sup>10</sup>. En cualquier lugar que WM se instala, los sueldos disminuyen al crear las condiciones necesarias para ofrecer precios bajos (Halami, 2006).

Los editores de *Harper's Magazine* (2004) dieron a conocer que WM fue el primer empleador privado en Estados Unidos que pagó a un millón 300 mil trabajadores un promedio de 8 dólares al día, 2.35 dólares menos de lo que recibían los sindicalizados en otras tiendas<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> La Jornada, 14 de octubre de 2006.

<sup>10</sup> En este último aspecto, de acuerdo con Halami, el minorista más grande del mundo puede decidir los precios que paga a sus proveedores y los plazos para la entrega.

<sup>11</sup> La Jornada, 16 de octubre de 2004.

Por un lado, WM beneficia a los consumidores al ofrecer precios bajos, pero por otro, hay repercusiones sobre las condiciones de trabajo. Por ello, es necesario analizar el impacto de la transnacional al instalarse en una comunidad, impactos referidos al desplazamiento de establecimientos comerciales de menor tamaño y de proveedores locales, a una política salarial y de empleo que es muy cuestionada. Por ejemplo, los salarios son en promedio 26% más bajos que los de otros en el mismo ramo (Bocanegra, 2006).

En el documento escrito por The news Economics Foundation (2006), se analizó el impacto del reemplazo de un mercado tradicional por un supermercado WM ASDA en Newhan, Inglaterra sobre la economía local. Los resultados fueron en mayor medida negativos, es decir, los efectos en conjunto y a largo plazo son perjudiciales debido a que las comunidades cercanas sufren la venta al por menor, el desempleo, cambios en la calidad del trabajo, pérdida de ingreso y por ende, menores recursos para las comunidades. Además, se indicó que en el lugar en que se abre una tienda WM, los sueldos disminuyen, creando las condiciones necesarias para ofrecer precios bajos todos los días, logrando el cierre de pequeños comercios y presentando gran aversión contra los sindicatos<sup>12</sup>. Su modelo también se ha basado en pagar de 20 a 30% menos a sus socios de lo que ganarían trabajando en otros supermercados.

Existen otras experiencias, sin embargo, esto es sólo un referente de algunas prácticas realizadas por WM en América Latina y en el mundo, y muestran en parte, cómo es que ha logrado tener un mayor crecimiento. El desarrollo de WM, se explica por los abusos contra sus empleados y proveedores para lograr ofrecer precios más bajos, atraer más clientes y por ende, obtener más utilidades, sin tener incidencia en el desarrollo de la comunidad en la cual se inserta.

---

<sup>12</sup> WM considera al trabajador, al momento de ingresar a laborar a la empresa, como un "asociado" y alude que sólo un asociado desdichado estaría interesado en formar parte de un sindicato. Menciona que esto no ocurre debido a que la empresa hace todo lo posible para asegurarse de proporcionar a sus asociados lo que necesitan y quieren.

Examinando estas relaciones de WM con las empresas locales y con los contextos en otros países, la conducta observada en México con las empresas proveedoras de Michoacán es básicamente coherente, comprensible y respondería a las mismas características y tendencias de comportamiento empresarial. Como mostraremos en los capítulos que siguen, el tipo de encadenamiento establecido con sus proveedores es fundamentalmente asimétrico, estableciendo las condiciones para poder abastecer su producto, no sólo en Michoacán.

De aquí, podemos también reafirmar que las relaciones entre empresas de diferentes tamaños no siempre llevan al desarrollo de todas las empresas participantes, como señalan algunos enfoques basados en experiencias particulares.

En el capítulo 4 que sigue mostraremos los resultados de nuestra propia indagatoria.

## Capítulo 4

### Resultados y análisis de las relaciones de proveeduría de WM y las empresas michoacanas

Este capítulo muestra los resultados obtenidos de aplicar la encuesta a empresarios michoacanos, durante los meses de mayo a septiembre de 2006, con la finalidad de conocer las relaciones de proveeduría de las pequeñas y microempresas con el Grupo WM. Es sobre la base de esta información y otras complementarias, que realizaremos el análisis según los objetivos marcados para nuestro trabajo. Remarcando que el principal objetivo es analizar las interrelaciones entre WM y las microempresas, especialmente en proveeduría, desde la perspectiva del desarrollo local.

Aunque específicamente estudiamos 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 extensibles a otras regiones de México para empresas de este tipo (como Comercial Mexicana, Gigante y Chedraui), dado que operan de manera similar con los proveedores locales.

Se eligió la encuesta como herramienta para poder procesar los datos con mayor facilidad, enfocándola a las relaciones de proveeduría de las empresas michoacanas con el Grupo WM. El método utilizado fue el muestreo intencional, ya que con éste podemos elegir a empresas claves con las cuales se puede tener una mayor facilidad de acceso a información en función de las características que se desea analizar<sup>13</sup>.

La encuesta se realizó a empresarios michoacanos que participaron en la Feria Regional de Proveedores, la cual tuvo lugar del 6 al 23 de octubre de 2005. En un primer momento, se realizó un "show room" participando 120 empresas y la

---

<sup>13</sup> Para profundizar en los aspectos metodológicos, véase anexo 1.

asistencia del Grupo WM. De ahí, sólo 70 empresas fueron seleccionadas para participar en la feria, de las cuales 25 obtuvieron contrato de acuerdo a informe obtenido en el departamento de Desarrollo de Proveedores perteneciente a Cexporta<sup>14</sup>. Se elaboró un muestreo intencional, encuestando a 19 empresas tanto micro, pequeñas y medianas.

Las empresas encuestadas producen salsas caseras, dulces regionales, tostadas, aceites, rompopo, propóleo con miel, puré de papa, galletas integrales, loción tonificante, edredones, entre otras, debido a que se pudo tener mejor acceso y disponibilidad de información con las mismas<sup>15</sup>.

#### **4a. Tamaño de empresas, negociaciones y costos**

Generalmente, el objetivo de las ferias de proveedores es fomentar cadenas comerciales entre las MIPYMES locales con grandes empresas, en su mayoría, transnacionales. Así, el objetivo del Programa de Desarrollo de Proveedores 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 producen.

Para clasificar las empresas, nos basamos en los criterios de estratificación publicados el 30 de diciembre de 2002 en el Diario Oficial de la Federación, el cual consiste en:

---

<sup>14</sup> Para más detalles respecto al Programa de Desarrollo de Proveedores, véase anexo 2.

<sup>15</sup> En el anexo 3, puede verse la lista de empresas encuestadas.

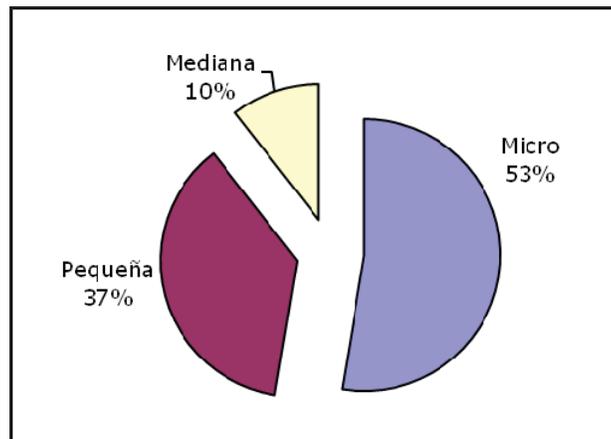
Cuadro 1  
Clasificación por número de trabajadores en la industria

Tamaño de empresas	Número de trabajadores
Micro	1-10
Pequeña	11-50
Mediana	51-250
Grande	251 en adelante

Fuente. Elaboración propia.

Las empresas participantes en la 1a. Expo-Proveedores Michoacán 2005 en mayor medida son micro y pequeñas empresas representando un 90%, como se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Distribución del tamaño de empresas

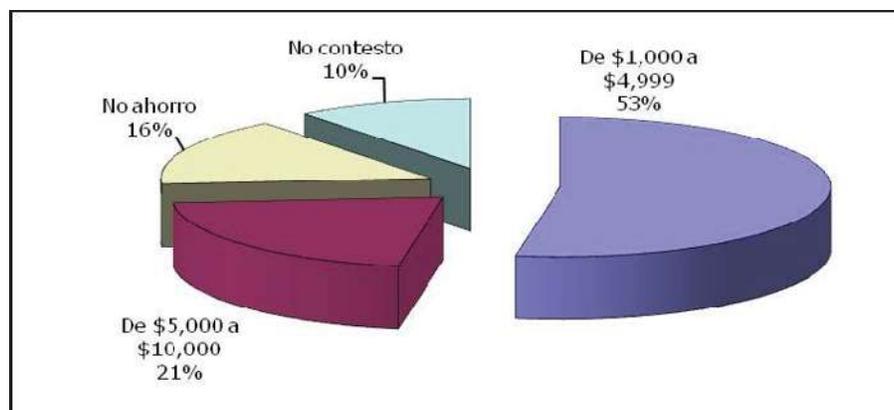


Fuente: Elaboración propia.

Acorde con los resultados obtenidos de aplicar la encuesta, a través del contacto inicial con WM facilitado por Cexporta, los empresarios ahorraron en gastos de viaje y alojamiento un monto aproximado de \$3,330, como se muestra a continuación (pregunta 1)<sup>16</sup>:

<sup>16</sup> En el anexo 4, se encuentra la encuesta que se realizó para conocer las relaciones de proveeduría del Grupo WM y las empresas michoacanas.

Gráfico 2. Ahorro inicial por contacto facilitado por Cexporta



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el participar en la Expo-proveedores Michoacán 2005, implicó un gasto promedio por empresa de \$12,308 (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)<sup>17</sup>.

Cuadro 2  
Gasto promedio asumido por participar en la feria

Concepto	\$ Promedio
Muestras del producto	4,734
Demostradoras <sup>18</sup>	6,121
Otros	1,453
Total	\$12,308

Fuente: Elaboración propia.

Considerando lo anterior, pese a que los empresarios lograron ahorrar en promedio \$3,330 por el contacto inicial facilitado por Cexporta, los productores

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> De las 19 encuestas aplicadas, 17 contrataron demostradoras durante la feria, 1 no contrató y 1 no contestó.

locales incurrieron en gastos relativamente altos para su tamaño de aproximadamente \$12,308 en tan sólo 18 días por participar en la feria.

Para impulsar el desarrollo local, es recomendable 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 establecer negociaciones más justas, equilibradas y equitativas, y entonces, con mayores probabilidades de ser provechosas para ambas partes, y favorables al desarrollo de la región. El Programa de Desarrollo de Proveedores, perteneciente a Cexporta, no ha logrado generar un ambiente de este tipo, las acciones y los mecanismos que permitan relaciones comerciales de nuevo tipo.

Para que un programa de desarrollo en red de empresas grandes, medianas y pequeñas de una localidad tenga asegurado un desarrollo local significativo y de base garantizada, debe fundamentarse, entre otras cosas, en una red de actores locales, que resultará de gran utilidad en la negociación con la gran empresa y en el establecimiento de acuerdos de planificación entre la gran empresa, la administración central y/regional y el gobierno local (Vázquez, 2000).

Teniendo en cuenta estos criterios, 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. En otras palabras, intercambiar este tipo de información para que los micro y pequeños productores efectúen los cambios necesarios para mejorar su producto, si es que desean persistir como proveedores de WM.

La mayoría de los micro y pequeños empresarios que participaron en la feria de proveedores incurrieron en grandes costos sin obtener 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.

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.

El siguiente cuadro, muestra la estimación del total de capital invertido de parte de las empresas michoacanas al participar en la Expo-proveedores Michoacán 2005.

Cuadro 3. Gastos por participar en la feria

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad promedio</b>
Gastos 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 un esfuerzo improductivo.

No obstante, sin el apoyo de Cexporta para el contacto inicial, los gastos de las empresas locales se hubiesen incrementado al tener que desplazarse a la ciudad de México, ya que ahorraron aproximadamente la cantidad de \$233,100 (\$3,330 por empresa) por este motivo.

Pese a que tuvieron apoyo por parte de Cexporta debido a que lograron ahorrar por facilitar el contacto con WM, no se obtuvo como resultado un impacto muy positivo, puesto que de 120 empresas que en un inicio pretendían participar en la feria, solamente se eligió a 70 empresas (58%), de las cuales, sólo 25 pasaron a la siguiente fase (21%). Como hemos señalado, se observa que el descarte de

estas 95 empresas no se hizo a través de un proceso explicativo y de sugerencias, que permitiera un aprendizaje.

Remarcamos, que en este sentido, al participar en la feria no se obtuvo gran impacto, puesto que los empresarios requirieron de mucha inversión y no lograron ser proveedores.

Por otra parte, de los empresarios encuestados (19) que lograron pasar a la fase de negociación (13%, es decir, 16), el 10.5% tuvo que ir al Distrito Federal o a Guadalajara, por lo menos una vez, después del contacto inicial, incurriendo en un gasto promedio por día de \$1,900 (referente a transporte, hospedaje, alimentación, etc.). Costos que, algunos empresarios realizaron, sin lograr culminar la fase de negociación (pregunta 4).

Cuadro 4  
Frecuencia de viajes al DF para negociar

<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Una vez	2.5%
Dos veces	4%
Tres veces	3%
Más de tres veces	1%
Ninguna	2.5%
Total	13%

Fuente: Elaboración propia.

Una gran empresa interesada en promover el desarrollo local, o por lo menos respetuosa de las finanzas de las micro y pequeñas empresas, podría mover a 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 compradores asisten a la localidad a negociar, aún sin tener una orientación de desarrollo local (Arias y Jáuregui, 2005). De esta forma, los pequeños empresarios, en Moroleón, no incurren en este tipo de gastos, pues no tienen que desplazarse a otros lugares para lograr negociar.

Ahora bien, después del contacto inicial y considerando las empresas (16) que lograron pasar a la siguiente fase, los gastos totales de tales empresas (13) al

tener que ir al Distrito Federal o a Guadalajara, considerando dos días, fueron de: \$16,108 por empresa. El cuadro posterior muestra el capital invertido de las empresas que participaron en la feria y que pasaron a la fase de negociación.

Cuadro 5  
Capital invertido de empresas que pasaron a la fase de negociación

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad promedio</b>
Gastos por participar en la feria	\$12,308
Gastos de viaje	\$3,800
Total de empresas	13
Total de capital invertido 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 micro y pequeñas empresas mejoren sus niveles de competitividad para poder integrarse eficientemente a cadenas de producción y/o comercialización de otras empresas y fortalecerse conjuntamente a través de la cooperación y la confianza (Loyola y Schettino, 1994).

Una de las iniciativas para promover el desarrollo local, consiste en el establecimiento de negociaciones distintas y el fortalecimiento de las relaciones existentes entre las grandes empresas y el sistema local de empresas, buscando así, que ambas resulten beneficiadas (Albuquerque, 2004). Sin embargo, los encuentros empresariales organizados por el Programa de Desarrollo de Proveedores, no son de mutuo beneficio, las micro y pequeñas empresas incurren en grandes costos al participar en la feria, sin lograr ser proveedores, ni obtener retroalimentación para mejorar su producto.

#### **4b. Evaluación de las negociaciones**

La auto-evaluación que hacen los empresarios 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 de ellos bien en los medios de comunicación (pregunta 5).

Cuadro 6. Impacto de la fase de negociación

<b>Impacto</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Positivo	11	9%
Negativo	8	7%
Total	19	16%

Fuente: Elaboración propia.

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, ignorando los motivos por los cuales no pasaron a la siguiente fase, en el entendido de que quienes firman se convierten de hecho en proveedores<sup>19</sup>. No existe entre los empresarios explicación alguna del hecho, ni tampoco en las oficinas encargadas de tener en cuenta estos hechos.

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 no se les hizo ningún pedido por parte de WM; y 5 de ellos ya eran proveedores (pregunta 8). Por lo tanto, de los 120 empresarios que participaron en un primer momento en el "show room", el 11.7% logró ser proveedor, como se muestra a continuación:

<sup>19</sup> Algunos empresarios mencionan que el apoyo del gobierno fue para las grandes empresas con el fin de abrir más tiendas y no para los micro y pequeños empresarios. En tal sentido, señalan que el único que se benefició 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, en lo correspondiente a los trabajadores y a las empresas de menor tamaño.

Cuadro 7. Resultados de la negociación

<b>Resultado</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Lograron proveer	14	11.7%
Ya eran proveedores	5	4.2%
No lograron proveer	101	84.1%
Total participantes	120	100%

Fuente: Elaboración propia.

Así, la mayoría de las empresas (84%) no consiguió entrar a la lista de proveeduría de WM.

En adelante, del 100% de empresas que en un primer momento pretendían participar en la feria, nos referiremos al 11% de empresas encuestadas (13) 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.

Como se puede apreciar, los costos de entrada para proveer a WM, limitan a las empresas locales, de menor escala, para lograr ser proveedores de estas grandes tiendas.

Sería conveniente que el gobierno (Cexporta), implementará medidas de política, estableciendo ciertas pautas de normatividad para las grandes empresas, entre ellas, el respeto al contrato, porque no se respetó, aunque firmaron ambas empresas implicadas, no tuvo validez, desconociendo los motivos del suceso.

Cexporta nos proporcionó información acerca de las empresas que habían logrado ser proveedores, sin embargo, en el momento de realizar las encuestas (7 meses después de la Expo-proveedores Michoacán 2005), algunas empresas ni siquiera habían logrado pasar a la fase de negociación. Por ello, resulta conveniente, que en el departamento de Desarrollo de Proveedores implementen un mecanismo de seguimiento y evaluación de las relaciones que se establecen a partir de la feria entre las grandes empresas y las pequeñas y microempresas locales. De esta manera, el seguimiento se realizaría para asegurar que se alcanzan las metas acordadas y que las políticas establecidas en el Programa sigan su cauce,

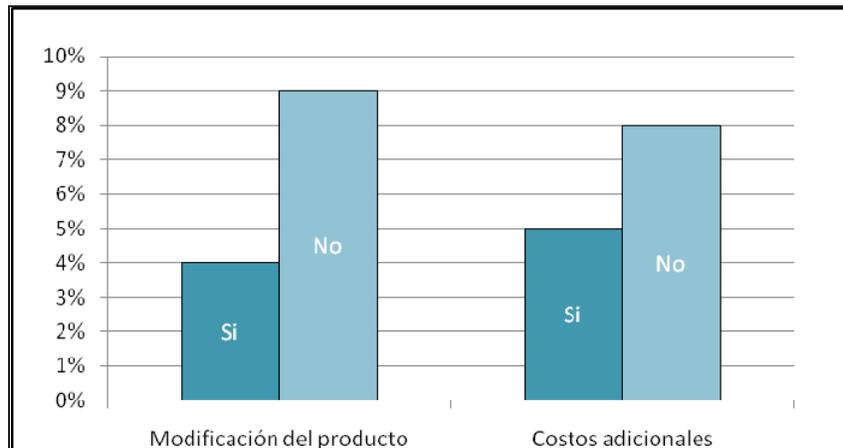
mientras que la evaluación ayuda a comprender el cómo y por qué de las políticas del programa.

El seguimiento y la evaluación son dos componentes necesarios para saber en qué medida se están alcanzando las metas y qué aspectos es necesario corregir o mejorar, para que el encuentro empresarial organizado por Cexporta, resulte benéfico para ambas partes (pequeñas y grandes empresas), se cuente con información fidedigna, orienten a los empresarios en las negociaciones con las grandes tiendas y contribuyan de manera positiva en la región.

#### 4c. Inversión necesaria como proveedores

Al solicitar cambios en la presentación del producto durante y para el proceso de negociación, algunos empresarios michoacanos gastaron en promedio \$13,620 al realizar los mismos. También, incurrieron en costos adicionales (en promedio \$5,233) en folletos, trípticos y otros. Estos últimos, asumidos en mayor medida por la empresa y en otras ocasiones con apoyo de Cexporta (pregunta 6 y 7).

Gráfico 3.  
Porcentaje de empresas a las que se hicieron solicitudes  
y realizaron gastos adicionales



Fuente: Elaboración propia.

El gasto promedio que realizaron los empresarios una vez que lograron ser proveedores de WM es de \$18,853, considerando cambios en la presentación del producto (\$13,620) y otros gastos adicionales (\$5,233).

El número de demostradoras requerida en cada tienda, por lo general, es de 1, aunque algunas empresas contratan más personal. La cantidad de pago semanal varía desde \$300 hasta \$1,000, según el número de días trabajados.<sup>20</sup> Realizando un estimado, encontramos que los productores michoacanos pagan una cantidad promedio de \$2,828 mensuales a 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 vende y por tanto dejan de proveer (pregunta 10).

Cuadro 8  
Cantidad promedio de pago a las demostradoras

Tienda	Pago semanal promedio
WM	\$657
Sam's	\$865
Aurrerá	\$600
Total	\$2122
Promedio	\$707

Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto importante en el cuadro próximo, es que las demostradoras, contratadas por empresas michoacanas, realizan en WM, otras actividades que no les corresponden (pregunta 12). Ante ello, no cumplen su función y existen más posibilidades de que no se venda y que la gran empresa ya no adquiera los productos michoacanos.

---

<sup>20</sup> Las demostradoras sólo trabajan dos días a la semana o tres, regularmente los fines de semana, otras laboran toda la semana.

Cuadro 9  
Frecuencia de realizar otras labores y encargado de acomodar el producto

Acomodan el producto		Frecuencia	Acomodar su producto	Realizan otras labores
Ellos mismos (empresarios)	4	Más de 1 vez a la semana	10	6
		Cada 15 días	1	1
		1 vez al mes	0	2
Las demostradoras	7	Nunca	0	1
		No sabe	0	1
		Total	11	11

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, WM le traspasa a los micro y pequeños empresarios parte de sus gastos de operación, es decir, mientras WM disminuye sus gastos, los productores locales los incrementan al tener que contratar demostradoras y en algunos casos también supervisor.

Si a esto le agregamos que la mitad de los empresarios encuestados contratan demostradoras a través de una agencia, tenemos otra desventaja para los productores locales, dado que las demostradoras no cuentan con información suficiente tanto del producto como de la empresa. En relación a la otra mitad, por lo regular, ellos mismos consiguen demostradora o envían a alguien de la empresa (pregunta 11).

Cuadro 10  
Vía de contratación de demostradoras

Contratación	Porcentaje
Agencia	4%
No agencia	4%
Total	8%

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la contratación de supervisores, algunos empresarios sí contrataron, pagando un salario mensual que varía desde \$1,500 hasta \$8,500, teniendo un estimado promedio mensual de \$4,003. Mientras que otras empresas realizan dicha actividad ellos mismos o en su caso, envían a gente de la empresa (pregunta 13).

La mayoría de los encuestados, producen en Morelia y sólo algunos en otras partes del estado de Michoacán. En general, gran parte de la entrega del producto es tienda por tienda, mientras que otros lo hacen en el centro concentrador del Distrito Federal o de Guadalajara. Algunos estados en los que también surten aparte de Michoacán son: Monterrey, Guadalajara, Querétaro, México y Guanajuato (preguntas 14 y 15).

Cuadro 11. Entrega del producto

<b>Entrega</b>	<b>Porcentaje</b>
Centro concentrador	3%
En cada tienda	8%
<b>Total</b>	<b>11%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por lo general, la frecuencia de proveeduría es cada 15 días, teniendo un costo mensual de \$1,000 hasta \$5,000 en flete y operaciones realizadas al proveer, ya sea tienda por tienda o en un mismo centro concentrador de mercancías (pregunta 16).

Cuadro 12. Frecuencia de proveeduría

<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje*</b>
Semanal	3.3%
Quincenal	4.2%
Otra	3.3%
<b>Total</b>	<b>10.8%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El costo promedio estimado mensual de proveeduría para cada productor michoacano, ya sea que entregue en cada tienda o en un mismo concentrador, es de \$4,370, como muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 13  
Estimación de costo promedio mensual de proveeduría

<b>Flete y operaciones</b>	<b>Costo</b>
Costo total de flete y operaciones	\$43,700
Número de proveedores	10
<b>Promedio</b>	<b>\$4,370</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los compradores y proveedores deben formar relaciones ganador-ganador, respetando principios como una justa fijación de precio y el aporte de la asistencia necesaria para los proveedores (ONUDI, 2002). Sin embargo, los empresarios locales llegan con un precio y tienen que disminuirlo un 10%, sin haber contemplado los elementos anteriores (contratación de demostradora y supervisor, cambios en la presentación del producto u otros gastos adicionales, gastos en la degustación del producto, así como flete y operaciones).

Los empresarios subsidian a WM, al contratar demostradoras y realizar parte de las actividades que le corresponde a personal de la gran tienda. Así, disminuye el margen de utilidad de las empresas michoacanas, mientras los beneficios para el Grupo WM incrementan.

Del 11% de empresas proveedoras, el 6% promociona su producto en WM gastando una cantidad entre \$1,000 y más de \$10,000 en un lapso de un mes, teniendo un estimado promedio de \$5,156 (pregunta 19).

Cuadro 14. Promoción del producto en WM

Promoción	Porcentaje
Si	6%
No	5%
Total	11%

Fuente: Elaboración propia.

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, el costo del flete incrementa porque pueden hacer varios pedidos a pie de tienda, siendo necesario hacer más entregas del producto. Otro costo que también incrementa son las promociones, porque si el producto no se vende bien, los jefes de departamento pedirán promocionales como payasitos, concursos, regalos, entre otros, que no sólo atraen a la gente por el producto sino a la tienda en general. Cuando se hacen promociones, por ejemplo, 3 por 2, la empresa local asume todo el costo,

debiendo ser que tanto WM como las empresas proveedoras lo hicieran, ya que ambas resultarían beneficiadas.

Es importante realizar una estimación de los gastos que realizan las empresas locales una vez que logran ser proveedores de WM, teniendo un total aproximado de \$41,198 mensuales; considerando gastos por pago a demostradoras, supervisores, entre otros, como muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 15  
Estimación promedio de inversión total como proveedores

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad promedio</b>
Pago a demostradora (mensual)	\$14,140
Pago a supervisor (mensual)	\$8,006
Costo del flete (mensual)	\$8,740
Promoción del producto (mensual)	\$10,312
Gasto total mensual	\$41,198

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, algunas empresas surten diariamente su producto en cada tienda, incrementándose dichos costos. Y en caso de entregar en el centro concentrador de mercancías, ya sea en el D.F. o en Guadalajara, 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<sup>21</sup>.

Por tanto, es muy difícil para las pequeñas empresas locales poder mantenerse como proveedoras por los altos gastos que realizan al surtir a estas grandes tiendas de autoservicio y al obtener un margen de utilidad mínimo sino es que nulo, ya que muchas empresas sólo surten por publicidad.

Lo anterior se contrapone a la teoría, debido a que dentro del desarrollo local, cuando se forman cadenas empresariales, tanto los compradores como los proveedores deberían formar relaciones ganador-ganador; al respetar principios

---

<sup>21</sup> 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 tenía que pagar el flete para que el producto fuera devuelto, por lo que optó por perder el producto debido a que ni siquiera recuperaría el costo del mismo.

tales como la justa fijación de precios, una gestión transparente y el aporte de la asistencia necesaria para los proveedores (ONUDI, 2002). En nuestro caso, los productores locales incurren en altos costos para poder ser proveedores de WM; además, éste les exige disminuir el precio de su producto, formando relaciones perdedor-ganador, beneficiándose en mayor medida la gran tienda al reducir sus gastos de operación (o ser subsidiada) a costa de las pequeñas empresas proveedoras.

Se requiere de la acción concertada de los productores para elevar su capacidad de negociación; de una mayor asociatividad y coordinación entre los productores; del cambio de la cultura empresarial; y la participación y apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales. Empero, aunque parte del problema es aprender a negociar con la gran empresa, hay puntos inamovibles en la negociación como el asunto de las demostradoras o los márgenes o volúmenes de ventas semanales, y otros criterios. Si no dejas de ser proveedor. No se puede, en las negociaciones, obtener de ellos una serie de acciones dirigidas a desarrollar realmente proveedores, para ayudarlos técnica, comercial y productivamente a sostenerse y mejorar, si no está dentro de sus políticas, por mejores negociadores que sean los empresarios.

Con un mayor desarrollo de empresas en el sentido de cultura empresarial, podría conseguirse que algunas microempresas más se queden como proveedores de WM, pero sería seguramente un porcentaje muy poco significativo. Finalmente es un problema de costos, márgenes y también de políticas de WM.

Otro elemento esencial dentro del desarrollo local, son las redes de empresas basadas en la colaboración y confianza entre las mismas (Montero y Morris, 1999), aspectos, que no descubrimos en las relaciones de proveeduría que estudiamos. A la gran empresa WM no le interesa establecer este tipo de relaciones con los proveedores locales, por el contrario, todo indica que solamente quiere comprar a precios muy bajos e incrementar utilidades.

Normalmente, a las grandes tiendas de autoservicio, como WM, no les interesa contribuir en el desarrollo de las capacidades productivas y organizacionales, más bien, buscan una relación medida, controlada, manejable con las MIPYMES. WM no tiene una relación masiva ni prioritaria con ellas a pesar de su importancia, porque su interés gira en torno al empleo nacional y a su creciente participación en el producto total. Le conviene tener relaciones pero "medidas y controladas", con cierta amplitud pero no tanto y menos a costa de anular la relación con las demás empresas, con las grandes, y con las empresas productoras que ella misma tiene y maneja (en China, por ejemplo).

No existen relaciones de colaboración y confianza entre las empresas michoacanas y las grandes empresas, ya que estas últimas son las que ponen las condiciones para "entrar en el negocio", estableciendo una relación de carácter unilateral y subordinada. En este tipo de relación, las mayores ventajas son para las grandes empresas, debido a que las empresas locales realizan una serie de gastos relativamente altos para su tamaño.

La cooperación en el sistema productivo local se basa en el beneficio que proporciona a cada una de las empresas la combinación de esfuerzos para obtener economías de escala y disminuir los costos de transacción (Vázquez Barquero, 2000). En este sentido, la mayoría de las empresas participantes en la feria regional de proveedores, se quedan en el proceso de negociación sin lograr ser proveedores, es decir, las empresas locales gastan y no logran concluir negociaciones, después de cubrir parte de los gastos de operación de las grandes tiendas. Por tanto, al establecer una relación de proveeduría entre la gran empresa (WM) y las micro y pequeñas empresas michoacanas, en vez de que los costos de transacción sean menores, estos incrementan para las empresas locales.

#### **4d. Intercambio de información y conocimientos**

Uno de los componentes para que la interacción en red sea parte del proceso de desarrollo, es favoreciendo el aprendizaje basado en la experiencia,

constituyendo mecanismos de difusión y socialización de conocimiento codificado y no codificado (Kantis et al, 2000). Los nuevos patrones de interacción comprador-proveedor tienden hacia relaciones más cercanas y cooperativas, que conducen al procesamiento de una mayor cantidad de información, reduciendo la incertidumbre sobre el desempeño de las empresas (Soto y Dolán, 2003). No obstante, las grandes tiendas, en su mayoría, no intercambian información y conocimientos con sus proveedores locales (michoacanos).

El 3% de los encuestados, intercambia información con WM respecto a exhibición y colocación del producto (pregunta 29). Sin embargo, la mayoría de los empresarios (8%) comentó que no hay interés por parte de WM de apoyarlos para promover a las empresas de menor escala y lograr una mayor competitividad.

Cuadro 16  
Intercambio de información y conocimientos

<b>Intercambio de información</b>	<b>Porcentaje</b>
Intercambia	3%
No intercambia	8%
Total	11%

Fuente: Elaboración propia.

La importancia de la fluidez en la dispersión local de la información tecnológica, comercial y de innovaciones, es un elemento importante dentro del desarrollo de los sistemas locales (Vázquez, 1999). Dado que no existe fluidez en el intercambio de información y conocimientos, la gran empresa mantiene el control directo sobre una red de empresas proveedoras, que dependen de la primera con posibilidades muy escasas o nulas de influir en el proceso de intercambio (García et al, 1999). Por lo tanto, no se están generando nuevos conocimientos, componente esencial dentro de los sistemas productivos locales, al no haber intercambio de información entre WM y las empresas michoacanas.

La única política de WM que conocen los empresarios encuestados para promover a las micro y pequeñas empresas es la feria regional, aunque no sea propiamente

una política desplegada por WM<sup>22</sup>. No obstante, el 6% opina que a WM no le interesa el desarrollo de proveedores de la región, debido a que estas grandes tiendas imponen todas las condiciones, sin consultar y negociar en ventaja con los pequeños productores (pregunta 30)<sup>23</sup>.

Cuadro 17  
Interés de WM respecto al desarrollo de proveedores

<b>Desarrollo de proveedores</b>	<b>Porcentaje</b>
Si (por la Feria)	5%
No	6%
Total	11%

Fuente: Elaboración propia.

No se conoce ninguna política por parte de WM para suscitar el crecimiento de las empresas proveedoras locales, más bien, mediante los requisitos y exigencias que impone, obstaculiza el desarrollo de las pequeñas y microempresas locales.

Para el Grupo WM, es conveniente participar en este tipo de ferias en el país, pues, mientras las pequeñas empresas 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. (Este punto lo desarrollamos más adelante al hablar de la socialización de costos de parte de WM).

#### **4e. Capacidad de proveeduría**

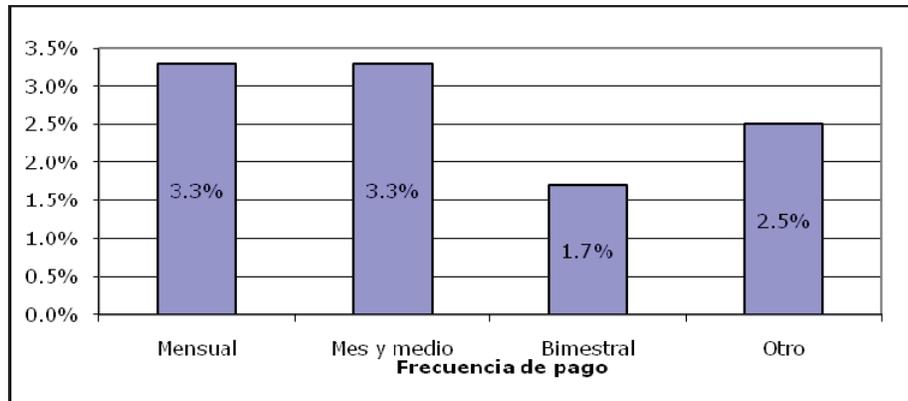
El poder de los hipermercados incide a través del precio que reciben los proveedores (hasta un 20% de menor precio por el producto además del pago de un derecho fijo para exponer en la estanterías), así como la imposición de plazos de pago (a 60 o 90 días) (Coraggio y Cesar, 1998). Los proveedores michoacanos

<sup>22</sup> En coordinación con el gobierno estatal y/o municipal, WM ha participado en ferias regionales en Colima, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, San Luis Potosí, Tabasco, Tamaulipas, Veracruz, Nuevo León, Zacatecas, entre otros.

<sup>23</sup> De hecho, algunos empresarios mencionan que todas las obligaciones son para los proveedores, pero que las grandes tiendas no tienen ninguna obligación con los micro y pequeños productores.

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.

Gráfico 4. Frecuencia de pago por parte de WM



Fuente: Elaboración propia.

Es importante comentar que, en algunas ocasiones hay devolución del producto por parte de WM, convirtiéndose en una pérdida más para los empresarios debido a que la mercancía no es devuelta en buen estado. Lo mismo sucede en otros supermercados (Comercial Mexicana, Chedraui, Gigante, etc.), y a veces, la mercancía no es devuelta, señalando las grandes tiendas que fue arrojada a la basura.

Casi en su totalidad, las pequeñas y microempresas michoacanas tienen la capacidad de producir un mayor volumen de producto al que provee en la actualidad, en caso de que WM así lo requiriera; por lo tanto, no visualizan problemas en este aspecto (pregunta 27).

Cuadro 18  
Capacidad de producir un mayor volumen  
y visualización de problemas

	Si	No
Capacidad de producción mayor	12	1
Visualización de problemas	4	9

Fuente: Elaboración propia.

De las empresas encuestadas, solamente dos han descuidado clientes por cumplir con los pedidos de WM, estimando un 15% de reducción en ventas por tal efecto (pregunta 24).

Cuadro 19. Descuido de clientes

Descuido de clientes	Número
Si	2
No	11
Total	13

Fuente: Elaboración propia.

El 3.3% de los encuestados menciona que en caso de no cumplir con el pedido la fecha y la hora señalada cancelan el pedido o los multan. Mientras que el 2.5% de los encuestados que en algún momento no ha podido cumplir con un pedido, negocia con WM solicitando una ampliación en los plazos de entrega (pregunta 25 y 26).

Cuadro 20  
Negociación con WM en caso de no poder cumplir un pedido

Negociación	Porcentaje
Si	2.5%
No	3.3%
No ha tenido ese problema	5.0%
Total	10.8%

Fuente: Elaboración propia.

En tal sentido, algunas veces WM se muestra flexible, como muestra el cuadro siguiente, y la negociación se realiza vía telefónica.

Cuadro 21  
Flexibilidad de WM en las negociaciones

Flexibilidad	Porcentaje
Si	4.17%
No	5.00%
No contesto	1.67%
Total	10.83%

Fuente: Elaboración propia.

El sistema productivo local se ve influenciado por la lógica funcional, que supone que el centro es la fuerza impulsora (la gran empresa) y la periferia debe seguirlo (pequeñas empresas). Es decir, las empresas que adoptan esta lógica (en nuestro caso, WM), a menudo mantienen relaciones asimétricas con la región que las recibe, sin buscar unirse a la comunidad local (Maillat, 1996).

#### 4f. Resultados, evaluación y expectativas de proveeduría

El análisis de coste-beneficio, valora la relación entre los recursos empleados (costes) y los resultados alcanzados (beneficios), en este caso, por proveer a estas grandes tiendas. Como podemos observar, el 4% de los encuestados ha realizado dicho análisis (pregunta 22).

Cuadro 22.  
Realización de análisis costo-beneficio

<b>Análisis costo-beneficio</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4.0%
No	6.8%
Total	10.8%

Fuente: Elaboración propia.

El 6.7% de los empresarios encuestados indican que no han incrementado sus utilidades al proveer a WM debido a que incurren en muchos gastos que no habían contemplado en el precio que ofrecieron (demostradora, degustación del producto, entre otros), así como el hecho de que la gran tienda les solicita un precio más bajo (10% menos) del ofrecido por el producto (pregunta 23).

Cuadro 23  
Incremento de utilidades al proveer a WM

<b>Incremento de utilidades</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4.2%
No	6.7%
Total	10.8%

Fuente: Elaboración propia.

Empero, algunos señalan que surten a WM, porque el abastecer a las grandes tiendas le da imagen y credibilidad a su producto, así como por publicidad. Lo anterior es de suma importancia, porque muestra que el Grupo WM lo único que hace es aprovecharse del pequeño productor y no tiene interés en impulsar a las pequeñas y microempresas para ayudar en su crecimiento y pasen de ser una micro o pequeña empresa a mediana, impactando de esta forma de manera positiva en el desarrollo de la localidad.

La mayoría de las empresas locales se encuentran presionadas y en condiciones de subordinación/dependencia por parte de empresas transnacionales, dado que estas últimas imponen las reglas o estándares de calidad a las pequeñas empresas sin ninguna consideración ni negociación (Padilla y Solari, 2006). Los casos en los que algún proveedor se beneficia de este tipo de relaciones, son raros, dado que los empresarios michoacanos son sometidos a una serie de exigencias como formas de pago, plazos de entrega, contratación de demostradoras, etc. Las grandes tiendas, son las únicas que obtienen beneficios al establecer este tipo de relaciones de carácter asimétrico y subordinado.

Por otra parte, el 6.67% de las empresas encuestadas contestó que los pedidos por parte de WM están en ascenso, mientras que, para el 4.7% los pedidos se encuentran estables.

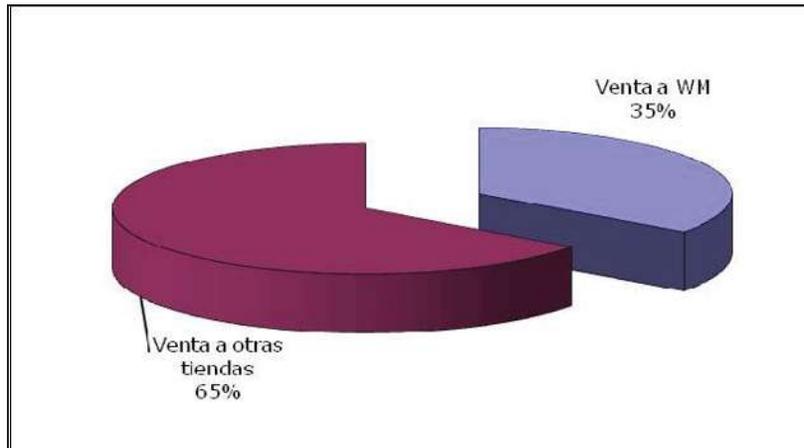
Cuadro 24. Pedidos por parte de WM

<b>Pedidos</b>	<b>Porcentaje</b>
Ascenso	6.67%
Estables	4.17%
Total	10.83%

Fuente: Elaboración propia.

Como muestra el siguiente gráfico, no existe gran dependencia de las empresas michoacanas hacia las grandes empresas, pues el 35% de sus ventas provienen de proveer a WM.

Gráfico 5  
Porcentaje de ingresos de venta por proveer a WM



Fuente: Elaboración propia.

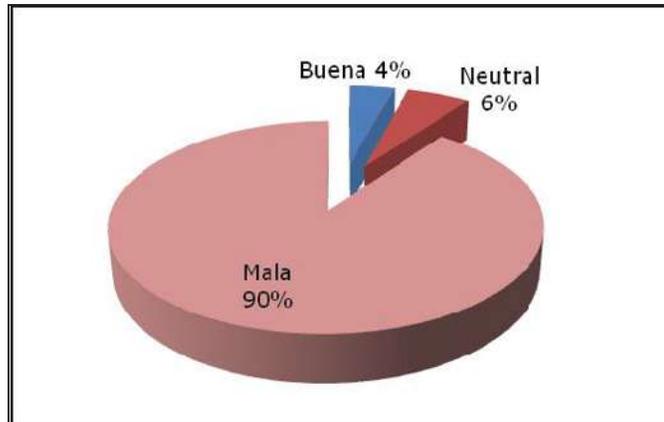
Los empresarios encuestados respondieron que cumplieron en una medida superior los requisitos de la gran tienda y es por ello que lograron ser proveedores de WM, aún con las grandes exigencias que ésta pone (pregunta 20)<sup>24</sup>.

El balance de los empresarios michoacanos respecto a la experiencia de proveer a grandes tiendas es considerada en un 4% como buena y muy buena y el 90% opina una mala experiencia en relación a WM debido a que invirtió mucho y no logró ser proveedor. El restante (es decir, el 6%) valora la relación de forma neutral, no la considera ni buena ni mala ya que si bien no están obteniendo las utilidades esperadas, si han logrado una mayor imagen y prestigio de su producto, como se aprecia en el siguiente gráfico:

---

<sup>24</sup> Al respecto mencionan que es desgastante lograr ser proveedor por todos los requisitos que el Grupo WM exige.

Gráfico 6. Experiencia con WM



Fuente: Elaboración propia.

Algunos de los problemas más importantes que perciben los empresarios michoacanos se pueden presentar para seguir proveyendo a WM son: que su producto no se venda o sea desplazado, no tener la capacidad de producir debido a que el pago es a crédito o por falta de recursos materiales y humanos y que su producto deje de ser costeable (pregunta 21). Los empresarios aluden que ellos tienen todas las obligaciones para las grandes tiendas, pero éstas no tienen ninguna responsabilidad con los productores locales.

Empero los empresarios michoacanos confían en que los costos de entrada a WM tenderán a disminuir y podrán lograr un mayor margen de utilidad (pregunta 31). Asimismo, esperan con el tiempo incrementar los volúmenes de venta por proveer a WM (pregunta 32).

Cuadro 25. Expectativa de disminución de costos

Expectativa de disminución de costos	Porcentaje
Si	8%
No	3%
Total	11%

Fuente: Elaboración propia.

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

**Cuadro 26**  
**Secuencia de la dinámica de participación/selección como proveedores**

<b>Secuencia</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
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.

Del total de empresas que participaron en un primer momento en el "show room", el 7% logró quedarse como proveedor del Grupo WM. Cabe decir que, de estas 8 empresas que siguen surtiendo a la gran tienda, 4 de ellas ya eran proveedoras, siendo que sólo el 3.3% logró convertirse en proveedor de WM por un periodo mayor a un año<sup>25</sup>.

#### **4g. Cruzamiento de variables**

Para profundizar en el análisis, se cruzaron algunas de las respuestas obtenidas desde la encuesta aplicada a los empresarios; que nos servirá, también, para conseguir un nivel básico de evaluación sobre la consistencia de la encuesta.

Al efectuar el análisis, explicaremos la manera en que WM traspasa parte de sus gastos de operación a las micro y pequeñas empresas proveedoras (MPEP), limitándolas de esta forma en su desarrollo y crecimiento y por ende, obstruyendo el desarrollo de la región.

---

<sup>25</sup> Véase en el anexo 5, una entrevista realizada a un proveedor respecto a su experiencia con WM.

#### 4h. Negociaciones, impactos, demostradoras, supervisores y otras actividades

Al realizar el cruzamiento de algunas respuestas a las preguntas, es necesario tomar en cuenta que las respuestas son independientes entre sí, por lo cual algunos empresarios pudieron contestar simultáneamente o no a ellas.

Subrayando así, que los resultados en porcentaje corresponde al 11% de empresas que lograron pasar a la fase de negociación.

Cuadro 27  
Negociaciones, impactos, demostradoras, supervisores y otras actividades

Característica	Número	Porcentaje*
Empresas que negociaron en el D.F. y tuvieron resultados negativos	5	4.0%
Contratan demostradoras y supervisores a la vez	5	4.0%
Contratan demostradoras a través de una agencia	5	4.0%
Contratan por lo menos una demostradora y realizan otras actividades	9	7.5%

Fuente: Elaboración propia.

#### Empresas que fueron al D.F. y resultado negativo en la negociación

Con el objeto de encontrar este tipo de relaciones se cruzaron las respuestas a las preguntas 4 y 5 para ver la vinculación existente entre los empresarios que fueron a negociar al Distrito Federal y que al mismo tiempo, tuvieron un impacto negativo en la misma.

Acorde a los cuadros vistos anteriormente, después de participar en la feria, de los 19 encuestados, 13 tuvieron que desplazarse al Distrito Federal para negociar con WM y lograr ser proveedores.

Por su parte, de las 19 empresas encuestadas, 11 evaluaron la fase de negociación positiva, mientras que 8 la consideraron negativa<sup>26</sup>.

Dado que estas respuestas son autónomas entre sí, debemos considerar que algunos empresarios pudieron contestar simultáneamente o no a ellas. Pero si

---

<sup>26</sup> Cabe recordar que de las 19 empresas que proveen a Walmart, 6 de ellas ya eran proveedoras de la gran tienda.

comparamos el número de empresarios que coinciden que, (a) fueron al Distrito Federal a seguir negociando y, (b) el impacto en la fase de negociación fue negativo, notaremos que el nivel de coincidencia es medio (5, es decir el 4%).

Así, de 13 empresas que fueron al D.F., el 4% obtuvo un resultado negativo, incurriendo en altos gastos, sin lograr proveer al Grupo WM.

#### Empresas que contrataron demostradoras y supervisores al mismo tiempo

Se cruzaron las respuestas a las preguntas 10 y 13 referentes a empresas que contrataron demostradoras y simultáneamente contrataron supervisores. El resultado que se obtuvo es que, el 4% de las empresas incrementaron sus gastos al proveer al Grupo WM, al tener que contratar demostradoras y supervisores al mismo tiempo, gastos relativamente altos para su tamaño.

#### Contratación de demostradoras a través de agencia

De los empresarios que contratan demostradoras, el 4% lo hace a través de una agencia, aspecto negativo, dado que las demostradoras no cuentan con la información necesaria tanto del producto como de la empresa y al parecer, no existe una retroalimentación constante entre el empresario y la demostradora.

#### Empresas que contratan por lo menos una demostradora y que realizan otras labores en la tienda

Con la finalidad de verificar este tipo de relaciones, se cruzaron las respuestas de las preguntas 10 y 12 para ver la vinculación existente entre empresas que contratan demostradora y que a su vez, realizan otras actividades en la tienda.

De las 13 empresas proveedoras, 11 (9% de las 120 empresas participantes) contratan por lo menos 1 demostradora. Aunque en teoría, sólo es requisito contratar los primeros tres meses, los empresarios mencionan que en caso de no seguir contratando demostradora, su producto se deja de vender, debido a que arrinconan su producto en un estante.

Por otro lado, personal de WM pone a realizar a las demostradoras otras actividades (7.5%) que no les competen, como acomodar otros productos, muchas veces de la competencia, por lo cual, desatienden el producto para el cual fueron contratadas, existen más posibilidades de que no se venda y la probabilidad de no abastecer más a la gran tienda.

Estas respuestas son independientes entre ellas, pudiéndose haber dado algunos empresarios que contestaron de manera coincidente o no. No obstante, si deseamos conocer cuántos empresarios contestaron afirmativa y coincidentemente que: (a) contrataron por lo menos 1 demostradora, y que, (b) las demostradoras realizan otras labores en la tienda; tendremos que el nivel de coincidencia es alto (9, el 7.5%).

**4i. Contratación de demostradoras, otras actividades e incremento de utilidades**

Ahora bien, si analizamos la cantidad de empresarios que contestaron que (a) contrataron por lo menos 1 demostradora, (b) las demostradoras realizan otras actividades y, (c) no han incrementado sus utilidades a partir de proveer a WM; veremos que 6 (el 5%) coincide en estas repuestas, como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 28  
Demostradoras, otras actividades e incremento de utilidades

Característica	Número	Porcentaje
Contratan demostradora, realizan otras actividades y no han incrementado sus utilidades	6	5.0%

Fuente: Elaboración propia.

Acorde al cuadro anterior, podemos concluir, que al tener que contratar demostradoras los empresarios locales (costos que no se habían incluido en el precio ofrecido) no incrementan sus utilidades, al subsidiar a WM en parte de sus gastos de operación, es decir, mientras WM se beneficia al poner a realizar otras actividades a las demostradoras y no contratar personal para que realice dichas

actividades en la tienda, limita a los pequeños productores en su crecimiento, pues contratar una demostradora implica un pérdida promedio mensual de \$2,828. Sin embargo, cuando las empresas locales entran a proveer, por lo menos, surten a 5 tiendas, implicando un gasto anual de \$169,680 por empresa. De esta manera, las empresas proveedoras locales michoacanas subsidian a WM una cantidad total anual de \$1'527,120<sup>27</sup>.

Por otro lado, este tipo de cruzamiento de respuestas sirve también para apreciar el nivel de consistencia de los informantes, es decir, el grado en que se guiaron de manera coherente para responder una y otra preguntas. Por tanto, si se desea tomar algunas preguntas claves para medir el grado de consistencia de las respuestas dadas por los informantes, podemos empezar señalando a éstas preguntas 10, 12 y 23.

#### **4j. Experiencia e incremento de utilidades**

Se cruzaron las respuestas de las preguntas 23 y 33 para apreciar la relación que existe entre las empresas que han incrementado sus utilidades y que a su vez consideran buena y muy buena su experiencia con el Grupo WM.

De acuerdo a la información obtenida previamente, de los empresarios que lograron ser proveedores de WM, el 4.2% ha incrementado sus utilidades.

Por otro lado, y pese a los costos de entrada para proveer a WM, el 4% considera buena y muy buena su experiencia con esta gran tienda.

Dado que estas respuestas son autónomas entre sí, debemos considerar que algunos empresarios pudieron contestar simultáneamente o no a ellas. Pero si comparamos el número de empresarios que contestaron de manera simultánea a estas preguntas, es decir que coinciden que, (a) incrementaron sus utilidades al

---

<sup>27</sup> Considerando 9 empresas que contrataron demostradoras y que realizan otras actividades, derivado del cuadro 26. Esto es, sólo tomando en cuenta algunos proveedores de Michoacán, si a ello se suma la cantidad de subsidios que realizan las micro y pequeñas empresas proveedoras de otros estados del país, resulta una cantidad considerable.

proveer a WM y, (b) consideran su experiencia con WM buena y/o muy buena, notaremos que el nivel de coincidencia es bajo (1, es decir el 0.83%). Estos resultados se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 29. Experiencia e incremento de utilidades

Característica	Número	Porcentaje
Experiencia buena y muy buena e incremento de utilidades	1	0.83%

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver, en el cuadro previo, sólo 1 empresa ha incrementado sus utilidades y considera su experiencia buena y/o muy buena con el Grupo WM. No obstante, aunque algunas empresas consideran que han tenido una buena experiencia con WM, al saber la forma de trabajar de empresas transnacionales, no han incrementado sus utilidades, mencionando que le surten por publicidad y/o por imagen y credibilidad de su producto.

Una vez revisada la forma en como trabaja WM, procederemos al análisis del traspaso o subsidio de las micro y pequeñas empresas proveedoras locales hacia el Grupo WM.

#### **4k. Socialización de costos en WM**

Además de no constituir un impulso para las micro y pequeñas empresas michoacanas WM financia algunos de sus costos de operación a partir de los trabajos que pone como condiciones a las diversas empresas proveedoras. 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 es casi una obligación, primero porque que si el producto no se vende suficientemente (es decir no le rinde económicamente el espacio de anaquel a WM), entonces, WM retirará el producto de tiendas. 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, pasan a realizar otros trabajos como son, principalmente, el acomodamiento de los productos que están demostrando y de otros productos que requieren ser acomodados en los anaqueles, así sean estos de competencia directa sobre los que demuestran. Asimismo, en casos no tan especiales, realizan labores de limpieza de anaqueles y pisos.

Esto representa para WM un ahorro de costos muy grande, que son traspasados sobre las micro y pequeñas empresas proveedoras (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, como vimos en los cuadros No. 27 y 28, esto no llega a suceder y las MPEP terminan sustentando o sosteniendo estos costos de WM durante un buen tiempo.

Esto sucede también con las grandes o medianas empresas que han logrado instalarse como proveedoras permanentes de WM, no obstante, se entiende que los volúmenes de ventas que manejan llegan a sobrepasar sus puntos de equilibrio como para sostener las campañas de demostraciones que realizan cada dos o tres veces al año para fortalecer sus ventas. Pero el grueso de las demostradoras suele estar basado en las MPEP que están intentando de manera permanente y regular su entrada como proveedores a las tiendas.

De tal manera que a WM le conviene tener un franja de empresas permanentemente (normalmente MPEP) intentando entrar y conseguir un nivel de ventas suficientemente alto, aunque no logren ningún caso, para asegurar el grueso de demostradoras que cumplen diversas funciones básicas en tiendas.

Solari (2007) ha calculado que en las 705 tiendas que tiene WM en México en 2007, WM estaría derivando hacia sus proveedores unos costos estimados en 8'290,800 de jornadas anuales, que equivaldrían a 431 millones de pesos anuales, que son soportados por los hombros de las MPEP.

De esta forma, no ha sido de gran utilidad para las pequeñas y microempresas entrar a proveer a WM, porque al negociar, subsidian gran parte de los costos de operación de la empresa transnacional.

Una vez visto y analizado los resultados obtenidos de la encuesta sobre las relaciones de proveeduría entre WM y las empresas locales, se procederá a la realización de un cuadro analítico de las nuevas pautas de cooperación entre las empresas michoacanas micro y pequeñas en relación con WM, que considera elementos revisados en el capítulo 1, con la finalidad de corroborar que el tipo de relaciones establecidas entre éstas, es de carácter unilateral y subordinado, imposibilitando de esta forma el desarrollo tanto inter-empresarial como el desarrollo local.

**Cuadro 30. Análisis de las nuevas pautas de cooperación de las pequeñas y microempresas michoacanas en relación con WM**

Autor	Año	Aspectos		Walmart ¿cubre?		Proveedores ¿podrían?
		Desarrollo de proveedores (1)	Desarrollo local (2)	Desarrollo de proveedores	Desarrollo local	
Poirier y Houser Sáez y Cabanelas Koschatzky Soto y Dolán	1994 1997 2002 2003	Relación estable y a largo plazo	Si	38%	No	Si
Bickerdyke Morgan Sáez y Cabanelas Montero y Morris Fernandes da Silva Koschatzky Chauca Soto y Dolán	1996 1996 1997 1999 2002 2002 2002 2003	Intercambio de información y conocimientos	Si	31%	No	Si
Sáez y Cabanelas Vázquez Barquero Chauca Fernandes da Silva Koschatzky	1997 2000 2002 2002 2002	Economías de escala y aprendizaje	Si	0%	No	*
Poirier y Houser Montero y Morris Hernández Alburquerque	1994 1999 2001 2004	Atmósfera de confianza	Si	0%	No	Si
Montero y Morris Vázquez Barquero Fernandes da Silva Koschatzky	1999 2000 2002 2002	Disminución de costos de transacción	Si	0%	No	Si
ONUDI	2002	Justa fijación de precios	Si	0%	No	Si
Soto y Dolán	2003	Reduce la incertidumbre	Si	0%	No	Si

Loyola y Shettino	1994	Beneficios mutuos	Si	0%	No	Si
Poirier y Houser	1994					
ONUDI	2002					
Alburquerque	2004					
Loyola y Shettino	1994	Mejora la competitividad	Si	0%	No	Si
Poirier y Houser	1994					
Bickerdyke	1996					
Pironti	1999					
Montero y Morris	1999					
Yoguel	2000					
Hernández	2001					
Fernandes da Silva	2002					

Fuente: Elaboración propia.

1) Que implican sólo los proveedores.

2) Que implica además desarrollo local

\* Depende de la capacidad de cada empresa.

Acorde al cuadro anterior, podemos decir que WM está lejos de desarrollar proveedores y más aún del desarrollo local, ya que la conexión entre esta gran tienda y los proveedores locales se puede caracterizar como pobre para una de las partes, es decir, para los empresarios locales (michoacanos).

En ese sentido, se sugiere que el programa de Desarrollo de Proveedores establezca algunas condiciones necesarias para que se dé una mayor seriedad a los contratos, debido a que, como se comentó con anterioridad, se firmaron algunos contratos en las instalaciones de Cexporta entre WM y algunos productores michoacanos; sin embargo, nunca tuvo validez dado que no se les dio de alta como proveedores y no les hicieron ningún pedido.

Las grandes empresas son las que fijan los precios y condiciones con base en sus estructuras de costos y beneficios (Liendo y Martínez, 2001). WM no establece una atmósfera de confianza con sus proveedores locales, la percepción de algunos empresarios es que son inflexibles a sus políticas, siendo beneficiado en este tipo de relación, únicamente el Grupo WM, dado que esta tienda no tiene obligaciones para con los productores, fija los precios y los requerimientos para poder abastecerle, no hay intercambio de información y conocimientos, no existe certidumbre de tener una relación estable y a largo plazo ya que si no se vende su producto<sup>28</sup>, en cualquier momento pueden dejar de proveer.

Los proveedores y compradores, al aliarse, deben formar relaciones ganador-ganador, respetando principios como la justa fijación de precios (ONUDI, 2002). Al no cooperar, las empresas implicadas no incrementan y/o mejoran su competitividad. En vez de disminuir los costos de transacción, los pequeños productores los incrementan, al incurrir en altos costos por su tamaño como: pago de demostradora, promoción del producto, disminución del precio que ofrecen por su producto, pago a supervisor, etc. En suma, la gran empresa obtiene mejores beneficios a costa de las pequeñas empresas proveedores, ya

---

<sup>28</sup> Aquí puede influir, el hecho de que el personal de Walmart pone a realizar otras actividades a las demostradoras contratadas por los empresarios.

que les traspasa parte de sus gastos de operación a los proveedores locales, al poner a realizar actividades a las demostradoras que no les competen.

Siguiendo con esta lógica, y de con base en algunas características de la tipología de redes, revisadas en el capítulo 2, se procede a la generación de un nuevo tipo de red, llamada red subordinada-asimétrica de WM. Así, algunos de los aspectos a considerar para demostrar que las relaciones de proveeduría entre la gran empresa y los productores locales michoacanos son asimétricas y subordinadas consideraremos los siguientes elementos tomados del capítulo 2:

- Existencia de arquitecturas en las que predominan jerarquías derivadas de la presencia de agentes de distinto tamaño, rol y poder.
- La presencia de núcleos desvinculados tiende a no conseguir beneficios de la competitividad.
- Las grandes empresas son las que fijan precios y condiciones con base en sus estructuras de costos y beneficios.
- El sistema productivo local puede ser influenciado por la lógica funcional, la cual supone que la gran empresa es la fuerza impulsora y las pequeñas empresas deben seguirla. En esta lógica, por lo general existen relaciones asimétricas con la región que las recibe, sin buscar unirse a la comunidad local.
- En las cadenas de empresas, a menudo la gran empresa mantiene el control directo sobre una red de empresas proveedoras y distribuidoras, éstas últimas con escasas posibilidades de influir en el intercambio.
- Sometimiento a grandes requerimientos y estándares de calidad a las pequeñas y microempresas por parte de empresas transnacionales.

Dado lo anterior, se generó una red llamada subordinada-asimétrica de WM como se muestra en el cuadro<sup>29</sup>:

---

<sup>29</sup> Las características que aparecen sombreadas, son responsabilidad de la autora, porque en algunas tipologías presentadas por los autores, no se mencionan las particularidades de cada una de ellas, por lo cual, éstas son inferidas.

**Cuadro 31. Características de los tipos de redes.**

Tipo de red	Jerárquica	Flexibilidad	Adaptabilidad	Disminución costos de transacción	Intercambio de información	Cooperación	Impacto, funcionalidad o correspondencia con el DL
Circuito no nodal	No	Si	Si	Si	Si	Alta	Alta
Circuito nodal	Si	Si	Si	Si	Si	Alta	Media-Alta
De matriz con sucursales	Si	No	No	No	No	Baja	Nula
Circuito nodal con barrera	Si	Si	Si	Si	Si	Media	Media-Alta
Circuito matriz y sucursales con barrera	Si	Si	Si	Si	Si	Media	Media-Alta
Funcional	Si	No	No	No	No	Baja	Nula
Territorial	No	Si	Si	Si	Si	Alta	Alta
Jerárquica de control	Si	No	No	No	No	Nula	Nula
Especialización flexible de aprendizaje-investigación	No	Si	Si	Si	Si	Alta	Alta
Desigualitaria	Si	No	No	Si	No	Media	Baja
Subordinada	Si	No	No	No	No	Baja	Nula
Tipo estrella	Si	No	No	No	No	Baja	Nula
Tipo malla	No	Si	Si	Si	Si	Alta	Alta
de distribución	No	Si	Si	Si	Si	Baja	Media
Tipo polo	Si	No	No	No	No	Baja	Nula
Tipo árbol	Si	No	No	No	No	Baja	Nula
Subordinada-asimétrica Walmart	Si	No	No	No	No	Baja	Nula

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizado el tipo de relación de proveeduría de WM con las empresas michoacanas la podemos caracterizar como un tipo de red en el cual, hay jerarquía por parte de la gran empresa, no se adapta a la comunidad en la que está inserta, no muestra flexibilidad, somete a sus proveedores locales a cumplir ciertos requisitos difíciles de conseguir por su tamaño, fija los precios y establece las condiciones para entrar en el negocio, además, impone los plazos de pago y traspasa parte de sus gastos de operación a las pequeñas y microempresas proveedoras. Por lo tanto, este tipo de red (asimétrica-subordinada de WM), no contribuye al desarrollo de proveedores, ni mucho menos al desarrollo local.

- La empresa transnacional, WM, no genera un impacto positivo en la localidad, dado que todas sus ganancias son remitidas al exterior a la casa matriz (EU).
- Al instalarse WM en una localidad, logra que los pequeños negocios cierren, por lo cual, destruye más empleos de los que genera.
- Cabe mencionar, que unos de los aspectos positivos que WM puede lograr es que, los empresarios locales sean más competitivos, mejorando precio, servicio y calidad.
- Al participar en la feria regional de proveedores, los productores locales no obtuvieron grandes beneficios, ya que requirieron de mucha inversión y no consiguieron ser proveedores de WM.
- El Grupo WM limita la entrada a los productores locales al tener que incurrir en altos gastos para poder cumplir con las exigencias que la gran tienda impone.
- A través de los requisitos de WM, ésta consigue que los proveedores locales, de menor escala, cubran sus gastos de comercialización. Es decir, mientras que WM disminuye costos, los proveedores michoacanos los incrementan al tener que contratar demostradoras. Y en caso de no contratar, encasillan el producto en un estante, consecuentemente el producto no se vende y termina la relación de proveeduría, después de disminuir los costos de operación a WM.

- No existe intercambio de información y conocimientos entre WM y los productores locales, factor fundamental dentro del desarrollo local.
- Las empresas proveedoras aunque no están obteniendo utilidades por proveer a WM, mencionan que al hacerlo, obtienen una buena imagen y credibilidad de su producto, además de darle presencia a nivel nacional. En otras palabras, algunos empresarios michoacanos proveen a estas grandes tiendas por publicidad.
- El tipo de relación establecida entre WM y las pequeñas y microempresas michoacanas es de carácter unilateral y subordinado, ya que la gran tienda pone las “condiciones para entrar en el negocio”<sup>30</sup>.
- No hay un arrastre de parte de WM para que las empresas micro o pequeñas pasen a ser medianas y de esta forma impactar positivamente en la región.
- Por lo tanto, WM no está interesado en promover a las pequeñas y microempresas michoacanas ni en contribuir al desarrollo de las mismas.

Así como opera WM con sus proveedores locales, otras tiendas de autoservicio como Chedraui y la Comercial Mexicana, trabajan de forma similar:

- En ciertas ocasiones, piden tickets y/o facturas de las personas y/o empresas a las que vende el producto con el fin de verificar el precio ofrecido a éstas.
- Este tipo de tiendas de autoservicio, descuenta de la factura un 3.5% cuando es aniversario de la tienda y un 5% por promocionar el producto.
- Cuando una pequeña empresa realiza el primer pedido, por ser su apertura, sólo se le paga la mitad del producto. También, cuando en las tiendas se realizan promociones (2 por 1), las grandes tiendas sólo pagan un producto, siendo una pérdida más para las pequeñas empresas proveedoras. Las negociaciones, en este sentido, debieran ser de tal forma que, la gran tienda contribuyera en la promoción, pagando la mitad

---

<sup>30</sup> Sin embargo, Walmart señala como uno de sus compromisos: “Apoyar al desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de nuestros proveedores” (Informe de Responsabilidad Social. Walmart de México, 2005).

del producto que se le da al cliente final y no que sólo la pequeña empresa asuma todo el costo.

- Aunque no es requisito contratar demostradora permanentemente, en determinadas fechas tienen que hacerlo (en temporada de semana santa, vacaciones de verano, navidad), pero también sucede que a otras empresas les piden demostradora en otras fechas, por lo cual, las micro y pequeñas empresas proveedoras subsidian parte de sus gastos de operación. En caso de que alguna demostradora no quiera realizar una de las actividades encomendadas por el personal de la tienda, las amenazan con no dejarlas entrar al siguiente día<sup>31</sup>.

De esta forma, se corrobora que las relaciones de proveeduría entre WM y las pequeñas y microempresas son asimétricas, subordinadas y de carácter unilateral, debido a que establece las condiciones para entrar en el "negocio" sin consultar ni negociar previamente con los productores locales, obstaculizando el crecimiento de las MIPYMES y el desarrollo local. Comentario que, se podría extender para otras grandes tiendas de autoservicio (Comercial Mexicana, Chedraui, Gigante), dado a que en México operan de forma similar al Grupo WM.

---

<sup>31</sup> Información obtenida por parte de algunos empresarios que proveen o surtieron a dichas tiendas.

## **Conclusiones y recomendaciones**

---

La importancia de la pequeña y microempresa es cada vez más evidente, en la mayoría de los países tanto desarrollados como en desarrollo han contribuido, en buena medida, en la generación de empleo y de ingresos. Además, en las últimas décadas, ha habido un cambio en la forma de pensar el desarrollo, en lugar de atraer 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.

En este sentido, las micro y pequeñas empresas son consideradas como uno de los principales agentes de desarrollo, siendo fundamental fomentar la cooperación y formación de redes del sistema productivo local para lograr ventajas competitivas y hacer frente al proceso de globalización.

En las redes empresariales y en el desarrollo local, la relación comprador-proveedor es muy importante, dado que si existe 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, se generan ventajas competitivas en los sistemas productivos locales.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación podemos decir que dentro de las formas, experiencias y concepciones actuales de realizar desarrollo de proveedores y desarrollo local, el tipo de relaciones que establece WM con las empresas locales michoacanas, puede ser más bien caracterizado por ser asimétrico y subordinado, debido a que la gran tienda impone las condiciones para entrar en el negocio, sin consultar previamente con los proveedores.

Las grandes empresas son las que fijan los precios y condiciones con base en sus estructuras de costos y beneficios (Liendo y Martínez, 2001). Esta situación, no sólo involucra a WM, sino a la mayoría de las tiendas de autoservicio (Comercial Mexicana, Chedraui, Gigante, Soriana), porque operan de forma similar. De tal manera que, con los requisitos que exigen, traspasan parte de sus gastos de operación a las micro y pequeñas empresas proveedoras, sin fomentar su crecimiento y desarrollo.

El poder monopólico de los supermercados para controlar una proporción mayor del mercado de consumo (Coraggio y Cesar, 1998), incide a través del precio que reciben los proveedores (hasta un 20% menos del precio por el producto, además del pago de un derecho fijo para exponer en las estanterías), y la imposición de plazos de pago (a 30 o 60 días)

Aunque se requiere de la acción concertada de los productores para elevar su poder de negociación; de una mayor asociatividad y coordinación empresarial; del cambio de cultura empresarial; de la participación y apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales; seguramente, se lograría un avance poco significativo, logrando entrar a proveer un porcentaje pequeño de empresas, dado que el mayor problema es de costos, de márgenes y de políticas de las grandes tiendas de autoservicio.

Pese a que WM establece en sus políticas apoyar y fortalecer el crecimiento de sus proveedores, no existen acciones dirigidas a asistir técnica, productiva y comercialmente a los empresarios locales. Su interés radica en establecer relaciones, pero "medidas y controladas" sin comprometerse en el desarrollo de sus capacidades productivas y organizacionales.

Hay excepciones en que las grandes empresas promueven el desarrollo de las micro y pequeñas empresas y contribuyen al desarrollo local; para el caso de México como de América Latina, estos casos, son excepcionales. Por lo regular,

las grandes empresas tienden a obstaculizar y/o no están interesadas en promover o contribuir al desarrollo de la comunidad en la cual están insertas.

A lo largo del trabajo, la argumentación principal que se refuta es que toda cadena entre empresas, aún si son de distintos tamaños, tenderá al desarrollo de todas las participantes, lo cual se demuestra con los resultados que arroja la investigación, las micro y pequeñas empresas se encuentran sometidas a los requerimientos de las grandes empresas, siendo éstas las más beneficiadas de la relación, por no decir las únicas.

El caso de WM en Michoacán nos permite corroborar lo anterior, ya que no hay un arrastre de las micro y pequeñas empresas proveedoras para que logren un mayor crecimiento debido a los requerimientos que impone y, además las limita, al traspasarles parte de sus gastos de operación. De esta manera, hay un empobrecimiento general de la economía local, pues en muchos pequeños comercios la demanda se reduce y también para los proveedores, lo que lleva a un aumento del desempleo y a una disminución del nivel de ingreso de la economía local. Aunado a ello, las ganancias son remitidas al exterior, mientras que las de los pequeños comercios contribuyen a la demanda local.

Por otro lado, las actuales políticas de fomento y apoyo del Programa de Desarrollo de Proveedores, desde la perspectiva del desarrollo local, presenta diversas limitaciones. En gran parte esto es natural y lógico, en tanto no fueron concebidas originalmente ni propiamente para el fomento e impulso al desarrollo local. La organización de ferias de proveedores y la facilitación como intermediarios entre las empresas michoacanas y las grandes empresas comercializadoras, como WM, si bien es un importante paso en este proceso, no llega a madurar lo suficiente como para brindar resultados favorables al desarrollo local, siendo necesario no sólo organizar las ferias y ser intermediarios entre las empresas, sino tener una visión integral, para contribuir al crecimiento de las empresas y de esta manera coadyuvar al desarrollo del Estado.

Finalmente, este trabajo sirve de base para profundizar o sustentar otros estudios, pudiéndose ampliar a partir de analizar las asimetrías propias del diferencial en tamaño de empresa y el origen del capital transnacional o examinar en qué medida las empresas transnacionales están capacitadas y/o en condiciones de estimular el desarrollo local. Otro aspecto importante a investigar es el aspecto organizacional, es decir, el papel que juega WM como espacio organizaonal. Además de hacer un estudio sobre cómo conseguir la cooperación, formación de redes y la asociatividad de las MIPYMES michoacanas para poder negociar con la transnacional.

### **Sugerencias**

Algunas sugerencias que se proponen para que el Grupo WM y las micro y pequeñas empresas establezcan una relación de común acuerdo y por consecuente, más equitativa, de tal forma, que ambas resulten beneficiadas y contribuyan al desarrollo de la región, son las siguientes:

#### Sugerencias al Grupo WM desde los proveedores

Respecto a las sugerencias que los proveedores michoacanos harían al Grupo WM se encuentra en mayor medida la disminución de los costos de entrada para proveer y establecer una relación más flexible, como se muestra a continuación:

Cuadro 1. Sugerencias al Grupo WM

<b>Sugerencias al Grupo WM</b>	<b>Frecuencia de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Disminuir los costos iniciales de negociación y proveeduría	10	19%
Establecer una relación más flexible	10	19%
Intercambiar información y conocimiento	9	17%
Establecer una red de cooperación de proveedores locales	9	17%
Tener una relación de confianza	8	15%
Ofrecer cursos de capacitación	7	13%
Total	53	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los siguientes aspectos, también propuestos por los empresarios michoacanos, pertenecen a una pregunta abierta y por ello no aparecen en el cuadro previo.

Destacan:

- Agilizar mecanismos para dar de alta algún producto.
- Pagar en un tiempo menor.
- Mayor apoyo y facilidad para proveer.
- Mejorar su sistema de distribución.
- Respetar el horario y las actividades de las demostradoras.

No obstante, también hubo empresarios (2, el 15%) que comentaron que al Grupo WM no se le puede sugerir nada, dado que son inflexibles en sus políticas (pregunta 34).

#### Sugerencias a Cexporta desde lo proveedores

En cuanto a medidas de políticas para mejorar la forma de promover a los proveedores locales de Michoacán ante las grandes empresas de autoservicio tipo WM (pregunta 35), los empresarios michoacanos sugieren a Cexporta:

- Informar sobre los costos en los que van a incurrir.
- Realizar una investigación para saber si es rentable que las micro y pequeñas empresas provean a estas grandes empresas.
- Organizar reuniones informales con los empresarios para intercambiar experiencias.
- Asegurar que las negociaciones sean afianzando los intereses del proveedor.
- Dar seguimiento de la relación de proveeduría de cada empresa.
- Organizar ferias regionales de productos exclusivos de Michoacán a nivel nacional.
- Brindar orientación en productividad, logística y operaciones en general.

### Sugerencias específicas a Cexporta

- Hacer una revisión del programa teniendo una **visión integral** con la finalidad de coadyuvar al crecimiento de las empresas y al desarrollo de la región.
- **Concientizar de los beneficios a largo plazo al formar alianzas** con las microempresas, para ser más competitivas y contribuir al desarrollo. Es decir, el desarrollo de proveedores michoacanos generaría a WM, en el largo plazo, la disminución de sus costos.
- **Intercambiar información** sobre las razones por las que no fueron aceptadas en este tipo de ferias, mencionando a cada productor los motivos, para efectuar los cambios necesarios y mejorar su producto.
- **Cambiar la cultura empresarial**, en la cual se tenga la concepción de establecer relaciones de ganar-ganar, que exista confianza entre las partes, cooperación, intercambio de información y conocimientos, disminuir los costos de transacción y lograr que ambos implicados logren ventajas competitivas y no que los beneficios los obtenga una sola parte.
- **Apoyar a los empresarios en las negociaciones**, de tal forma que se logre obtener por parte de WM algunas acciones dirigidas realmente al desarrollo de proveedores, para ayudarlos técnica, comercial y productivamente.
- Los microempresarios normalmente no tienen una experiencia previa para la negociación y menos con grandes empresas como WM. En tal sentido, hace falta el apoyo a los microempresarios en el entrenamiento para negociar, así como en la **información sobre las formas como WM negocia**, las posibilidades, los límites que existen, las alternativas por las que se podría optar, y las salidas que podrían convenir al desarrollo local. Esto es importante porque de una negociación sale muchas veces la bondad o el fracaso de una relación entre empresas de tan diversa índole. En otras palabras, haría falta un accionar más desde adentro de los

mismos mecanismos de las negociaciones de parte de las políticas de promoción de proveedores.

- **Ofrecer cursos** a las MYPIMES para desarrollar sus capacidades de negociación, comercialización y aprendizaje para la logística de distribución de productos.
- **Establecer una normatividad simétrica** para las relaciones entre grandes y microempresas. Con el fin de establecer ciertas pautas y normatividad a la que las propias grandes empresas debieran atenerse en las mismas negociaciones y en los pasos siguientes. Por ejemplo, los contactos que se hacen en las ferias deberían estar estructurados de tal forma que permitan, en las ciudades en donde son realizadas, culminar en negociaciones maduras y completamente terminadas. Lo que sucede en la actualidad es que el "comprador" no negocia sino sólo da un primer visto bueno al producto para que se negocie realmente en el Distrito Federal, lo que conlleva por lo menos dos o tres viajes adicionales para el microempresario con los consiguientes costos.
- **Crear un entorno favorable para el desarrollo las MYPES**, ofreciendo servicios de apoyo empresarial (asesoría financiera, cooperación empresarial y creación de empresas, información empresarial, apoyo a la innovación productiva) para mejorar los niveles de competitividad e incrementar las potencialidades del sistema productivo local.
- **Generar mecanismos de seguimiento y evaluación** sobre las relaciones que se generan en estos eventos, para construir procesos de mejoramiento continuo entre un evento y otro, en base a la autoevaluación de sus distintos momentos y resultados, haciendo intervenir a todas las partes implicadas.
- **Crear una cadena de proveedores locales** para que las empresas michoacanas logren ventajas competitivas y tengan un mayor poder de negociación con las grandes empresas, al contar con precios competitivos, elevar la calidad de los servicios y productos, utilizar nuevas tecnologías de información, fomentar la innovación, intercambiar conocimientos y

experiencias, exigiendo un trato justo y logrando disminuir los costos de transacción entre las empresas implicadas.

- **Establecer un marco regulatorio** para el funcionamiento de las grandes empresas (ya sea para su instalación o para seguir funcionando), en la que se asegure que parte de las utilidades serán reinvertidas en la localidad, que realmente las acciones van a ir dirigidas a contribuir en el desarrollo de proveedores, entre otros. . Este marco, debe buscar implementarse a nivel federal, puesto que la mayoría de las grandes tiendas de autoservicio operan de forma similar en todo el país. Y en caso de no cumplir con lo dispuesto en el marco de regulación, imponer fuertes multas.
- En coordinación con otras instituciones de gobierno, empresariales y sociales intervenir para que las relaciones de proveeduría sean en **beneficio** no solamente de las empresas implicadas sino **de la sociedad** en general, de tal forma que se favorezca a la población en su conjunto.

## **Bibliografía**

- Albuquerque, Francisco (2004): "Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina". CEPAL 82.
- Albuquerque, Francisco (2004): "Sistemas Productivos Locales: Una Mirada desde la Política Económica Local para la Generación de Empleo". Seminario CEPAL-MTEySS, Buenos Aires.
- Aragónés, Ana María (2005): Lecciones de Walmart. La Jornada, 25 de marzo de 2005.
- 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.
- Banco Mundial (2003): Guía del Usuario para el Análisis del Impacto Social y en la Pobreza.
- Bickerdyke, Ian (1996): Australia: Estrategias y Estructura del Desarrollo de las Redes de empresas. En Redes de Empresas y Desarrollo Local: Competencia y Cooperación en los Sistemas Productivos Locales. OCDE. Pp. 223-238.
- Bocanegra Gastelum Carmen O. (2007): "Globalización y comercio: el impacto de Walt Mart en Sonora". Integración económica. Impactos regionales, sectoriales y locales en el México del siglo XXI. Alejandro Álvarez Béjar y Gabriel Mendoza Pichardo (coordinadores). Ed. Itaca/UNAM/UV/US. México. pp. 177-198.
- Brunella, Christophe (2006): Le Fonds Pétrolier Norvégien Exclut Wal-Mart Et Freeport. Disponible en: [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)
- Calderón, Hoffmann A. (2006): El Modelo de Expansión de las Grandes Cadenas Minoristas Chilenas. CEPAL.
- 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 Malásquez, Pablo M. (2004). "La empresa como agente de desarrollo local: reflexiones para México". En: Realidad Económica. No.17. Mayo. Ed. Facultad de Economía. UMSNH.
- Chauca, Malásquez P. y López, Paniagua R. (2003): Empresa Global y Desarrollo Local: Impactos y Desafíos en Ciudades Pequeñas Mexicanas. Quivera.
- Coraggio, José Luis (2007): Curso de Economía Social y Desarrollo Local. Morelia, Mich.
- Coraggio, José Luis y Cesar Ruben (1998): ¿Qué debe hacer el Gobierno Local ante los Grandes Emprendimientos en el Comercio Minorista? Porto Alegre.
- Fernandes da Silva (2002): La Cooperación Interempresarial: Nuevas Estrategias Empresariales para Pequeñas Empresas en el Proceso de Desarrollo Local. Universidad Católica Don Bosco.
- Fernández Redondo, Marta (2002): Relaciones intersectoriales y cadenas de producción a través del análisis input-output de la TIOGA 90. (p. 1-20). Editado por la Universidad de La Coruña, España.
- Fomento a la Integración de Cadenas Productivas. Disponible en:  
[http://www.elocal.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC\\_Fondo\\_de\\_Fomento\\_a\\_la\\_Integracion\\_de\\_Cadenas](http://www.elocal.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC_Fondo_de_Fomento_a_la_Integracion_de_Cadenas)
- FUNDES, (2007): Mejorando la Competitividad de las PYMES en el Ámbito Local.
- García, Anselmo; Mertens Leonard y Wilde Roberto (1999): Procesos de Subcontratación y Cambios en la Calificación de los Trabajadores. CEPAL/ONUDI, Santiago de Chile.
- García, Cairoli (1998): "Globalización y Estrategias Alternativas para PYMES". Universidad Nacional de La Plata. Argentina.
- Haldenwang, Christian von (2001): *Nuevos Conceptos de la Política Regional de Desarrollo. Aportes para la Discusión Latinoamericana*. Desarrollo Económico Local y descentralización en América Latina: Análisis Comparativo. Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y descentralización. CEPAL/GTZ. Chile. pp. 21-45.

- Hernández, René (2001): "Elementos de Competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del Istmo Centroamericano". CEPAL/ECLAC.
- Heyden, D. y Camacho P. (2004): "Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas". Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola. Edit. Línea Andina S.A.C. Lima.
- Humphries, Chris (1996): La Territorialización de las Políticas Públicas: El Papel del Gobierno y del Financiamiento. En Redes de Empresas y Desarrollo Local: Competencia y Cooperación en los Sistemas Productivos Locales. OCDE. Pp. 261-278
- 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. Facultad de Ciencias Económicas. 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.
- Krugman, Paul (2005): Big Box Balderdash. The New York Times.  
La Jornada, 2 de junio de 2002.  
La Jornada, 13 de mayo de 2005.  
La Jornada, 26 de agosto de 2002.  
La Jornada, 16 de octubre de 2004.  
La Jornada, 14 de octubre de 2006.
- Laseter, Timothy M. (2000). Alianzas Estratégicas con proveedores. Edit. Norma.
- Liendo, M. y Martínez, A. (2001): "Asociatividad. Una Alternativa para el Desarrollo y Crecimiento de las PYMES". Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario.
- López-Cerdán Ripoll, Carlos (2003): Redes Empresariales. Experiencias en la Región Andina. CEPAL.

- Loyola A. J. Antonio; y Schettino Y. Macario (1994): Estrategia Empresarial en una Economía Global. Editorial Iberoamérica.
- Lundvall, B. Å., (1988), "Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the National System of Innovation", en G. Dosi, (comp.), *Technical change and Economic Theory*, Printer Publishers, Londres.
- 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. 1-17). Brasil.
- Moguel, Liévano M. (2005): Aprendizaje Organizacional: Naturaleza, Evolución y Perspectivas. UNACH. Colección Ciencia y Tecnología.
- Montero, C. y Morris, P. (1999): "Territorio, Competitividad Sistémica y Desarrollo Endógeno. Metodología para el Estudio de los Sistemas Regionales de innovación". Ponencia presentada en el Seminario Internacional "Instituciones y Actores del Desarrollo Territorial en el Marco de la Globalización" (Concepción, 14 y 15 de enero de 1999). Organizado por el Centro de Estudios Urbano Regionales de la Universidad de Bío-Bío (CEUR) y el ILPES. Disponible en:  
<http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/artsexta.doc>
- Morgan, Kevin (1996): El Aprendizaje mediante la Interacción: Redes Interempresariales y Apoyo Empresarial. En Redes de Empresas y Desarrollo Local: Competencia y Cooperación en los Sistemas Productivos Locales. OCDE. Pp. 59-74
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Guía para el Desarrollo de Proveedores. Disponible en:  
[http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=9605](http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=9605)

- 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. Jorge Martínez Aparicio y Salvador Padilla Hernández (Coordinadores). UMSNH.
- Pequeña y Mediana Empresa en México. Disponible en:  
<http://html.rincondelvago.com/pequena-y-mediana-empresa-en-mexico.html>
- Pironti, G. Luigi (1999): El Asociacionismo Empresarial en Italia: una Antología de Ideas desde sus Orígenes hasta nuestros Días. Asociación y cooperación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Isabel Rueda y Nadima Simón (Compiladores). UNAM.
- Poirier Charles C. y Houser William F. (1994). Alianzas Empresariales para la Mejora Continua. Edit. Panorama.
- Quijano, José. (1997): "Oportunidades de la innovación en micro, pequeña y mediana empresa". Cambios estratégicos en las políticas industriales Edición No, 51. Julio-Septiembre 1997. Disponible en:  
[http://www.sela.org/public\\_html/AA2K/ES/cap/N51/rcap51.htm](http://www.sela.org/public_html/AA2K/ES/cap/N51/rcap51.htm)
- Romero Luna, Isidoro (2006): Las PYME en la Economía Global. Hacia una Estrategia de Fomento Empresarial. En Revista Problemas del Desarrollo. Instituto de Investigaciones Económicas. Vol. 37 Núm. 146. UNAM. (pp. 31-50).
- Ruedo Peiro, Isabel (1999): "Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México: Importancia, Entorno, Asociación y Subcontratación". Pp. 15- 36. Asociación y Cooperación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España. Coords. Nadima Simón Domínguez.
- Ruiz, Andrés Fernando ( ): La Asociatividad en las PYMES.
- 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.

- Sepúlveda, Leandro (2001): La Nueva Plataforma de la Política Regional".  
Construcción regional y desarrollo productivo en la economía de la  
globalidad. CEPAL. Buenos Aires, Santiago de Chile. pp. 29-39.
- 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.
- The news Economics Foundation (2006): The World on a Plate: Queens Market.
- Vázquez, Barquero A. (1997): Gran Empresa y Desarrollo Endógeno. La  
Convergencia Estratégica de las Empresas y Territorios ante el Desafío de  
la Competencia. EURE (Santiago) v.23 n.70.
- Vázquez, Barquero A. (2000): "Desarrollo Económico Local y Descentralización:  
Aproximación a un Marco Conceptual". CEPAL. Santiago, Chile.
- Vázquez Barquero, Antonio (2001): *La Política de Desarrollo Económico Local*.  
Desarrollo Económico Local y descentralización en América Latina: Análisis  
Comparativo. Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y  
descentralización. CEPAL/GTZ. Chile. pp. 21-45.
- Yoguel, Gabriel (2000): Creación de Competencias en Ambientes Locales y Redes  
Productivas. CEPAL No. 71.
- [http://pymes.economista.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1120&Itemid=5](http://pymes.economista.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=1120&Itemid=5)
- [www.nl.gob.mx/?Article=15013&ArtOrder=ReadArt&P=leerarticulo&Page=1](http://www.nl.gob.mx/?Article=15013&ArtOrder=ReadArt&P=leerarticulo&Page=1)
- [www.wakeupwalmart.com/tour/splash.html](http://www.wakeupwalmart.com/tour/splash.html)

# Anexos

## **Anexo 1**

### **Aspectos metodológicos**

Para elegir la herramienta más adecuada para el procesamiento de datos, obtenidos de la investigación empírica acorde a los objetivos planteados en el proyecto, analizamos las bondades de un conjunto de alternativas de recolección de datos como son: la observación, la entrevista y la encuesta.

La observación, permite acumular y sistematizar información sobre un hecho o fenómeno social que tiene relación con el problema que motiva la investigación. Además, con la observación sólo se registra lo observado, más no se interroga a los individuos involucrados en el hecho o fenómeno social, es decir, no se hacen preguntas escritas que permitan obtener los datos necesarios para nuestro estudio.

La entrevista es una forma de conversación, no de interrogación y no siempre es la mejor fuente de datos de aplicación. A menudo las entrevistas pueden ser la mejor fuente de información cualitativa. Las desventajas de la entrevista es que se requiere de mayor tiempo aplicarla, es más costoso por la inversión de tiempo de los entrevistados y se dificulta la tabulación de datos y su procesamiento. Además, es una conversación abierta y puede llevar a que las respuestas por parte del entrevistado sean muy amplias y de escaso valor informativo o científico.

Por lo tanto, de acuerdo al diseño de investigación y para procesar los datos con mayor facilidad se eligió como herramienta la encuesta, que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de toda la población, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

El tipo de preguntas, según su contenido, será de información ya que por medio de ellas se analiza el grado de conocimiento de los encuestados sobre determinados temas.

La encuesta, a diferencia de las diversas técnicas de recopilación de datos vistas anteriormente, es la técnica más utilizada y permite obtener información de casi cualquier tipo de población, es más útil en la recolección de datos cuantitativos, se puede obtener información sobre hechos pasados de los encuestados, tiene gran capacidad para estandarizar datos permitiendo su tratamiento informático y el análisis, el tiempo de ejecución es menor y es relativamente menos costosa para la información que se obtiene.

Como puede verse, la encuesta se justifica más frente a la entrevista y la observación si es que los conceptos básicos del trabajo de investigación han sido más elaborados previamente, de modo que los focos de interés para conseguir información están más delimitados, lo cual permite realizar preguntas más precisas.

El tipo de muestreo que se realizó no fue al azar, ya que todas las empresas hubiesen tenido la misma probabilidad de ser elegidas para formar parte de la muestra. Con menor esfuerzo, y teniendo un análisis completo de la estructura de la población, se pueden obtener los mismos o mejores resultados con el muestreo intencional, ya que de acuerdo a nuestro juicio podemos elegir las unidades de muestreo, tomando grupos típicos o representativos de la población.

Este método nos permite ahorrar trabajo, eligiendo a empresas claves con las cuales podemos tener más facilidad de acceso a información en función de las características que se desean analizar. Los criterios a utilizar son: empresas participantes en la feria de proveedores, empresas que entraron en el proceso de negociación y no lograron ser proveedoras y, empresas que están proveyendo.

### **Composición de la muestra y método de selección**

Se eligió la encuesta como herramienta para poder procesar los datos con mayor facilidad, enfocándola a las relaciones de proveeduría de las empresas michoacanas, de menor escala, con las grandes empresas (Grupo WM que incluye Sam's Club, Aurrerá y WM), la misma fue construida desglosando los objetivos del proyecto de investigación. Es decir, se trata de analizar los costos en los que incurren las pequeñas y microempresas michoacanas, considerando desde su participación en la feria hasta que logran ser proveedoras.

En tal sentido, la encuesta será aplicada a empresarios que:

- participaron en la feria regional de proveedores,
- a los que pasaron a la negociación inicial, pero que no lograron culminar el proceso de negociación y,
- a los que lograron ser proveedores.

La encuesta esta dirigida a los empresarios, ya que son ellos quienes participaron en la feria regional de proveedores<sup>32</sup> y realizaron las negociaciones con el Grupo WM. Por tanto, conocen los requisitos de las grandes empresas y por ende, los costos en los que incurren. Las preguntas se dividieron en seis secciones: a) feria, b) negociación en el Distrito Federal, c) proveeduría, d) si la proveeduría continúa, e) expectativas y, f) sugerencias (ver anexo 4).

Para elaborar la encuesta, se realizó una serie de preguntas que nos permitieran conocer los costos que asumen los empresarios michoacanos por participar en la feria, durante y después del proceso de negociación con el Grupo WM.

El tipo de respuestas de la encuesta se combinó con preguntas cerradas y preguntas abiertas.

El método utilizado fue el muestreo intencional, ya que con éste podemos elegir a empresas claves con las cuales se puede tener una mayor facilidad de acceso a información en función de las características que se desea analizar.

---

<sup>32</sup> Para mayor detalle respecto al funcionamiento de la feria regional de proveedores revise anexo 2.

Primero se realizó un sondeo para verificar la claridad de las preguntas y con ello tener información más consistente. Se aplicaron 3 encuestas piloto, las cuales estaban constituidas por 33 preguntas, de las cuales se descartaron y modificaron algunas que no eran entendidas por los empresarios, teniendo como resultado la encuesta final formada por 35 preguntas.

La encuesta se aplicó a micro y pequeñas empresas, ya que éstas constituyen la mayor parte de las empresas participantes en la feria regional de proveedores en Michoacán, y en menor porcentaje, a medianas empresas.

Para elaborar el muestreo intencional se partió de la lista de empresas que participaron en la feria regional de proveedores conformada por 70 empresas tanto micro, pequeñas y medianas, la cual tuvo lugar del 6 al 23 de octubre de 2005<sup>33</sup>. Debido a limitaciones de recursos y colaboración de algunos empresarios, se realizó una muestra de 19 empresas de las cuales 10 son micro, 7 pequeñas y 2 medianas<sup>34</sup>. De las 19 empresas encuestadas, actualmente 13 proveen y 6 no lograron culminar las negociaciones.

---

<sup>33</sup> En un primer momento, se realizó un "show room" participando 120 empresas y la asistencia de grupo Walmart. De ahí, sólo 70 empresas fueron elegidas para participar en la feria de acuerdo a informe obtenido en el departamento de Desarrollo de Proveedores perteneciente a Cexporta.

<sup>34</sup> La encuesta está constituida por empresas productoras de alimentos frescos y procesados, blancos, artículos de belleza, entre otros, debido a que se pudo tener mejor acceso y disponibilidad de información con las mismas.

## **Anexo 2**

### **Feria Regional de proveedores en Michoacán**

La Feria Regional de Proveedores en Michoacán, es organizada por el departamento de Desarrollo de Proveedores, perteneciente al Centro Empresarial para las Exportaciones de Michoacán (Cexporta) de la SEDECO. Su principal objetivo 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.

El esquema de apoyo que el Programa de Desarrollo de Proveedores ofrece es:

- espacio de exhibición gratuito,
- mesas de negocios,
- coordinación y asesoría,
- seguimiento,
- catálogo de expositores,
- incorporarse al esquema de garantías que NAFIN ofrece a las empresas participantes,
- participación en eventos empresariales,
- vinculación con apoyos y servicios de otras instituciones,
- código de barras y marca registrada en coordinación con Desarrollo de Productos (otro servicio que ofrece Cexporta).

Sin embargo, el programa solamente se limita a un encuentro entre grandes empresas y micro, pequeñas y medianas empresas, generándose relaciones de carácter unilateral y de condiciones para entrar en el negocio, fijadas por las grandes empresas<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Por lo menos, ese es el resultado de analizar la participación de las empresas michoacanas y el Grupo WM en la feria regional de proveedores 2005.

### **Falta de seguimiento y evaluación**

Aunque en el esquema de apoyo del Programa de Desarrollo de Proveedores se menciona hacer un seguimiento de las relaciones de proveeduría, éste no se lleva a cabo en la práctica. Por ello, es importante realizar un análisis y proponer medidas para mejorar dichas relaciones en torno al desarrollo local. Dicho de otro modo, se trata de realizar un análisis de seguimiento y evaluación, tanto de la feria como de las relaciones que surgen de la misma. El primero, implica el seguimiento del progreso de las relaciones establecidas en la feria, con la finalidad de asegurarse del alcance de las metas acordadas y de que la política sigue su cauce. La evaluación analiza el cómo y por qué de los cambios que pueden ocurrir en las relaciones de proveeduría entre las empresas, así como el impacto de la política de proveedores. Esto resulta de suma importancia, para saber en dónde se pueden requerir intervenciones adicionales o cambios en la actual política de desarrollo de proveedores, desde la perspectiva del desarrollo local.

### **Anexo 3**

#### **Lista de empresas encuestadas**

- Dulces Regionales La Estrella
- Salsas La Suegra
- Salsa Morisca
- Industrias Cari
- Productos Carmelita
- Salsas El Sheriff
- Tostadas de la Doña
- Regant S.A. de C.V.
- Dulces Don Vasco de Quiroga
- Tron Hermanos
- Nutriranto
- Isabela Dreams
- Corporación Veterinaria de Michoacán
- GSM Alimentos de México
- Afrima
- Productos Figueroa Sánchez
- Guapuguapu S.P.R. de R.L.
- Casa Grande
- Patyleta

## Anexo 4

### Encuesta

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.  
Facultad de Economía "Vasco de Quiroga"  
Maestría en Ciencias en Gestión  
Estratégica de Desarrollo

#### **Estudio de las relaciones de proveeduría comercial desde la perspectiva del desarrollo local.**

El objetivo de esta encuesta es valorar las relaciones de proveeduría existente entre una gran empresa transnacional y micro y pequeñas empresas michoacanas. Esta investigación tiene la finalidad de analizar los costos en los que incurren las empresas de menor escala una vez que logran negociar con las grandes empresas. Así mismo, adecuar las políticas de fomento y apoyo de desarrollo de proveedores de la SEDECO desde el punto de vista del desarrollo local.

Número de encuesta: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono / Fax: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Antigüedad de la empresa: \_\_\_\_\_

Número de trabajadores: \_\_\_\_\_

Empresas a las que provee: \_\_\_\_\_

Tipos de productos que se negociaron (los más importantes para Ud.):

\_\_\_\_\_

Nombre de quien contesta la encuesta: \_\_\_\_\_

Cargo del encuestado: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa que se evaluará: (Walmart, Sam's o Aurrerá)\_\_\_\_\_

## A. Feria

1. ¿Cree Ud. que el contacto inicial con Walmart, facilitado por Conexporta, le ahorró un gasto de viaje y alojamiento, en qué monto aproximado?

SI	NO	Monto aproximado
		\$

2. ¿Qué gastos asumió por participar en la feria, cuáles fueron las cantidades?

Concepto	Monto gastado
Muestras del producto	
Personal contratado	
Otros	
Total	\$

3. En caso de no ser seleccionado, ¿Se le informó? ¿Cuáles fueron las razones?

Informes	
SI	
NO	

Razones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## B. Negociación en el DF

4. (a) ¿Cuántas veces tuvo que ir al DF para realizar negociaciones después del contacto inicial y antes de que se le hiciera la primera compra? (b) ¿Cuánto es lo que gasta normalmente en un viaje de negociación al DF?

Frecuencia	Cantidad gastada por día
1 vez	\$
2 veces	
3 veces	
Más de 3 veces	
Ninguna vez	

5. ¿Considera que la fase de negociación fue positiva o negativa? ¿Por qué?

Negociación	
Positiva	
Negativa	

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Le solicitaron hacer modificaciones en la presentación de su producto? ¿cuál fue el costo por realizar esos cambios?

SI	
NO	
Costo	\$

7. ¿Tuvo que realizar costos de publicidad u otros costos adicionales durante y para el proceso de negociación, cuánto gastó? ¿la empresa asumió los costos o quién?

SI	NO	Folletos	
		Trípticos	
		Otros	
		Gasto total	\$
		Costos asumidos por:	

8. ¿Qué resultados tuvo de la negociación? En caso de no ser aceptado, ¿Conoce las razones, cuáles fueron?

Resultado de negociación	
Aceptado	
No aceptado	

Razones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### C. Proveeduría

9. (a) ¿Cuánto tiempo tiene como proveedor? (b) ¿Con qué frecuencia provee a Walmart?

Tiempo de proveer	Frecuencia	
Mes y medio	Semanal	
	Quincenal	
	Mensualmente	
	Bimestral	
	Otro	

10. Cuántas demostradoras le piden en cada una de las grandes empresas, por cuánto tiempo y cuánto paga a cada demostradora?

Tienda	Número de demostradoras	Tiempo de contratación	Cantidad de pago semanal
Walmart			
Sam's			
Aurrera			

11. (a) ¿Cuánto es el tiempo real de atención al producto<sup>36</sup> por parte de las demostradoras y cuántos días trabajan a la semana? (b) ¿Contrató a las demostradoras a través de una agencia?

Horas por día				
Días trabajados por semana				
Contratación a través de agencia	Si		No	

12. ¿Son Uds. los mismos que acomodan sus productos en las tiendas o lo hacen las demostradoras? ¿Con que frecuencia (Uds. O las demostradoras) acomodan su producto? ¿Con qué frecuencia les piden en la tienda que hagan tareas de limpieza u ordenamiento de otros productos? (marcar con una "X")

Acomodan el producto		Frecuencia con que acomodan productos	Acomodar su producto	Realizan otras labores
Ellos mismos		1 vez por semana		
		2 veces por semana		
Las demostradoras		Cada 15 días		
		1 vez al mes		
		Otro		

13. ¿Cuántos supervisores contrató y cuánto les paga o quién se encarga de realizar dicha tarea?

Número de supervisores	Cantidad de pago a c/u	Encargado de supervisar
	\$	

14. ¿Desde donde surten y en dónde entregan?

Surten desde:	
Entregan en:	

15. ¿Son entregas en un mismo centro concentrador de pedidos, o entregan en cada tienda? (Marcar con una 'X')

Entrega en un mismo centro concentrador	
Entrega en cada tienda:	

16. ¿Con que frecuencia entregan su producto y cuál es el costo del flete y las operaciones realizadas?

Frecuencia de entrega del producto	
Quincenal	
Mensualmente	
Bimestral	
Otro	

Costo de flete y operaciones mensual aproximado
\$

<sup>36</sup> El tiempo real es aquel que exclusivamente lo dedicaron a promocionar su producto, sin realizar otras labores.

17. ¿Los pedidos por parte de la tienda están en ascenso, descenso o estables?

Ascenso	
Descenso	
Estables	

18. ¿Qué porcentaje de los ingresos de venta totales provienen de proveer a Walmart?

% de ingresos por proveer a Walmart	
-------------------------------------	--

19. ¿Ha promocionado su producto en Walmart, cuánto le cuesta hacer dicha promoción?

SI	NO	Costo por promocionar
		\$

20. ¿Cumplió con lo exigido por la tienda, en qué medida?

Medida	Si	No
Superior		
Medianamente		
Bajo		

21. ¿Qué problemas percibe que se puedan presentar para continuar como proveedor?

---



---



---

#### D. Si la proveeduría continúa

22. ¿Ha realizado un análisis de costo-beneficio?

	SI	NO
Análisis costo-beneficio		

23. ¿Han incrementado sus márgenes de utilidad a pesar de los costos en los que ha incurrido por proveer a Walmart?

SI	
NO	

24. ¿Ha descuidado a otros clientes por cumplir con los pedidos de Walmart? ¿En qué porcentaje estima la reducción de sus ventas por este efecto?

		%
SI		
NO		

25. En caso de no poder cumplir un pedido, ¿negocia con Walmart para que le den un poco más de tiempo en abastecer el producto o cómo soluciona el problema?

SI	
NO	

Solución \_\_\_\_\_

26. ¿Se muestra flexible Walmart en estas negociaciones?

A veces	
Siempre	
Nunca	

27. (a) ¿Tiene la capacidad de producir un mayor volumen en caso de que Walmart requiriera más de lo que le provee actualmente? (b) ¿Visualiza problemas en este aspecto?

	SI	NO
Capacidad de producir		
Visualización de problemas		

28. (a) ¿Cuánto tarda Walmart en pagarle su producto? (b) ¿Tiene la capacidad de seguir produciendo al no recibir el pago de contado?

Frecuencia de pago	SI	NO
15-20 días		
1 mes		
Mes y medio		
2 meses		
Más de 2 meses		
Otro		

Capacidad de seguir produciendo	SI	NO

29. ¿Intercambian información y conocimientos por parte de Walmart para que logren una mayor competitividad?

Sobre mejoras al producto	
Sobre estrategias para disminuir costos	
Sobre experiencias y habilidades	
Otros	
No realizan ningún intercambio	

30. ¿Existen algunas políticas de Walmart para promover a las pequeñas empresas como proveedoras, cuáles son?

SI	
NO	

Políticas: \_\_\_\_\_

## E. Expectativas

31. ¿Cree que los costos de entrada a Walmart tenderán a bajar y podrá lograr un mayor margen de utilidad?

	SI	NO
Aumento de utilidades en el futuro		

32. ¿Piensa que con el tiempo irán incrementando los volúmenes de venta por proveer a Walmart?

SI	
NO	

33. ¿Cuál sería el balance que hace de su experiencia con Walmart?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

## F. Sugerencias

34. ¿Qué sugerencias haría a Walmart para mejorar su trato con proveedores locales que son pequeñas y micro-empresas?

---



---



---



---

De los siguientes elementos que aspectos sugiere para Walmart:

Intercambiar información y conocimiento	
Tener una relación de confianza	
Establecer una relación más flexible	
Ofrecer cursos de capacitación	
Establecer una red de cooperación de proveedores locales	
Disminuir los costos de entrada para proveerle	

35. ¿Qué sugerencias haría a la Sedeco en cuanto a medidas de políticas para mejorar la forma de promover a los proveedores locales de Michoacán (micro y pequeños) ante las grandes empresas de autoservicio tipo Walmart?

---

---

---

---

**Anexo 5**  
**Entrevista al propietario de "Tostadas de la Doña"**

Al realizar el seguimiento para conocer si las empresas encuestadas que lograron entrar a proveer a WM, continúan haciéndolo, entrevisté al Sr. Jesús Tavera, propietario de Tostadas La Doña. Fue tan interesante, pues conversamos respecto a su experiencia con WM como proveedor y su opinión sobre las grandes tiendas de autoservicio.

Su experiencia con WM no ha sido buena, pues hace aproximadamente 8 años, la gran tienda le pidió abasteciera su producto a nivel nacional, el problema para el Sr. Tavera era entregar tienda por tienda, sin embargo, entregó en el centro concentrador de mercancías que tiene WM en Guadalajara. Como hemos visto, WM a través de las demostradoras, formas de pago, entre otras cosas, es decir, a costa de los proveedores locales socializa parte de sus gastos de operación. Esta no fue la excepción, pues aunque no le pidieron demostradoras en cada una de las tiendas a las que iban a mandar el producto, de la factura le descontaban un porcentaje para desplazar la mercancía y aparte otro descuento para que el jefe de departamento de abarrotes acomodará el producto en el anaquel.

El Sr. Tavera, como todo pequeño empresario, hizo lo que estaba a su alcance para surtir a la gran tienda, con la ilusión de lograr el crecimiento de su empresa, pidió un préstamo, rentó una bodega, contrató más gente, realizó todo lo necesario para cumplir con los requisitos de la tienda. Cuando se le hacía un pedido, tenía que surtir en 72 horas, así que debía tener en existencia mínimo lo de 2 tráileres.

No obstante, todo su esfuerzo fue improductivo, ya que de varias tiendas de distintos estados de la República, de las 20 cajas que eran enviadas a cada tienda, casi la misma cantidad eran devueltas. Los encargados de las tiendas le comentaron que no se vendía el producto y si quería que se las devolvieran tenía que pagar el flete, así que optó por no hacerlo pues se incrementarían más sus costos. A la conclusión que llegó fue que los jefes de departamento de abarrotes encargados de acomodar el producto en anaquel nunca lo hicieron, sino que

dejaron su producto en bodega. El Sr. Tavera ante esta situación se dirigió a México y la respuesta que obtuvo fue que no podían controlar tanta gente.

Al efectuar todo lo anterior y no obtener buenos resultados, incurrió en una pérdida de aproximadamente 2 millones de pesos, los cuales, aún no termina de pagar. Sin embargo, aunque perdió dinero, sigue surtiendo a WM, pues comenta que es un mal necesario para todos.

Indicó que estas grandes tiendas como WM, no sólo afectan a Michoacán sino al país en general, por el lado que se le vea, pues obligan a pedir préstamos, logran el cierre de tiendas, siendo necesario que se lleve este problema a la Cámara de Senadores para su discusión.

Realizó un cálculo respecto al dinero que WM jinetea al día, siendo que cada tienda obtiene ventas por \$500,000 al día, contando con 500 tiendas en México. La cantidad que WM jinetea diariamente es de \$25,000,000, pese a ello, no paga en un tiempo menor a los proveedores y dura de 30 a 60 días para pagar la mercancía que entregan.

Por otro lado, también nos señaló respecto a los altos costos en que incurre al proveer a WM, pues aunque sólo surte a 3 tiendas, lo hace diariamente, al producir gasta la cantidad de \$1,200 al día, más la gasolina y el pago al chofer. Haciendo el cálculo mensual incurre en un costo de \$36,000. Cantidad demasiado alta para una empresa pequeña, además de que también WM redujo el espacio de anaquel a los proveedores.

Al igual que WM, otras grandes tiendas como Comercial Mexicana, Gigante o Chedraui, operan de forma similar, afectando gravemente al país al establecer las condiciones (plazo de entrega, formas de pago, demostradoras, etc.) y aprovecharse del pequeño productor, logrando que las pequeñas y microempresas quiebren, afectando a la localidad en la que están insertas.