

Pimienta y Mercado Diferenciado

Asociaciones Agroindustriales Serranas S.A. de C.V.

Por Patricia Córdoba Carballo

Introducción

Cada región guarda una vocación productiva que la puede hacer potencial si sabemos mirar el entorno, sus condiciones, sus interacciones y sobre todo, a su gente.

Intentar construir sobre esos escenarios potenciales es recurrente, sin embargo, esta tarea no es nada fácil, la sostenibilidad¹ es un concepto amplio que solo los visionarios pueden lograr.

La sostenibilidad no es nada más un concepto que conlleva buenas intenciones y una visión de futuro, sino que se necesita reunir y alinear todos los recursos disponibles y requeridos para llegar a un fin. Esta empresa muy acertadamente identificó ese punto a alcanzar como medio de desarrollo y éxito: **atender las necesidades finas del mercado**. No se debe seguir produciendo para ver quién nos compra, sino producir atendiendo las necesidades finas de un mercado. Descubrir los mercados entonces se convirtió en el reto y tarea que se tuvo que atender.

No obstante, la empresa no pierde de vista la idea que la hizo nacer, no se queda con una visión unilateral de mercado, pero sí reconoce que es la acción que sostiene de manera exitosa toda la cadena, los procesos, las relaciones y sobre todo a las personas que trabajan en ella. A decir de los dueños de esta empresa, el camino es atender las necesidades del mercado sin perder de vista que toda negociación por muy buena que sea, requiere de materias primas que el productor obtiene y que sin ellas nada podría pasar, por lo que **atender al grupo de interés de productores-abastecedores** es la otra punta importante que no hay que perder de vista.

¹ Sostenibilidad: Entendamos para el caso de estudio sostenibilidad en el tiempo, perdurable.

Asociaciones Agroindustriales Serranas SA de CV es justamente el ente mediador en estas dos puntas de la cadena productiva, convirtiéndola para el bien de todos los actores en una cadena de valor. Pues como ya se dijo, sin mercado no hay negocio y sin materia prima no hay mercado. Atender y articular las necesidades de mercado y de abasto es el reto y quehacer de la empresa, quien para lograrlo ha tenido que implementar innovaciones de tipo organizativas, de mercado y de proceso.

Resultará interesante leer en este documento, como la empresa ha articulado la producción con el mercado, que acciones realiza, y como en poco más de 20 años se ha convertido en la principal exportadora de pimienta, mención que ha sabido mantener por más de tres años consecutivos. Asociaciones Agroindustriales Serranas es ahora una empresa sólida que no solo genera empleos y divisas para el país, sino desarrollo en las comunidades que lo abastecen. Sirva este estudio para identificar y reconocer los factores de éxito de esta empresa.

Antecedentes de la organización

Asociaciones Agroindustriales Serranas nace en una zona eminentemente cafetalera, donde se desarrollan además otros cultivos importantes como la pimienta, el plátano y los cítricos. Sus inicios fueron en el año 1994 y desde entonces justamente comienzan sus operaciones exportadoras con el producto café, que en aquellos años era un producto muy exitoso y generador de divisas. Se suman a las actividades de la empresa algunos meses después la pimienta gorda² y posteriormente el cacao.

Su director general y fundador, el Dr. Héctor Gabriel Barreda Nader comenta como en el año 1985 fue invitado a formar parte del ARIC³ Plan de Arroyos, dedicado a las actividades propias del café pero con poca actividad y casi nula infraestructura. Pertenecer a esa organización le despertó el interés y pasión por este negocio, al grado de llegar a tener el cargo de Gerente General, lo que le permitió aprender y generar la experiencia en las actividades del café y su comercialización, en años que venderlo y exportarlo era relativamente fácil. No obstante trabajar con un gran número de socios dificultaba la labor y decide independizarse conformando la empresa Asociaciones Agroindustriales Serranas, que se encargaría de los procesos agroindustriales y de comercialización. El Dr. Barreda siguió cultivando su conocimiento y generando experiencias, viajó, visitó otros países y se adentró en conocer el mercado, sus necesidades, sus exigencias y condiciones. Ha enfocado desde

² Nombre científico: *pimienta dioica*

³ ARIC: figura asociativa en el desarrollo rural que por sus siglas significa Asociación Rural de Interés Colectivo.

siempre sus esfuerzos a la exportación y esta empresa siempre, desde su nacimiento, ha exportado gran parte de sus productos.

El Dr. Barreda concluye que cualquier emprendedor debe tener presente las potencialidades y oportunidades del territorio siempre de cara a satisfacer al mercado. Así, la empresa comienza a articular a la producción y al mercado, adquiere un inmueble subastado y comienza su desarrollo.

Hoy en día Asociaciones Agroindustriales Serranas S.A. de C.V. es una empresa que atiende el abasto, la transformación y la comercialización de 4 productos: **café** (cereza, pergamino y oro), **cacao** (en baba y seco), **pimienta** (verde y seca) y **la producción de planta de estas tres especies** (café, cacao y pimienta).

La venta de café es principalmente nacional ya que la empresa es proveedora de Nestlé México, canalizando por esa vía la mayor parte de su producción, siendo poco el café que se exporta y que tiene como destino a los Estados Unidos de Norteamérica.

También el cacao es un producto que se queda al interior del país, pues goza de buen precio y no es necesario ofertarlo por fuera de nuestras fronteras.

En contraste a ellos, la pimienta es un producto 100% de exportación y representa para la empresa su principal fuente de ingresos, comercializándola actualmente en más de 30 países de 4 continentes. El producto se comercializa cumpliendo las necesidades específicas de los mercados, que básicamente demandan un producto limpio, sano y sin defectos físicos, que se encuentre de manera permanente y disponible a sus necesidades. Cumplir con esta demanda requiere incrementar la producción y mantener los cuidados en campo, en el beneficio (secado y limpieza) y empaque, temas que se abordarán en un capítulo posterior.

Hoy en día la empresa se encuentra en plena expansión y tiene presencia actualmente en los estados de Puebla, Veracruz, Tabasco y Chiapas, sin embargo sus oficinas centrales y parte de sus procesos de pimienta y café se ubica en la ciudad de Tlapacoyan, Ver.⁴ Para el caso de café, la empresa se abastece de la producción proveniente de los estados Puebla, Veracruz y Chiapas; en el caso de cacao la producción se localiza en Tabasco y Chiapas y para el caso de pimienta, la producción proviene de los estados de Veracruz, Puebla y Tabasco.

⁴ Domicilio fiscal: Calle Ferrer esq. Calle Ignacio de la Llave; Col. Centro. CP. 93650 en Tlapacoyan, Ver.

Para mover y hacer funcionar este negocio, la empresa ocupa de manera directa y permanente una plantilla de 30 personas, de las cuales 23 de ellas son administrativos y 7 son operativos.

Y para tener una idea más precisa sobre el tamaño e influencia de la empresa, podemos apreciar en el siguiente cuadro algunas cifras por zona:

| ZONA DE INFLUENCIA | REGION | PRODUCTORES | HA. |
|--------------------|--------------------------|-------------|-------|
| Veracruz | Tlapacoyan | 8,767 | 9,450 |
| Tabasco | Chontalpa | 7,680 | 9,600 |
| Puebla | Sierra Noro- oriental | 6,935 | 8,535 |
| Chiapas | Soconusco | 1,862 | 2,500 |

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Como se observa, son muchos los productores con que se tiene una relación, refiriéndonos a los 3 cultivos que se manejan en la empresa (cacao, café y pimienta). La superficie es también considerable, esto le confiere a Asociaciones Agroindustriales Serranas retos, compromisos, posibilidades de crecimiento y desarrollo.

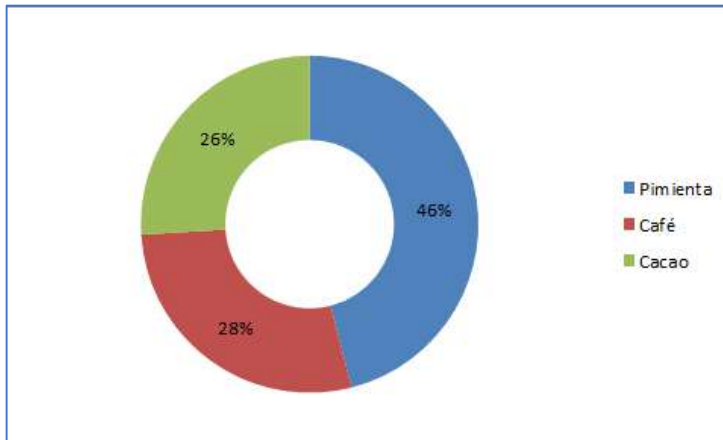
En cuanto a sus ventas y activos:

| | 2016 | 2015 |
|-----------------|---------|---------|
| Ventas anuales | 206 mdp | 214 mdp |
| Activos Totales | 50 mdp | 48 mdp |

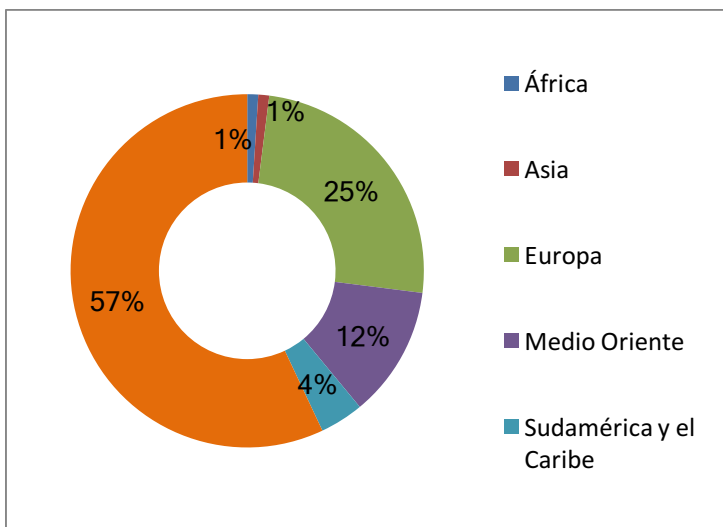
Fuente: Datos proporcionados por la Empresa

*Actualmente se tienen 2,800 proveedores directos e indirectos en cartera distribuidos en los 4 estados donde se tiene presencia

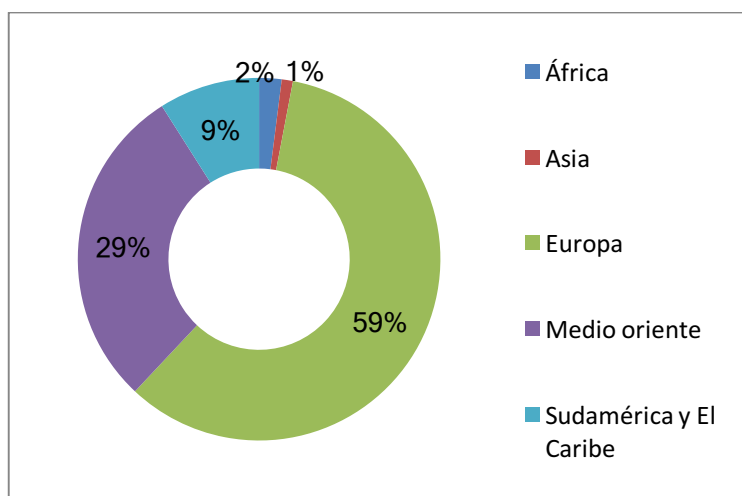
Para conocer más detalles sobre las ventas, se presentan cifras del año 2016. Donde podemos observar cómo la pimienta representa para la empresa el 46% de sus ventas.



Si observamos el destino de ellas resulta aún más interesante. Podemos ver la diversidad de países de destino de la producción y mucha de esta diversidad se debe a las ventas de pimienta.



En el siguiente gráfico podemos observar a que lugares se exporta la pimienta y en qué porcentaje:



Europa es el continente que sobre sale como destino de las ventas y a decir de los empresarios es un mercado muy atractivo. Al contrario de muchos exportadores, esta empresa considera el destino de venta estadounidense poco conveniente, resaltando que es un mercado de volúmenes, donde habrá que reunir y canalizar mucho producto y a un precio no tan favorable, además muy competido. Asociaciones Agroindustriales Serranas no concentra su atención en Estados Unidos, ha buscado nichos comerciales exclusivos, más allá de la vecina frontera, donde han hallado ventajas y grandes retos. Son mercados de detalle, quizá de bajos volúmenes, pero muy especializados que están dispuestos a pagar la calidad y el servicio. De ahí que nace su diversidad en los destinos de venta para la exportación.

Asociaciones Agroindustriales Serranas es una empresa sobresaliente en el entorno agropecuario y exhibe su importancia en los tres cultivos que maneja (café, pimienta y cacao), pero los datos de pimienta que es el caso que nos ocupa, son verdaderamente atractivos y para conocer cifra se presentan el siguiente cuadro:

| COSECHA* | EXPORTACION DE PIMIENTA GORDA TOTAL NACIONAL VOLUMEN (TON) | EXPORTACION DE PIMIENTA DE AAS | % QUE REPRESENTAN LAS EXPORTACIONES DE AAS |
|----------|--|--------------------------------|--|
| 2016** | 6,783 | 1,492 | 22% |
| 2015 | 8,074 | 1,681 | 21% |
| 2014 | 7,802 | 1,073 | 14% |
| 2013 | 6,376 | 602 | 9% |

Fuente: Datos proporcionados por la empresa Asociaciones Agroindustriales Serranas (AAS)

El comparativo es producto de los cálculos realizados por Asociaciones Agroindustriales Serranas (AAS)

*Los ciclos comerciales de cosecha anual computados son de agosto a julio

** Datos calculados al mes de febrero 2017. Aún restan varios meses a computar para concluir las cifras de 2016, por lo que por ahora se exhiben volúmenes menores en relación con otros años.

Estos datos son reveladores, donde podemos observar como esta única empresa llega a exportar más del 20% del total de las exportaciones de pimienta, y cómo, en los últimos años, ha repuntado considerablemente. Lograrlo no es fácil, mantenerse y además crecer menos aún. Se han tenido que enfrentar varios frentes y hasta hoy todos ellos con éxito.

Sin duda que con todas las acciones realizadas la Empresa está en camino de consolidar su Visión:

“Ser la comercializadora de productos agrícolas de óptima calidad en el mercado nacional e internacional, que a través de sus servicios vincule el desarrollo de los productores y clientes”

En esta breve y sencilla frase que les representa su visión como empresa se dice mucho: **calidad, servicios, vínculo y desarrollo**. Y es eso justamente en lo que se trabaja cada día. Alineando la parte productiva con el desarrollo, la investigación, la mejora continua en campo, en el acopio y en el proceso. Servicios de financiamiento, asesoría técnica, capacitación, créditos, etc. Vinculación entre productores con dependencias, con instituciones de investigación, con el mercado a través de procesos finos de comercialización, logística y procesos administrativos de punta. Desarrollo para todos los participantes en el negocio, beneficiando a los productores, a las sociedades vinculadas, a quien compra el producto asegurándole volumen en el tiempo que lo requieran. Entre otras muchas acciones que sin duda abonan a la visión.

La misión también cobra vida:

“Ser una empresa que prestigie y coloque los productos del campo mexicano en la preferencia de los mercados nacionales e internacionales”.

Se habla de prestigio: generarlo y mantenerlo es un gran reto, cumplirle al mercado en tiempo y forma es la tarea, pero también corresponder con el grupo de interés más relevante que son los productores. Cumplirles a ellos y mantener el prestigio y su confianza es también una tarea prioritaria para los dueños de esta empresa. Colocar los productos en tan lejanos lares es otro

reto avanzado y lograr la preferencia es la meta hasta hoy cumplida. La misión de la empresa está vigente y corresponde con los esfuerzos y trabajos que diariamente se realizan.

Ya se han dejado ver los factores de éxito de esta empresa, pero es necesario detenernos en un factor básico: la visión empresarial que tienen los personajes desde la cúpula y que afianzan a través del contacto directo con productores y compradores, lo que les permite mantener la sensibilidad del negocio. Son estos personajes piezas claves de desarrollo, su intelecto superior y esa visión empresarial que se detona a veces con la experiencia y otras con el estudio. El binomio que logran los dueños de la empresa es clave y va más allá de una renovación generacional, sino que más bien es una unión de esfuerzos y visiones. Las ideas frescas y vanguardistas, acompañadas de la experiencia y el conocimiento del negocio son sin duda factor de éxito.

Motivación para la innovación en el contexto exportador de la organización.

Como ya se dijo, esta empresa inicia operaciones exportando café en tiempos en que éste era ampliamente demandado y su comercialización era relativamente fácil de canalizar al mercado extranjero. La apertura comercial y la demanda de los clientes en aquellos años representaban una oportunidad única. Oportunidad que se supo aprovechar y que sirvió de aprendizaje y posicionamiento; representando luego una fortaleza para quien crea y emprende el negocio de Asociaciones Agroindustriales Serranas. Representa entonces una motivación el haber conocido el mercado extranjero y sus bondades; además de su tramitología, condiciones de comercio, etc.

Sirvió este bagaje para ponerlo al servicio de la comercialización externa de la pimienta, donde se fue ubicando que la pimienta goza de demanda en mercados muy bien pagados, pero para alcanzarlos se deben sentar las condiciones que posibiliten su aprovechamiento. La pimienta gorda por otra parte no tiene tanta demanda interna a diferencia de la pimienta negra. Por lo que salir en busca de esos atractivos mercados era más que necesario.

A decir de los empresarios, los clientes no exigen un tamaño, color, concentración de sabor o alguna característica intrínseca del fruto. Demandan básicamente sanidad y limpieza (hay profundidades de limpieza, que nos genera distintas calidades tan solo por ese factor). Cumplir esta exigencia que parece básica ha representado un arduo trabajo.

Los clientes demandan además constancia y permanencia, poder disponer del producto cuando se requiera. Difícil si la cosecha de este fruto es en un

periodo estacional al año, que va de junio a octubre. Más difícil aún si mucha de la producción pareciera silvestre y aislada, no obstante, la empresa realiza las acciones necesarias para mantener esta constancia innovando desde la etapa productiva.

Otra demanda importantísima de los clientes es la tramitología de la compra-venta; asunto que la empresa ha sabido realizar. Hablar de permisos aduanales, permisos de las cámaras de comercio, las transacciones de recursos, los depósitos, los créditos a clientes, los pagos anticipados, etc. son el principal reto que esta empresa ha sabido manejar y en la que finca gran parte de su éxito. Considérese que cada país demanda un trámite distinto y que esta empresa vende a varios países.

Podemos concluir que la principal motivación inicial por exportar lo representaba ese cúmulo de conocimientos y experiencia, la inquietud de los empresarios por indagar fuera del territorio. Y en el andar se descubren importantes y atractivos mercados que ofrecen precios diferenciados, mercados que tenían que aprovecharse convirtiéndose en el reto y quehacer de la empresa.

Identificación del problema y diseño de la solución

La empresa ha centrado su atención en la búsqueda de nuevos clientes, clientes diferenciados que paguen por un producto diferenciado. Cumplir sus exigencias implica conocerlos y adecuarse a ellos. Sin embargo, un común denominador exigible es la sanidad y limpieza del producto, la apariencia. La otra característica exigible: permanencia, constancia, disponibilidad del producto y volumen.

Estos importantes clientes se han encontrado en ferias internacionales europeas principalmente, donde se ha descubierto un bagaje de distintos compradores, con distintas necesidades, en distintos tiempos. Cabe hacer mención que la participación en misiones comerciales y ferias ha sido fundamental, y ha de reconocerse el apoyo recibido por parte de ASERCA⁵ (SAGARPA) y PROMEXICO⁶ (SECRETARIA DE ECONOMIA).

Cambiar paradigmas y convertir a la pimienta en un cultivo de explotación que requiere manejo, cuidado e inversión no ha sido fácil cuando los campe-

⁵ ASERCA. Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios que apoya e impulsa la comercialización agropecuaria.

⁶ ProMéxico es el organismo del gobierno federal encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional, apoyando el proceso exportador de empresas establecidas en nuestro país y coordinando acciones encaminadas a la atracción de inversión extranjera.

sinos la han visto por generaciones como un ingreso ocasional, proveniente de un cultivo silvestre y de una recolecta esporádica.

La gran mayoría de los productores tienen a la pimienta gorda como un cultivo secundario, muchas veces sin un arreglo topológico, con pocos árboles por predio, escaso manejo y sin selección de materiales sobresalientes, en donde abundan los árboles que no producen, lo que origina un rendimiento bajo⁷.

Gestionar investigación, impulsar el cultivo, disponer de planta para establecer de manera intensiva o semiintensiva la pimienta son tan solo algunos de los esfuerzos para lograr esa permanencia, constancia y disponibilidad del producto que el mercado demanda. El impacto se ha hecho ver, y las siguientes cifras lo demuestran, pues de acuerdo con SAGARPA-SIAP (2011), los principales estados representativos en cuanto a superficie sembrada, volumen de producción y valor generado fueron los siguientes:

- Veracruz, ocupó el 56.59% de la superficie sembrada, el 60.07% del volumen de producción y el 40.20% del valor generado. El rendimiento en ton/ha fue de 2.8.
- Tabasco, ocupó el 29.88% de la superficie sembrada, el 29.93% del volumen de producción y el 50.41% del valor total. Su rendimiento fue de 0.8 ton/ha.
- Chiapas, con el 10.77% de la superficie, el 4.53% del volumen y el 5.5% del valor generado. Los rendimientos fueron 0.4 ton./ha.
- Puebla, con el 2.36% de la superficie, 6.16% del volumen y 3.7% del valor generado. El rendimiento en ton/ha fue de 2.2.
- Oaxaca ocupó el 0.37% de la superficie sembrada, el 0.15% del volumen y 0.04% del valor generado. Su rendimiento fue de 0.4 ton/ha.

Es muy importante que se analice el factor rendimiento en las cifras mencionadas de los estados, toda vez que podemos ver como sobresalen Veracruz y Puebla teniendo rendimientos mayores a 2 ton/ha, en tanto otros estados se quedan en menos de 0.5 ton/ha. Sin duda que la presencia de la empresa ha sido factor clave: investigación, capacitación, establecimiento de viveros de planta de pimienta, créditos, etc. Para la empresa estas acciones repercuten en abasto, volumen, poder de negociación y cumplimiento de las expectativas y demanda de los clientes.

⁷ Damaso Martínez 2013. Pimienta Gorda en México, UACH.

En tanto, para lograr las otras características demandadas por el mercado como son la sanidad y limpieza, también se han hecho los esfuerzos necesarios, y lograr esta característica implica para la empresa trabajar con la base productora, implica proveerles de capacitación que les permita lograr tener un producto sano. Para ello, vincula a los productores con instituciones de investigación como la Universidad Autónoma Chapingo y el INIFAP⁸, que además también realizan investigaciones en el ramo para atender las necesidades que se presentan. La empresa también gestiona a través de los apoyos gubernamentales, el pago de prestadores de servicios que atiendan a estos grupos. Cuando los esfuerzos en la gestión no se logran, la empresa provee de esta asesoría y capacitación a través de un equipo técnico. **La capacitación a proveedores** es reconocida como pilar de desarrollo por parte de la empresa.

No obstante, los cambios e innovaciones en campo no solo demandan de investigación, capacitación o asesoría técnica, demandan en muchas de las ocasiones de **inversión**, de paquetes tecnológicos, de la adquisición de equipos, etc. Para ello, Asociaciones Agroindustriales Serranas tuvo que buscar los mecanismos para proveer de esos recursos económicos a los productores, incorporando acciones para proveerlos de los recursos económicos que se requieran, por lo que adquiere dentro de sus funciones otorgar crédito a través de una SOFOM⁹, siendo la empresa tractora¹⁰ y retenedora de los créditos.

La atención a estas necesidades en los proveedores de la materia prima siempre ha sido prioridad para la empresa, pues se está plenamente consciente de que si no se atiende a este importante grupo de interés simplemente no hay negocio.

Una vez asegurada la calidad en campo con estas acciones, viene el acopio y beneficio, buscar esos brazos extensores que provean a la empresa de la materia prima proveniente de los más recónditos lugares donde hay pimienta.

Para lograrlo, la empresa se ha vinculado con diversas sociedades de productores, como el ARIC Plan de Arroyos y otras sociedades de producción rural, que realizan las acciones de acopiar, beneficiar (secar) y trasladar el producto hasta la empresa, donde se recepciona y se le da el acabado que cada cliente demanda, encaminado principalmente a limpiar el producto.

⁸ INIFAP. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias

⁹ SOFOM. Sociedad Financiera de Objeto Múltiple contemplada en la legislación mexicana, cuyo objetivo principal es el otorgamiento de crédito.

¹⁰ Empresa tractora es aquella que fomenta el crecimiento y desarrollo económico a nivel macro, representa un mercado fundamental para las pequeñas y medianas empresas y genera actividad económica incluso a nivel global.

Y para que la empresa reciba pimienta beneficiada de calidad, también es necesario trabajar de la mano con las sociedades que la proveen. Nuevamente, y como sucede con los productores primarios, brindando asesoría, capacitación, gestión de recursos, créditos, entre otros importantes beneficios.

Todo encaminado a realizar de manera óptima las funciones que le corresponden, desde cuidar el fruto que producen y que acopian, hacer un secado adecuado y un manejo de excelencia.

El secado que se realiza puede ser tradicional en planchas de cemento a pleno sol, o bien en máquinas secadoras. Ambos métodos son permisibles. Algunas asociaciones dan un paso de limpieza a la pimienta antes de llevarla a la empresa, con la finalidad de separar las impurezas del fruto, lo cual se realiza a través de un soplado y esto les permite obtener un margen adicional en el precio.

Así, entonces en la empresa se recepciona:

- a. pimienta soplada secada en patio
- b. pimienta sin soplar secada en patio
- c. pimienta soplada, secada en secadora rotativa (regularmente la pimienta secada en maquina siempre se sopla).

Toda esta diversidad de presentaciones se acepta en planta, la condición es que debe ingresar perfectamente seca, con un grado de humedad no mayor al 12%, por lo que las sociedades proveedoras deben asegurarse de lograr esta importante condición, dejándola lista para darle los pasos de soplado que se requieran y acondicionarla a las necesidades del cliente. La empresa también compra pimienta verde, que se manda a maquilar para luego ser recibida en la empresa como el resto de las pimientos.

A decir de los empresarios, cuidar esta función de acopio y beneficio es igualmente importante que cuidar las funciones de la base productiva, porque nada debe fallar en el camino hacia el mercado, y es éste otro grupo de interés relevante para la empresa.

Estas funciones de acopio, secado y limpieza (opcional) están a cargo de las Sociedades proveedoras; en tanto las acciones de limpieza o limpieza terminal (dependiendo de cómo ingresa el producto a planta), la presentación del producto para cada necesidad de cada cliente, la reunión de volumen, el almacenaje y hacer los trámites logísticos de comercialización son responsabilidad de la Empresa.

La atención a las situaciones que se viven a lo largo de la cadena por parte de la empresa ha sido un factor clave para su permanencia. Por lo que **atender las necesidades de los grupos de interés** es una prioridad y hacer llegar los medios para lograrlo el reto.

Pero existe la otra vertiente que es también una necesidad atendida por la empresa: reconocer clientes, identificar y atender sus necesidades concretas y generar las condiciones para hacerle llegar el producto. Para ello se dispone de todo un equipo especializado en temas de comercialización que se encargan de atender cada necesidad de cada cliente.

Como ya se mencionó, la principal necesidad a atender es la sanidad y limpieza, de lo cual se encargarán los productores, beneficiadores y el equipo en planta. Pero la otra vertiente a la que se hace referencia consiste en asegurar la comercialización, realizar los trámites aduanales, los permisos, hacer llegar el producto en el volumen y tiempo requerido y sostener la negociación económica soportando la transacción, pagando puntualmente a los proveedores y esperando los depósitos del cliente. Para lograrlo vuelve a entrar al juego la necesidad de recursos económicos, manejo de créditos, capacidad financiera.

Si consideramos que la empresa mantiene negociaciones de comercio con más de 30 países en la actualidad, el reto no es nada fácil. La administración y logística es muy sofisticada y precisa.

Asociaciones Agroindustriales Serranas alinea estas dos vertientes brindando seguridad a ambas partes: el cliente está seguro que lo que ha comprado llegará en el volumen, con la calidad y en el tiempo esperado, y que el pago hecho por ese producto está seguro; el productor y beneficiador por su parte están seguros que recibirán el pago de su materia prima en un tiempo oportuno.

Lograr esto ha implicado para la empresa innovar, estar a la vanguardia y cuidar todos los flancos de su negocio, viendo repercutido el esfuerzo al ser reconocida por tercer año consecutivo como la empresa exportadora de pimienta más importante de México.

Descripción de las innovaciones determinantes en el éxito exportador

De proceso

| Innovación | Características intrínsecas de la innovación | Impacto/efecto de las innovaciones |
|---|--|---|
| 1. Asegurar el abasto y calidad de la pimienta dioica en campo | <p>Las acciones para lograr esta innovación son diversas, entre ellas tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La vinculación con instituciones de investigación que aporten al cultivo, tales como: Universidad Autónoma Chapingo e INIFAP. • Gestión de recursos para el establecimiento de nuevas plantaciones de tipo: <ul style="list-style-type: none"> • Intensivo • Intercalado y • Jardines de colectas • Gestión de recursos para la adquisición de paquetes tecnológicos, aperos, entre otros. Esta acción permite atender adecuadamente las plantaciones, lograr calidad y más volumen. • Otorgamiento de créditos al eslabón primario cuando las gestiones gubernamentales no se autorizan. • Capacitación y asesoría constantes a través de la | <p>En la zona de influencia de la empresa, en los estados de Veracruz y Puebla, los indicadores nacionales exponen que en el año 2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Veracruz, ocupó el 56.59% de la superficie sembrada, el 60.07% del volumen de producción y el 40.20% del valor generado. El rendimiento en ton/ha fue de 2.8. ✓ Puebla, con el 2.36% de la superficie, 6.16% del volumen y 3.7% del valor generado. El rendimiento en ton/ha fue de 2.2. <p>Veracruz y Puebla sobresalen teniendo rendimientos mayores a 2 ton/ha, en tanto otros se quedan en menos de 0.5 ton/ha.</p> <p>Para la empresa representa abasto, volumen, poder de negociación y cumplimiento de las expectativas y demanda de los clientes.</p> <p>La empresa ha aumentado su participación en el mercado exportador pasando de un 9% en 2013, a un 14% en 2014 y a un 21% en el año 2015. El porcentaje de participación del año 2016 se cierra hasta julio de 2017, pero a la fecha de hoy (marzo 2017), la empresa ya refleja un 22% del total</p> |

| Innovación | Características intrínsecas de la innovación | Impacto/efecto de las innovaciones |
|------------|--|---|
| | <p>gestión ante gobierno para el pago de extensionistas o bien, con recursos propios de la empresa cuando las gestiones no se logran. Se consideran los temas de establecimiento y manejo de plantaciones, injertos, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de viveros de planta de pimienta, que permite poner a disposición del productor una planta sana, a un precio justo y sobre todo, asegurando su adaptación al medio agroecológico de la zona. | <p>de las exportaciones que México canaliza de pimienta gorda¹¹.</p> <p>Esto ha posicionado a la empresa como la principal exportadora de pimienta gorda (Pimienta dioica) de México por tercer año consecutivo.</p> |

¹¹ Cifras proporcionadas por Asociaciones Agroindustriales Serranas (AAS)

| | | |
|---|---|---|
| <p>2. Asegurar la calidad de la pimienta dioica en el proceso de beneficiado</p> | <p>Las sociedades de productores vinculadas a la empresa reciben la pimienta fresca proveniente de campo (pimienta verde). La cual por su frescura y humedad puede ser atacada con facilidad por hongos, dándole una apariencia blanquecina que demerita su calidad (se le llama pimienta aborregada). Para evitar esto, la pimienta pasa por un proceso de secado, que busca bajar su humedad a un 12%, asegurando así preservar su calidad.</p> <p>Estas sociedades establecen parámetros de calidad para la recepción de la pimienta, en coordinación con Asociaciones Agroindustriales Serranas, que finalmente son su cliente.</p> <p>La principal operación unitaria que se cuida en el proceso de beneficiado es el secado. El cuál se puede llevar a cabo de manera natural exponiendo la pimienta al calor del sol, en pisos de cemento. O bien, puede ser secada de manera artificial a través de secadoras rotativas.</p> <p>Algunas sociedades dan al producto ya seco un paso de soplado, que consiste en someter a la pimienta a ráfagas de aire en contracorriente a través de un canal vertical que</p> | <p>Se dispone de pimienta seca, con un grado de humedad del 12%, que evita la aparición de hongos y permite la óptima conservación de la pimienta.</p> <p>Algunas de las sociedades proveedoras limpian la pimienta parcial o totalmente, el impacto en la calidad del producto que entra a la empresa variará en la misma magnitud.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores que tan solo secan la pimienta, entregando un producto con una humedad máxima del 12%. 2. Proveedores que realizan un paso de soplado, con lo que logran limpiar parcialmente la pimienta. La mayoría de los beneficiadores realizan esta acción (obtienen una pimienta categoría FAQ¹² B y hasta FAQ A). <p>Con los pasos de soplado se eliminan las impurezas, y a mayor número de pasos, mayor limpieza. Así se consiguen separar de la pimienta las impurezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caracolillo (caparazón) • Metales (clavos) • Palos • Hojas • Pimientas sobre maduras (color negro intenso, el color esperado es café) • Pimientas aborregadas (pimienta con ataque de hongos) • Pimientas partidas • Pimientas con cascarilla abierta |
|---|---|---|

¹² FAQ: grado de calidad media razonable.

| | | |
|--|--|---|
| <p>3. Customizar la pimienta dioica a las necesidades de cada cliente</p> | <p>La pimienta seca ingresa al área de proceso de la empresa donde se almacena para luego ir siendo acondicionada según los requerimientos de cada cliente.</p> <p>El operador recibe la orden de proceso, indicándoles el cliente y el volumen a procesar y tendrá la misión de generar el producto de acuerdo al cliente específico, cuya necesidad se basa en el grado de limpieza prácticamente.</p> <p>El operador tiene distintas materias primas en bodega: pimienta seca; pimienta seca con un paso de soplado y pimientos secos con 2 o 3 repasos de soplado.</p> <p>Elije la que es conveniente a las necesidades de cada cliente y procede a acondicionarla según se requiera.</p> <p>La pimienta es sometida a un proceso de limpieza y dependiendo del grado de ella es que adquiere una calidad determinada.</p> <p>La pimienta ya limpia se embolsa, se estiba y se identifica para luego enviarla a bodega de donde se embarca para su destino final....el cliente.</p> | <p>La empresa maneja varias calidades de pimienta y se basa en el grado de limpieza de la materia prima.</p> <p>Toda pimienta al darle un paso de soplado adquiere la denominación PREMIUM, pero hay grados de limpieza. Estos grados o categorías se miden en FAQ (Calidad media razonable) y de esta manera, cada cliente tiene una amplia gama de producto que puede solicitar:</p> <p>PIMIENTA PREMIUM:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) FAQ B. Es prácticamente una reventa del producto enviado por las beneficiadoras, que regularmente la envían con calidad FAQ B. b) FAQ A. Es una pimienta ya soplada, proveniente de las beneficiadoras y a la cual se le da un soplado extra. <p>PIMIENTA EXTRA PREMIUM: es una pimienta ya soplada a la cual se le dan 2 o 3 repasos en la sopladora y aparte se le realiza una selección manual para retirar cualquier tipo de impureza que por efecto de soplado se haya pasado.</p> <p>PIMIENTA EXTRA-EXTRA PREMIUM: es una pimienta que se selecciona extremadamente bien, de tal manera que asegura no llevar ninguna impureza.</p> <p>Se manejan dos presentaciones: en bolsas de polipropileno de 25 y 50kg según el requerimiento de los clientes.</p> |
|--|--|---|

De organización

| | | | |
|--|---|---|--|
| 4. Desarrollo de proveedores de materia prima | <p>El mecanismo de abasto de la pimienta se lleva a cabo a través de organizaciones locales (ARIC Plan de Arroyos y otras S.P.R.¹³), que se encuentran ubicadas y distribuidas a lo largo de la región. Estas organizaciones producen y también acopian de otros productores la pimienta. Asociarse con ellas permite a la empresa acopiar de lugares distantes la materia prima, permite asegurar el abasto, no interactuar con un sinnúmero de productores sino solo con las empresas asociadas.</p> <p>Mantener esta relación y hacerla perdurar no ha sido fácil, la empresa ha tenido que realizar acciones para lograrlo, entre ellas: proveerles de capacitación, asesoría técnica, financiamiento, gestión de proyectos, en ocasiones traslado de producto desde sus beneficios hasta la planta.</p> <p>Las acciones de capacitación, asesoría y gestión de proyectos se</p> | Se dispone de pimienta de calidad que asegura una de las demandas del mercado: Volumen permanente | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

¹³ S.P.R. Sociedad de Producción Rural

| | | | | |
|---|--|--------|-------------|------|
| <p>realizan a través de la gestión de los pago de prestadores de servicios de los programas gubernamentales, o bien lo eroga la empresa con recursos propios. El objetivo es desarrollar el capital humano y la capitalización de los productores con activos.</p> <p>Cuando existen necesidades de financiamientos es la SOFOM la que permite realizar estos mecanismos de crédito. Con estas acciones de crédito se ha favorecido que los productores realicen compras consolidadas de insumos y bajen sus costos, haciendo más rentable el cultivo.</p> <p>Asociaciones Agroindustriales Serranas paga con prontitud a sus proveedores de materia prima y les ofrece buenos precios. No obstante la compra a través de las SPR's, cualquier productor individual puede acercarse a la empresa a vender su pimienta y le será recibida.</p> | <p>Organización de Productores de la Sierra de Puebla, SPR de RL</p> | Puebla | 76 | 2015 |
| | <p>Productores Diversos Puebla</p> | Puebla | 100 | 1998 |
| | <p>TOTALES</p> | | 2223 | |
| | <p>Este cuadro nos permite observar como los proveedores se han mantenido por varios años destinando pimienta a la empresa. Lo que nos habla de un verdadero desarrollo de proveedores.</p> <p>Los datos del cuadro anterior también revelan como la ARIC Plan de Arroyos es la asociación que más pimienta entrega a la empresa y que su relación de proveeduría es de más de 20 años. Paralelamente a Asociaciones Agroindustriales Serranas, la ARIC Plan de Arroyos también fue creciendo, desarrollando su abasto, su proceso, su calidad, etc.</p> <p>Sin duda que, al crecer Asociaciones Agroindustriales Serranas, sus empresas proveedoras también lo hacen, el desarrollo va en paralelo.</p> | | | |

| | | |
|---|--|---|
| <p>5. Administración inteligente</p> | <p>En la empresa se lleva un estricto control de las operaciones y los procesos se documentan y analizan.</p> <p>Esta documentación incluye al área de proceso, al área de pago a proveedores, al área de almacén y transporte, al área de comercialización, al área de créditos, etc. Todo proceso se puede rastrear y se puede medir.</p> <p>Existen áreas especializadas al interior de la empresa que llevan control de todo lo mencionado. La administración es muy sofisticada y eficiente.</p> <p>Específicamente para asegurar los procesos contables y financieros, la empresa es Auditada por la reconocida firma mundial Deloitte, lo que respalda el proceso y da seguridad a proveedores, clientes, y fondeadores.</p> <p>En la empresa se siguen los protocolos y regulaciones hacendarias toda vez que se maneja una SOFOM.</p> <p>Se cuida a detalle todo el proceso administrativo.</p> | <p>Administración sofisticada que permite tener una capacidad financiera estable al dar certeza y confianza a los fondeadores.</p> <p>Asociaciones Agroindustriales Serranas cuenta con líneas de crédito de diversas instituciones bancarias tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BANCOMEXT • SANTANDER • BANAMEX • BBVA BANCOMER • FINANCIERA NACIONAL DE DESARROLLO • FIRA (a través de Banco del Bajío y BANORTE) <p>La empresa cuenta con la liquidez y capacidad financiera para soportar las transacciones de compra y venta del producto, son puntuales en los pagos a proveedores y financian la logística de comercialización si el cliente lo demanda.</p> |
|---|--|---|

De Mercadotecnia

| <p>6. Identificar nichos de mercado</p> <p>La empresa tiene presencia en ventas en 4 continentes del mundo, comercializando su producción de pimienta a 30 países actualmente.</p> <p>Identificar esos nichos ha conllevado participar en ferias exóticas de alimentos en distintos países: Rusia, Líbano, Alemania, Francia, entre otras latitudes, pero es Europa y Medio Oriente es donde se han encontrado las mejores posibilidades.</p> <p>Para definir mercados, se cuenta con un equipo especializado que realiza análisis de inteligencia de mercados, donde se analizan compradores y competidores.</p> <p>Una vez identificados estos mercados se busca darles confianza y adaptarse a la plenitud de sus necesidades.</p> | <p>La empresa ha diversificado su mercado, teniendo presencia en más de 30 países del mundo.</p> | | | | | | | |
|--|--|--|--------|---------------|---|--|--|---|
| | <table border="1"> <thead> <tr> <th>América</th> <th>Europa</th> <th>Medio Oriente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Canadá • Colombia • Estados Unidos de América • Perú • República Dominicana </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Alemania • Bulgaria • Francia • Grecia • Holanda • Italia • Países Bajos • Polonia • Reino Unido de la Gran Bretaña e Irlanda del Norte • Rumania • Rusia • Ucrania </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Arabia Saudita • Emiratos Árabes • Siria • Iraq • Israel • Jordania • Líbano </td> </tr> </tbody> </table> | América | Europa | Medio Oriente | <ul style="list-style-type: none"> • Canadá • Colombia • Estados Unidos de América • Perú • República Dominicana | <ul style="list-style-type: none"> • Alemania • Bulgaria • Francia • Grecia • Holanda • Italia • Países Bajos • Polonia • Reino Unido de la Gran Bretaña e Irlanda del Norte • Rumania • Rusia • Ucrania | <ul style="list-style-type: none"> • Arabia Saudita • Emiratos Árabes • Siria • Iraq • Israel • Jordania • Líbano | <p>Por mencionar algunas de las empresas con quien mantiene relaciones comerciales tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRYMAT SP. Z.O.O. Ubicado en la ciudad de Jastrzebie-zdroj en Polonia. • CATZ INTERNATIONAL, Ubicado en Rotterdam, Holanda. • ACOR SP. Z.O.O. Ubicado en Krotoszyn, Polonia. • ALBERT PANZER GMBH, |
| América | Europa | Medio Oriente | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Canadá • Colombia • Estados Unidos de América • Perú • República Dominicana | <ul style="list-style-type: none"> • Alemania • Bulgaria • Francia • Grecia • Holanda • Italia • Países Bajos • Polonia • Reino Unido de la Gran Bretaña e Irlanda del Norte • Rumania • Rusia • Ucrania | <ul style="list-style-type: none"> • Arabia Saudita • Emiratos Árabes • Siria • Iraq • Israel • Jordania • Líbano | | | | | | |

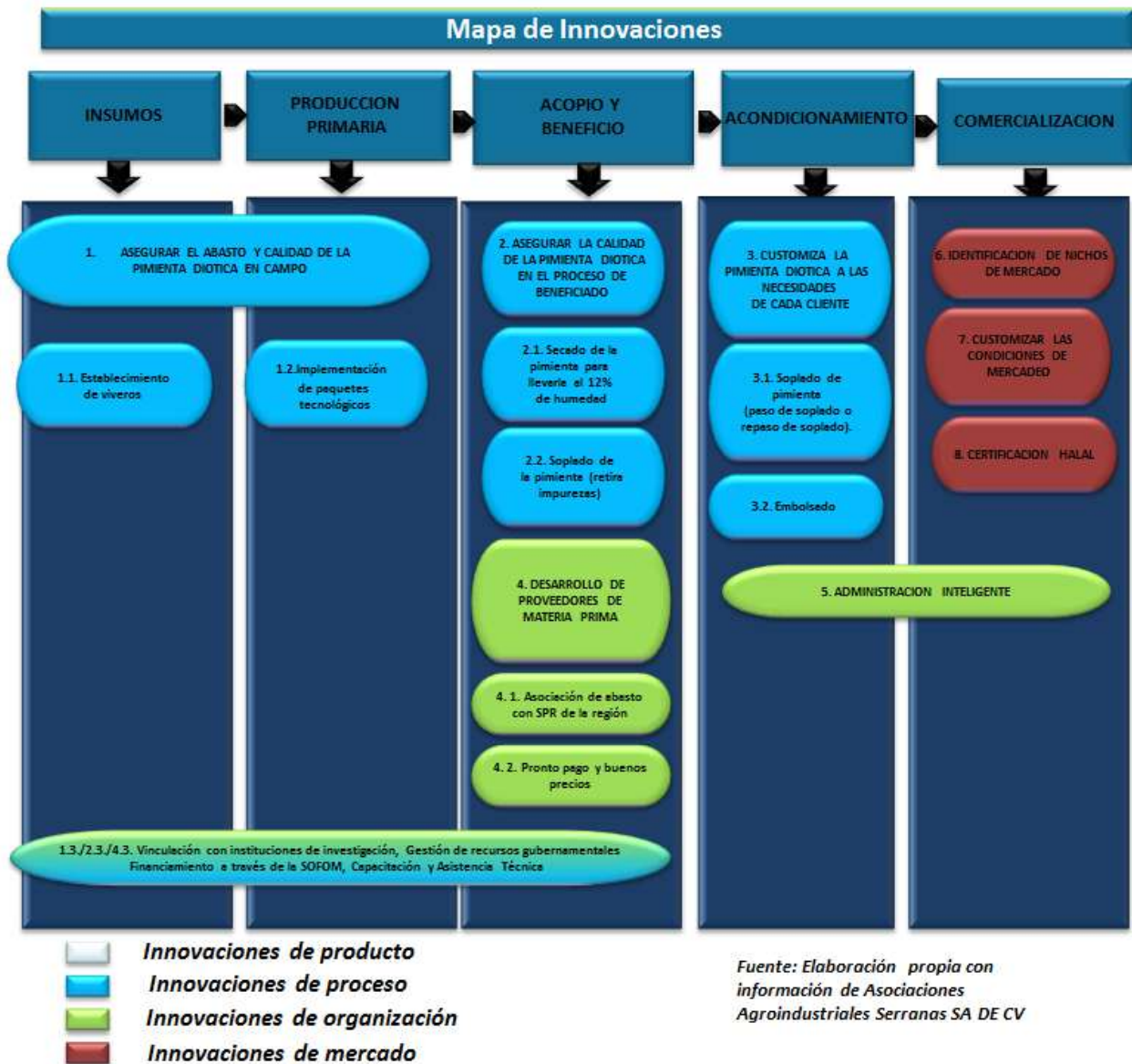
| | | |
|--|--|---|
| | | <p>ubicado en Hamburgo, Alemania.</p> <ul style="list-style-type: none"> • JSC PROMPOSTA VKA-M. Ubicado en Moscú, Rusia. • UK SPICE AND INGREDIENTS LIMITED. Ubicado en Watford, Reino Unido. • VENUS ENTERPRISES LIMITED. Ubicado en Londres, Reino Unido. • JOSE A. Y GERARDO E. ZULUAGA LTDA. Ubicado en Cartagena, Colombia. • SHAREKET REBAL LELMAWAD ALGETHAEYE. Ubicado en Hebron, Israel. <p>En el año 2016 las ventas de la empresa estuvieron distribuidas de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A África se destinó el 2% de la producción • A Asia el 1% • A Europa el 59% • A Medio Oriente el 29% y • A Sudamérica y El Caribe el 9% |
|--|--|---|

| | | |
|--|---|--|
| <p>7. Custodiar las condiciones de mercadeo</p> | <p>La empresa alinea las transacciones de mercadeo a la necesidad de cada cliente. Realiza acciones de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trámites de traslado del producto a su bodega o puerto de destino 2. Pago de flete si el cliente lo demanda 3. Financiamiento 4. Recepción de anticipos contra entrega de producto en la fecha que el cliente lo requiera, lo que implica tenerlo disponible en almacén. 5. Certificación de facturas con las cámaras de comercio en sus oficinas representativas en México. | <p>En pimienta los clientes se encuentran pulverizados, se tienen identificados a más de 150 compradores de pimienta mexicana de origen en el mundo, en tanto vendedores mexicanos solo hay 20 o 30.</p> <p>Atender la diversidad de clientes es complejo por la tramitología, sin embargo se ha logrado. Se tienen transacciones comerciales exitosas con 30 países de 4 continentes.</p> |
|--|---|--|

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| <p>8. Certificación HALAL</p> | <p>La Certificación HALAL es un proceso de garantía de calidad aplicado a alimentos, productos y servicios según la Normativa Halal¹⁴.</p> <p>Estos alimentos se ofertan a públicos de práctica islámica, tanto en su país como en el ámbito de la Unión Europea. Por lo que tener esta certificación permite la exportación a países de prácticas islámicas.</p> <p>La certificación Halal exige satisfacer los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No incluir, ni contener en su composición nada que sea considerado ilícito de acuerdo a la ley islámica. • Los alimentos deben ser preparados, elaborados, transportados o almacenados, utilizando aparatos o medios que estén exentos de aquello que sea ilícito según la ley islámica. • No haber estado en contacto directo con otros alimentos que no satisfagan los requisitos anteriores. | <p>El 29% de la producción de pimenta se canaliza a Medio Oriente, que es un mercado diferenciado que ofrece precios atractivos por el producto.</p> <p>A Europa se canaliza el 59% de las ventas y en ese continente también existe población que tiene prácticas islámicas en su alimentación.</p> <p>Ambos mercados son los más representativos en las exportaciones de la empresa.</p> |
| | <p>La empresa ha cumplido satisfactoriamente estos requisitos y cuenta con esta certificación que le permite canalizar parte de</p> | |

¹⁴ HALAL: prácticas permitidas por la religión musulmana comúnmente asociado a los alimentos

Proceso para la implementación de las innovaciones



La integralidad con que la empresa aborda su negocio resulta por demás interesante, se observa en este mapa de innovaciones como presenta innovaciones en los distintos eslabones de la cadena. Se observa como desde los

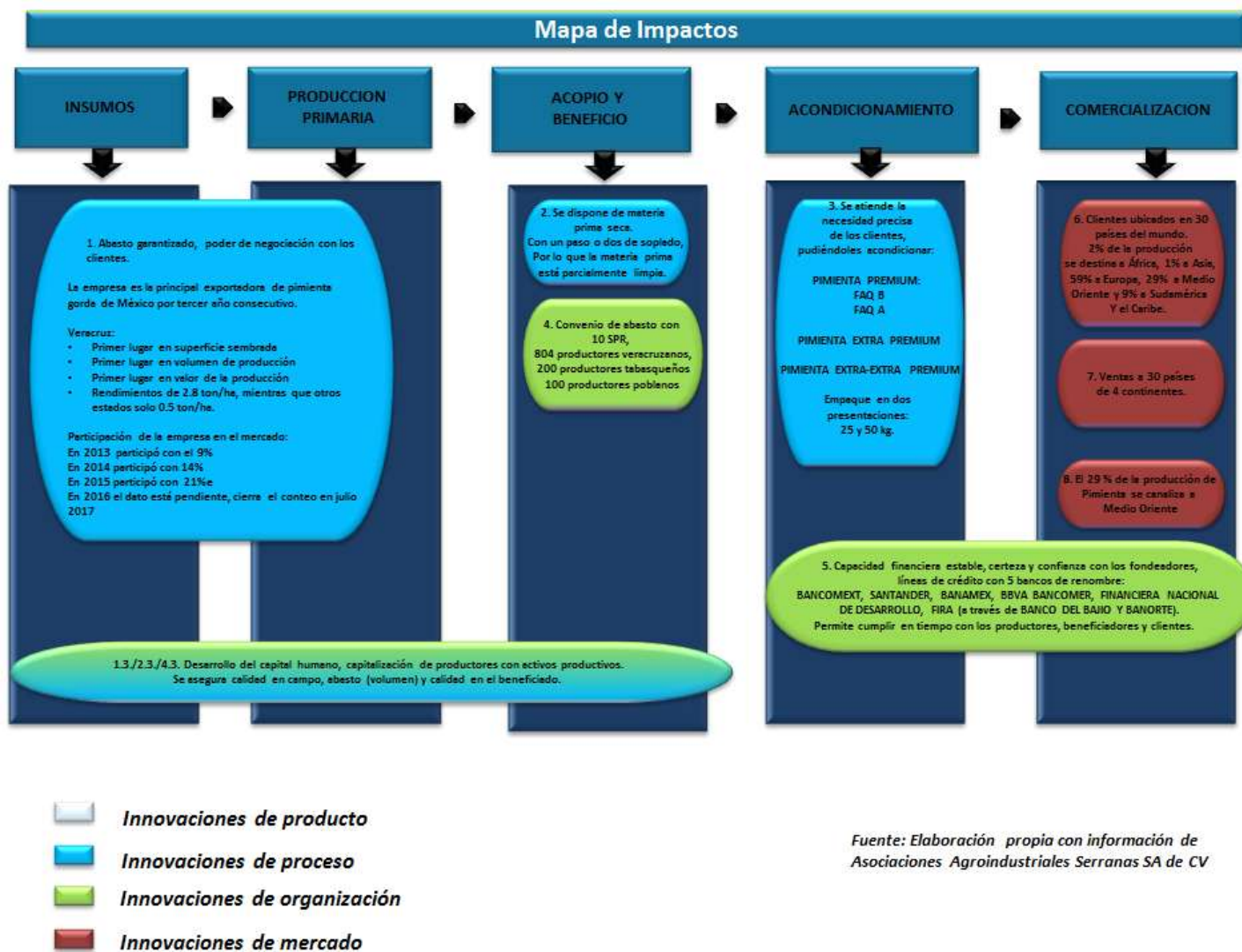
aceptables según la sharia o ley islámica.

insumos, la producción primaria, el acopio y beneficio tiene intervención directa. Sus acciones van más allá del propio límite de su empresa que se centra en el acondicionamiento y comercialización.

Además las innovaciones son variadas, encontramos innovaciones en el proceso, en la organización, en el mercadeo.

De donde podemos concluir que el trabajo es integral a lo ancho de la cadena y amplio en los ámbitos que interviene.

Impacto de las innovaciones



Fuente: Elaboración propia con información de Asociaciones Agroindustriales Serranas SA de CV

Este conjunto de innovaciones le permite a la empresa atender las dos vertientes que en capítulos anteriores se han mencionado: el abasto y el mercado.

No solo se logra el volumen sino también la calidad que el cliente demanda, funcionando esta empresa como articuladora entre estos dos grupos.

Lecciones aprendidas

1.1 De los actores

Echar un vistazo hacia los orígenes de la empresa fue un ejercicio enriquecedor que permite ver a la distancia los aciertos y desaciertos que a lo largo de los más de 20 años de la empresa han acontecido.

El principal acierto mencionado por el fundador de la empresa, el Dr. Héctor Gabriel Barrera Nader, es haberse independizado del ARIC Plan de Arroyos al que perteneció por varios años para luego fundar este ente privado que hoy es Asociaciones Agroindustriales Serranas, ya que comenta que es difícil trabajar con las organizaciones desde dentro para impulsar grandes negocios; no obstante siempre estuvo presente en su mente generar integralidad con organizaciones, productores, empresas privadas pequeñas, etc.

La verticalidad es la opción que él reconoce como el deber ser del negocio. Comenta que para una empresa pequeña es difícil ser competitiva de cara a los exportadores industriales transnacionales que cuentan con una estructura, capacitación, gente con experiencia, líderes. Por lo que él ve como opción que cada quien haga lo que sabe hacer y que lo haga bien. Significa que si el productor sabe producir lo haga bien, con calidad, pues a veces no puede él hacer todas las funciones que un negocio requiere. Si van a beneficiar que lo hagan bien, si van a exportar como es su caso, deben hacerlo bien. Lo importante en este modelo es que los logros sean de todos y los beneficios sean compartidos entre todos. Porque así cada actor hará bien lo que le toca hacer.

También es una lección aprendida que para crecer es necesario capitalizarse, estar invirtiendo en conceptos que hagan eficaz su negocio. Y capitalizarse es en el sentido amplio de la palabra considerando sin duda al recurso humano, profesionalizando a su personal en planta y desarrollando proveedores. La capacitación es el eje rector de la empresa y como lección aprendida es de las principales. Aún sigue siendo un problema contar con personal capacitado.

Pero hay otras lecciones aprendidas sin duda y una de ellas corresponde al mercado. Al respecto es necesario comentar que si bien hoy día la empresa es un modelo exitoso tuvo tropiezos, y uno de ellos se debió a la falta de información adecuada de los mercados que desafortunadamente es un común denominador entre las empresas del agro. Por ello, dentro de sus lecciones aprendidas está ubicar los mercados más potenciales, entender que demandan y preparar las bases para atender esas necesidades.

Es importante analizar tenencias y oportunidades de negocio en el mundo, reconocer los términos y condiciones para acceder a tales posibilidades y trabajar en ello. Desafortunadamente muchos empresarios ven como única ventana de oportunidad para la exportación el destino de Estados Unidos, pero hay que reconocer que éste es un mercado de volúmenes y frecuencias. El producto que la empresa maneja no está hecho para ese mercado. La cosecha es una vez al año, pero la venta es todo el año gracias a que la pimienta es resistente. Esta cualidad permite a los empresarios desplazar la pimienta por una gran diversidad de países donde reconocen han encontrado los mejores negocios, clientes que demandan quizá poco volumen pero muy especializado y están dispuestos a pagar por él. Así que esta es una de las más importantes lecciones aprendidas: buscar y atender nichos de mercado.

La diversificación en la empresa es otra importante lección aprendida y asertiva. Gracias a que la empresa trabaja con tres grandes cultivos: cacao, pimienta y café, ha logrado estabilidad en años en que el café cruza por tantos problemas. La pimienta sale al rescate y hoy día representa la principal fuente de ingresos de la empresa.

Se ha aprendido y se ha generalizado que en un negocio no hay que descuidar ningún flanco, en empresas como estas no hay que despegarse de la actividad primaria, se depende de ellos y de la calidad con la que producen; pero desafortunadamente este pensamiento no todos lo tienen, comenta el Dr. Barreda, y a él personalmente le ha ayudado venir de una cooperativa y haber vivido experiencias como productor; reconoce que el éxito viene de la visión que se tenga del negocio.

A toda hora los riesgos han estado presentes, uno de ellos y que estuvo latente fue el incumplir pagos, pero la profesionalización ayudó mucho. Ordenar procesos, demostrarlo y ser confiables es una cualidad que no se debe descuidar. Gracias a la confianza que se tiene en la empresa (demostrada en números) se está bien posicionado con los fondeadores y esto le permite cumplir compromisos económicos.

La confianza también se ha ganado entre los proveedores de materia prima, pues si bien hay presencia ocasional de algunos compradores foráneos que

acaparan (coyotean) la pimienta cuando hay producto, regularmente se van, dejando afectado al productor, porque ellos nunca pierden; no obstante se ha aprendido que la empresa y el modelo que maneja ha permitido que haya sustentabilidad en el producto.

No obstante, los esfuerzos que hacen productores, beneficiadores y empresarios; se reconoce un ambiente de riesgo e inseguridad en el país que no permite un pleno desarrollo.

1.2 Del facilitador

En muchas de las ocasiones los productores o quien los asesora fincan sus esfuerzos en producir, elevar rendimientos, mejorar algunos aspectos técnicos que si bien son importantes no son siempre determinantes para mejorar la situación económica y de desarrollo de los sujetos atendidos.

Es muy importante voltear a ver los mercados y a partir de ahí definir los quehaceres. Atender nichos resulta en ocasiones más exitoso que atender esos grandes clientes de volúmenes.

Sin embargo, entre el que produce y el que compra existen brechas que hay que alinear y cerrar y no es una tarea fácil. Aquí retoman importancia las innovaciones de organización y de comercialización, que en gran parte de los casos se soslayan y relegan a un segundo plano, dando prioridad a los asuntos de la producción primaria.

Pero no cualquiera puede articular y cerrar brechas, se tiene que tener la sensibilidad y el conocimiento. He visto como en esta empresa se conjugan dos intelectos superiores, creativos e inquietos. El Dr. Héctor Gabriel Barreda Nader cuenta con la sensibilidad y experiencia hacia el sector primario y la parte del beneficio, que viene a complementarse con el conocimiento fresco e innovador que mira hacia el mercado y el análisis mundial de los nichos, el Lic. Gabriel Barreda Ortega, director ejecutivo en la empresa. Esta combinación de saberes y experiencia están posicionando más aún la empresa. No es un asunto generalizado que se le dé a cualquiera, por lo que el intelecto superior si es un factor de éxito en esta empresa.

Esta integralidad y acoplamiento, observo, les permiten estar atentos a toda la cadena productiva y a sus necesidades, no hay descuido, pues observo que han reconocido que cuidar su negocio trasciende las fronteras de la planta, va hasta los insumos, la producción, el acopio, el beneficio, que incluye las logísticas de mercadeo, la atención a clientes, etc.

Es de destacarse que un sencillo proceso agroindustrial puede transformarse en un verdadero caso exitoso si lo arropamos desde el origen en campo hasta su comercialización.

Necesidades de innovación, investigación y transferencia de tecnología.

Las necesidades detectadas son:

- Seguir mejorando la producción primaria, pues a mayores volúmenes mayores ventas. El mercado y la demanda no son un problema para la empresa.
- Mejoras generalizadas en los procesos agroindustriales, estar a la vanguardia, con una visión mundial.
- Atender cada necesidad de lo que el mercado requiere y para eso se estará siempre a la expectativa de la inversión que permita adecuarse a cada necesidad. Esto significa seguir atento a los mercados, seguir llevando y mejorando los procesos administrativos que los mantengan en la preferencia de los fondeadores.
- Llegar a mercados finales.
- Mejorar la sanidad del producto y poder certificar la inocuidad que los clientes demanden. El tema de certificación en procesos de inocuidad es un requisito que se está convirtiendo en indispensable para colocar el producto en distintos países.