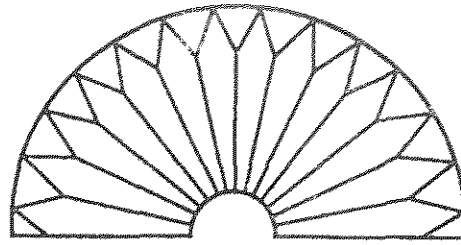


EL COLEGIO DE SONORA



EL COLEGIO DE SONORA

MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES

Encadenamientos Comerciales Globales y Coordinación Vertical  
en la Industria de Vegetales Frescos,  
el caso Sonora.

Tesis que para obtener el grado de  
Maestro en Ciencias Sociales  
presenta

*Carlos Gabriel Borbón Morales*

Director de Tesis: M.C. Vidal Salazar Solano  
Sinodales: M.C. Cristina Taddei Bringas  
M.C. Blanca Lara

## INDICE

INTRODUCCION.....	2
CAPÍTULO 1. ENCADENAMIENTOS COMERCIALES GLOBALES Y COORDINACIÓN VERTICAL EN LA INDUSTRIA DE VEGETALES FRESCOS.....	9
1.1 <i>El Marco Analítico de las Cadenas Comerciales Globales(CCG)</i> .....	9
1.2 <i>Frutas y Hortalizas de Exportación. Una aproximación al enfoque de las Cadenas Comerciales Globales</i> .....	14
1.3 <i>Neoinstitucionalismo Económico: antecedentes y evolución</i> .....	17
1.3.1 <i>Estructura Analítica del NE: Conceptos y Categorías</i> .....	20
1.4 <i>Coordinación vertical en los sistemas alimentarios:</i> .....	25
CAPÍTULO 2. ASPECTOS INSTITUCIONALES, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN MÉXICO.....	28
2.1 <i>Algunos aspectos institucionales.</i> .....	28
2.2 <i>Producción y comercialización de frutas y hortalizas.</i> .....	33
CAPÍTULO 3. COORDINACIÓN VERTICAL DE LA CADENA COMERCIAL GLOBAL EN LA INDUSTRIA DE VEGETALES FRESCOS, ACTORES Y EVIDENCIA EMPÍRICA.....	44
a). <i>Orientación exportadora estratégica.</i> .....	45
b). <i>Altos niveles de especialización por productos, calidades y temporalidades</i> ..	48
c). <i>Patrón de comercio coordinado por capital transnacional interfronterizo.</i> .....	50
• <i>Productores:</i> .....	52
• <i>Empacador:</i> .....	53
• <i>Embarcador:</i> .....	53
• <i>Casa distribuidora:</i> .....	53
• <i>Broker:</i> .....	53
• <i>Mayorista:</i> .....	54
CAPÍTULO 4. EL EJE DE LA COORDINACIÓN VERTICAL: LOS CONTRATOS.....	71
4.1 <i>Relaciones contractuales entre productores y distribuidoras: Del convenio a la palabra, a la firma del contrato.</i> .....	73
4.2 <i>Costos de transacción: evidencia empírica</i> .....	78
4.2.1 <i>Los costos de transporte y pagos aduanales</i> .....	79
4.2.2 <i>El costo de la Información</i> .....	79
4.2.3 <i>El costo financiero</i> .....	80
4.2.4 <i>Las garantías del productor ante Sanidad Vegetal</i> .....	81
4.2.5 <i>Negociaciones con el gobierno federal y estatal</i> .....	81
4.2.6 <i>Promoción</i> .....	81
4.2.7 <i>El monitoreo de la cadena</i> .....	82

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....83  
BIBLIOGRAFÍA:.....90  
ENTREVISTAS. ....94

**INDICE DE GRÁFICAS**

GRÁFICA (1).....	36
GRÁFICA(2).....	45
GRÁFICA (3).....	46
GRÁFICA (4).....	47
GRÁFICA (5).....	48
GRÁFICA (6).....	64
GRÁFICA (7.1).....	65
GRÁFICA (7.2).....	66
GRÁFICA (7.3).....	67
GRÁFICA (7.4).....	68
GRÁFICA (8).....	69

**INDICE DE FIGURAS**

FIGURA (1).....	11
FIGURA (2).....	12
FIGURA (3).....	19
FIGURA (4).....	23
FIGURA (5).....	24
FIGURA (6).....	35
FIGURA (7).....	50
FIGURA (8).....	58
FIGURA (9).....	60
FIGURA (10).....	63

**INDICE DE CUADROS**

CUADRO (1).....	38
CUADRO (2).....	39
CUADRO (3).....	41
CUADRO (4).....	43

## AGRADECIMIENTOS

Al Colegio de Sonora, su rector Dr. Ignacio Almada Bay y su planta docente.

Al Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C., su director Dr. Inocencio Higuera Ciapara y su planta administrativa.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

A la Dirección de Desarrollo de CIAD, A.C. y su director Dr. Pablo Wong González

Al MC. Vidal Salazar Solano por la dirección de la presente

Al Dr. Juan Pedro Camou, director del programa de mejoramiento académico del CIAD, A.C.

A mis compañeros de la Maestría en Ciencias Sociales del Colegio de Sonora, generación 1999-2001.

A los Señores Ignacio Ruiz e Ignacio Ruiz Loye propietarios de la empresa Del Ruisenior SA de CV.

A mis compañeros del área de Desarrollo del CIAD, A.C., una mención especial para Patricia Salido, Nohemí Bañuelos, Migdelina Reyes, Araceli Andablo, Ana Isabel Ochoa, Beatriz Camarena,, Irene Valenzuela, Diana Luke, Mario Camberos, Sergio Sandoval, Jesús Robles, David Romero, Yari Borbón, Héctor Rodríguez, Marco Antonio Ulloa, Luis Huesca, Joaquín Bracamontes, Jorge León y Luis Nuñez.

*Dedicado a:*

*Mi padre, ejemplo de trabajo y humildad...*

*Mi madre, manantial de amor...*

*Mis hermanos: motivo de orgullo y cariño...*

*Mi esposa, compañera inseparable en el camino...*

*Mi hija, síntesis de mi vida...*

*La memoria de mis abuelos...*

*La memoria de Donaciano y Josefina: raíces de mi segunda familia...*

*María Isabel Fontes: toda espiritualidad...*

*Pedro Morales: mezquite fuerte de casi cien años...*

## INTRODUCCION.

La evolución de la demanda mundial de hortalizas y frutas sitúa a Europa como el principal importador, seguido por los Estados Unidos, los países de la Cuenca del Pacífico y el Medio Oriente; esta demanda es cubierta principalmente por España, Holanda, Italia, EEUU y Francia. México ocupa el sexto lugar dentro de los principales exportadores mundiales. Los productos con mayor dinamismo son: papa, tomate, cebolla, sandía, pepino, lechuga y melón<sup>1</sup>.

La colindancia de México con uno de los mercados más grandes del mundo, representa la oportunidad para ejercer sus ventajas competitivas y comparativas, donde la disponibilidad de mano de obra, la disposición de infraestructura especializada y cercanía con los cruces fronterizos, son algunos aspectos que favorecen su intercambio comercial.

La rama económica hortofrutícola<sup>2</sup> de exportación en México ha sido impactada por la forma en que han evolucionado los patrones de consumo en los países desarrollados, principalmente Estados Unidos, donde a partir de la revaloración de la alimentación sana y los estilos de vida de las familias de medianos ingresos y del grupo de la tercera edad, se han orientado los hábitos de consumo hacia fuentes de energía bajas en grasas y alto contenido en fibra, proporcionados por vegetales frescos y procesados.

Estas tendencias han impactado la industria de alimentos, particularmente la de vegetales frescos<sup>3</sup> (IVF) sobre todo de la propia economía estadounidense donde se han

---

<sup>1</sup> Sólo seis países del mundo desarrollado (Alemania, EEUU, Francia, Gran Bretaña, Holanda y Canadá) concentraban el 54% de las importaciones en 1991. (Gómez Cruz, et.al., 1991).

<sup>2</sup> De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (**SCIAN**), INEGI clasifica como ramas económicas: 1112 el cultivo de hortalizas y 1113 el cultivo de frutales y nueces, ambas pertenecen al subsector de la agricultura y al sector de agricultura, ganadería, aprovechamientos forestales, pesca y caza. On line: <http://www.inegi.gob.mx/estadistica/espanol/scian/scian.html>

<sup>3</sup> La industria de vegetales es una red interdependiente de productores, suministradores, procesadores, productores y distribuidores de semillas, *brokers*, mayoristas, detallistas, y otros servicios relacionados con la industria. Lincoln, Peirce C. (1987), "The Vegetable Industry", *Vegetables: characteristics, production, and marketing*, p1.

consolidado los grandes vendedores, incrementándose la concentración de la oferta para mantener el control del mercado, a través de la incursión de empaques especiales, productos diferenciados y soporte comercial. Ello permite contar con abastecimientos seguros durante todo el año, aprovechando las amplias redes de comunicación y transporte para trasladarlos desde distintos puntos del orbe.

Por su parte, los productores mexicanos especializados en hortofrutícolas, ante el incesante incremento de la competencia, han desarrollado diversas estrategias para atender la demanda; tales como el contrato de su propia producción y acuerdos de diversa índole con otros productores. Las presiones por coordinar su oferta a lo largo del año están forzando cada vez más a las firmas a integrarse verticalmente. Así los grandes compradores exigen el cumplimiento de estrictos estándares de calidad a lo largo de todos los procesos de producción, empaque, enfriado, transporte, ventas y promoción de la producción (Calvin y Barrios, 1998).

Durante los últimos años la IVF de exportación se enfrenta a una marcada especialización por producto, que promueve la elevación de los estándares a un punto tal que permita mantener el abasto a Norteamérica.

Para ello, se han desplegado encadenamientos que incluyen, además de los comercializadores internacionales, a productores regionales vinculados verticalmente bajo una estructura contractual que facilita el intercambio vía la reducción de los llamados costos de transacción.

Estas relaciones toman mayor consistencia durante el tráfico invernal de frutas y hortalizas entre México y los EEUU, bajo el control de compañías internacionales que, apoyadas en el conocimiento profundo del mercado y la logística de distribución, concilian la demanda de los consumidores y la oferta de los productores mexicanos.

El escenario regional de la IVF en Sonora, constata la importancia del cultivo de hortalizas y frutales para los mercados de exportación. Así, en el período 1990-2000 con



menos del 9% de la superficie cultivada estatal, éstos representaron el 31.8% del valor agrícola total del estado.<sup>4</sup>

El dinamismo de la agricultura estatal descansa en buena medida en las zonas agrícolas intensivas de exportación, donde el crecimiento productivo se ha construido sin distraer recursos financieros internos; su estrategia radica en el aprovechamiento de las fortalezas económicas y técnicas como son: infraestructura de riego, manejo poscosecha, tecnología de punta, amplia trayectoria agrícola de la región, así como la incidencia de las compañías comercializadoras internacionales que han inducido cambios sustanciales en la forma que los agricultores producen y comercializan sus productos agrícolas<sup>5</sup>. Estas formas de comercialización que se están verificando en las regiones con mayor dinámica exportadora, se ubican en un entorno de apertura comercial e interdependencia entre las regiones económicas.

La reafirmación exportadora de esta actividad y su penetración en mercados como el europeo y los de la Cuenca del Pacífico, no podría ser explicada sin tomar en cuenta la integración entre comercializadores internacionales y productores regionales, que vía los flujos de financiamiento, de productos y de recursos tecnológicos, entre otros, permiten a la hortofruticultura de la región superar los obstáculos impuestos por la contracción económica y financiera nacional, suscitada durante las dos últimas décadas<sup>6</sup>.

Los estudios actuales sobre la actividad hortofrutícola se caracterizan por responder a la noción de la división internacional del trabajo, dan cuenta de la segmentación productiva, los procesos de globalización y la interdependencia de los actores.

---

<sup>4</sup> Estadísticas elaboradas con base en datos de concentrados de la producción agrícola, SAGAR, Delegación Sonora, 1997, avances preliminares del gobierno del edo de Sonora, 2001.

<sup>5</sup> Consúltese a Salazar S. Vidal (1999), *Visión Estratégica del Desarrollo Económico de la Región Sonora-Arizona*, Componente de Agronegocios, CIAD. AC

<sup>6</sup> Línea de investigación que se desarrolla actualmente en el proyecto "El Financiamiento de las Exportaciones Agropecuarias en el Agro Sonorense", coordinado por Vidal Salazar Solano, en el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C.

En este entorno globalizador, diversas investigaciones<sup>7</sup> orientadas al ámbito regional sonorense tendientes a estudiar los impactos del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (TLCAN), exponen que la IVF sonorense rebasa el carácter estacional estadounidense, y que responde también a la incursión de mercados como la Cuenca del Pacífico, Europa y el Medio Oriente.

Entre los análisis de corte nacional sobre las fuerzas y actores que intervienen en los procesos de esta rama económica, destaca el de Gómez Cruz y Schwentesius Rinderman (1991), que pone de manifiesto el desempeño de la actividad hortofrutícola mexicana frente a la oferta estadounidense, y discute acerca de los factores económicos que favorecen a los EEUU en el marco del TLCAN.

Otros trabajos, se orientan al examen de las redes de comercialización. Es el caso de Linda Calvin y Verónica Barrios (1998), quienes discuten las formas de integración de las cadenas comerciales hortofrutícolas y la manera que su estructura afecta a todos sus actores. Sparling y Cook (1999) examinan las alianzas estratégicas y *joint ventures*, y las diversas formas de interacción que pueden asumir las transacciones de mercado. Por su parte, David Runsten (1996) estudia el impacto del TLCAN en la industria de vegetales congelados de los Estados Unidos, ejemplificando con la experiencia de Watsonville<sup>8</sup> el proceso de relocalización de planta. El autor analiza cierres de plantas procesadoras en los EEUU, luego de la firma del TLCAN, algunas de las cuales se reubicaron estratégicamente en México, alentadas por la estructura de bajos costos de producción.

Bustamante Álvarez (1991) y Boris Marañón (1997), destacan el papel de subordinación de los productores mexicanos respecto de las empresas transnacionales,

---

<sup>7</sup> Salazar S. Vidal (1995), Salazar, Wong y Sandoval (1997), Salazar, Wong y Borbón (1999), entre otros.

<sup>8</sup> Watsonville, es una comunidad localizada entre Santa Cruz y Monterrey en la costa de California en los EEUU, donde predominan actividades relacionadas con el procesamiento de alimentos. Justamente, este caso fue utilizado en el debate en torno al TLCAN para evidenciar los efectos negativos para la industria alimentaria estadounidense, Runsten (1996),

así como la insuficiencia de esta estrategia para fomentar el desarrollo de la agricultura y la agroindustria en su conjunto como un soporte de desarrollo regional.

El objetivo del presente trabajo es presentar un cuerpo conceptual, que agrupa vertientes que abrevan de distintas teorías útiles al análisis del sistema alimentario: a) Las cadenas comerciales globales y b) La coordinación vertical. Su conjunción permite acceder a elementos analíticos para el estudio del comportamiento de la industria de los vegetales frescos de exportación entre Sonora y los EEUU, tomando en cuenta dos características principales: 1) El carácter global de los encadenamientos y 2) La integración vertical que se da entre sus actores, la funcionalidad institucional del contrato como eje de coordinación y el rasgo de control de la cadena.

La propuesta metodológica es consistente con el modelo conceptual de análisis aplicado por Dolan et. al. (1999), orientado a identificar los encadenamientos comerciales de carácter global<sup>9</sup> que caracterizan a la IVF de exportación en la región subsahariana de África, con base en un patrón explicativo de intercambio controlado por el comprador que destaca la manera encadenada del proceso con el manejo de tres dimensiones analíticas: a) Las restricciones impuestas por el comprador en una estructura de entrada y salida, b) La territorialidad y concentración de la producción, y c) Los actores de la cadena y sus funciones. Ello dota de elementos para entender el mecanismo de incorporación, desenvolvimiento y la manera que la firma asegura una posición en la cadena. Por otro lado, se considera pertinente incluir una sucinta revisión del Neoinstitucionalismo Económico (NE), ya que destaca el papel del contrato que se considera una asignatura pendiente en los análisis regionales de esta rama económica en Sonora.

En la presente propuesta, dichos elementos son incorporados en el análisis de una

---

<sup>9</sup> Los estudios de encadenamientos comerciales globales (*commodity chains globals*) originalmente son desarrollados por Gary Gereffi (1994) y Gereffi y Korzeniewicz (1994).

empresa exportadora de vegetales frescos que opera en la región del Valle del Mayo sonorense. El criterio para la elección de dicha firma se establece a partir de tres aspectos relevantes: a) Proporciona elementos para explorar los conceptos y validarlos, b) Presenta accesibilidad a la información, c) Posee una presencia en la actividad hortofrutícola regional desde los años cincuentas. En éste sentido, no se realizó un muestreo estadístico y tampoco se involucra la experiencia de otras empresas.

Para el cumplimiento del objetivo de este trabajo se realizaron una serie de entrevistas abiertas a los directivos de la empresa Del Ruiseñor SA de CV; así como a diversos funcionarios del Distrito de Desarrollo Rural 149 de Navojoa, Sonora, y de la Unión Agrícola Regional de Sonora (UARS) en Huatabampo y Hermosillo, Sonora.

El trabajo se organiza de la siguiente forma: El primer capítulo muestra el marco conceptual desarrollado por Gary Gereffi (1994), aplicado al estudio de los encadenamientos globales en la industria de bienes no duraderos. Asimismo, aunque sin llegar a profundizar en el tema, se considera pertinente realizar la revisión teórica de la coordinación vertical de la escuela neoinstitucionalista en los sistemas alimentarios, ya que sitúa a los contratos como un eje rector de la relación entre los actores económicos, lo cual remite al debate teórico del intercambio económico entre NE y la Teoría Neoclásica; destaca conceptos y categorías de la estructura analítica del NE como premisas que explican la coordinación entre los agentes de la IVF.

Ambos elementos introducen nociones sobre la formación de los encadenamientos de la IVF; la estructura de entrada y salida; la dispersión espacial o concentración de la producción; la dirección de la cadena y sus actores principales. En tanto, la vertiente neoinstitucionalista de la integración vertical da pie a la explicación de cómo se entrelazan los actores en torno a acuerdos en los negocios entre compradores y vendedores.

El capítulo segundo, sitúa históricamente el inicio de las operaciones de las empresas exportadoras de hortalizas a nivel nacional; muestra algunos elementos

institucionales y varios indicadores de la producción y comercialización de frutas y hortalizas. El capítulo tercero describe los actores básicos que integran el encadenamiento, y discute sobre el control que ejercen los actores en la cadena.

El capítulo cuarto enumera los principales elementos que caracterizan la evolución institucional de los contratos y muestra la evolución en las relaciones contractuales de una empresa exportadora de hortalizas y algunos costos de transacción en que incurre la firma. Finalmente, el capítulo quinto presenta las conclusiones y algunas reflexiones generales.

## CAPÍTULO 1. ENCADENAMIENTOS COMERCIALES GLOBALES Y COORDINACIÓN VERTICAL EN LA INDUSTRIA DE VEGETALES FRESCOS

### 1.1. El Marco Analítico de las Cadenas Comerciales Globales(CCG).

En las dos últimas décadas, el debate sobre el modelo de producción capitalista se ha enfocado sobre la discusión entre los enfoques teóricos del fordismo y postfordismo, el primero generalmente se refiere a modelos de producción en masa<sup>10</sup> para consumo generalizado, mientras el segundo implica procesos flexibles para mercados especializados (Raynolds, 1994).

Una planteamiento teórico que se orienta al estudio de este tipo de escenarios lo constituye el enfoque de encadenamientos comerciales globales<sup>11</sup>, el cual advierte que la trayectoria seguida por la industrialización mundial es resultado de un comercio integrado en un sistema global donde cada una de las naciones se especializa en diversas ramas de la manufactura y en diferentes etapas de la producción. Esto ha propiciado la emergencia de un “sistema manufacturero global” caracterizado por la diseminación de las actividades económicas sin importar las fronteras territoriales y dirigidas por corporaciones centrales que representan al capital industrial y al comercial. Al respecto, Gereffi (1994) identifica tres tendencias que ilustran la naturaleza de los sistemas manufactureros globales:

1. La expansión de la industrialización a numerosos segmentos de las economías

---

<sup>10</sup> En el siglo 20, las dos formas de desarrollo tecnológico en choque fueron la producción artesanal y la producción en masa. La línea divisoria entre ambos criterios lo constituyó el principio guiado por la reducción de costos vía la sustitución del trabajo humano por maquinaria. La producción en masa ha sido el medio moderno para explicar cómo se desenvuelven las sociedades industriales, Sin embargo entra en crisis en los años setentas frente a la exposición de la especialización flexible de los distritos industriales, cuyo planteamiento gira alrededor de tres características: la relación de los distritos con el mercado; el mercado alentado; la dependencia. Una exposición completa se encuentra en: Piore and Sabel (1984), “Mass Production as Destiny and Blind Decision”, *The Second Industrial Divide, Possibilities for prosperity*, Basic Books.

<sup>11</sup> Gereffi, Gary (1994), “The International Economy and Economic Development”, *Handbook of Economic Sociology*.

subdesarrolladas.

2. Orientación exportadora como estrategia de las naciones periféricas, con énfasis en la manufactura de exportación.
3. Altos niveles de especialización.

Estos patrones de comercio y producción en la economía mundial son coordinados por capital transnacional de dos tipos:

- 1) Firmas manufactureras transnacionales que globalizan su producción de acuerdo con decisiones estratégicas de inversión.
- 2) Compradores extranjeros (detallistas y promotores de marcas) de bienes de consumo en los países desarrollados que utilizan sus grandes pedidos para movilizar la red global de exportación compuesta por múltiples fábricas y comerciantes en el extranjero.

Es pertinente mencionar que mientras la internacionalización se refiere a la expansión geográfica de las actividades económicas a través de las fronteras nacionales, la globalización implica un grado de integración funcional entre esa expansión internacional. De acuerdo con esto, la perspectiva de las CCG enfatiza no sólo la necesidad de observar el ensanchamiento geográfico de los acuerdos para la producción internacional, sino sus alcances organizacionales; por ejemplo, las ligas entre varios agentes económicos (surtidores de materias primas, fabricantes, comerciantes, detallistas) con el fin de entender el origen de sus cambios y sus equilibrios (Gereffi, 1994).

La concepción teórica de las CCG parte de tres dimensiones principales:

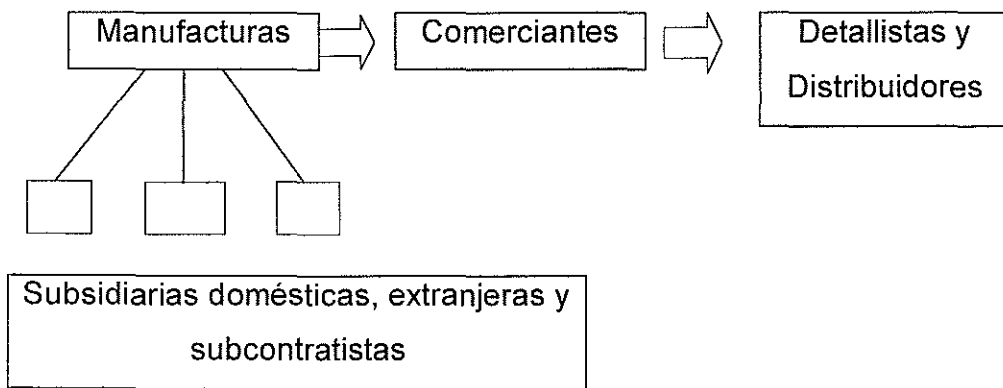
1) Estructura de entrada-salida; 2) Territorialidad, es decir, dispersión espacial o concentración de la producción y las redes mercantiles compuestas por empresas de diferentes tipos y tamaños y 3) El control de la estructura, esto es, las relaciones de poder y autoridad que determinan como se localizan y fluyen los recursos financieros, las

materias primas y los recursos humanos. (Gereffi, 1994).

Esta última dimensión guarda particular importancia ya que es la que distingue las formas de control que se ejercen sobre las CCG: a) El control formalizado por el productor (*producer-driven*); y b) El control orientado por el comprador (*buyer-driven*), las figuras 1 y 2 esquematizan la lógica de articulación de éstas.

Figura (1)

*Cadenas comerciales globales dirigidas por el productor (industrias de autos, computadoras, aeronaves y maquinaria eléctrica)*



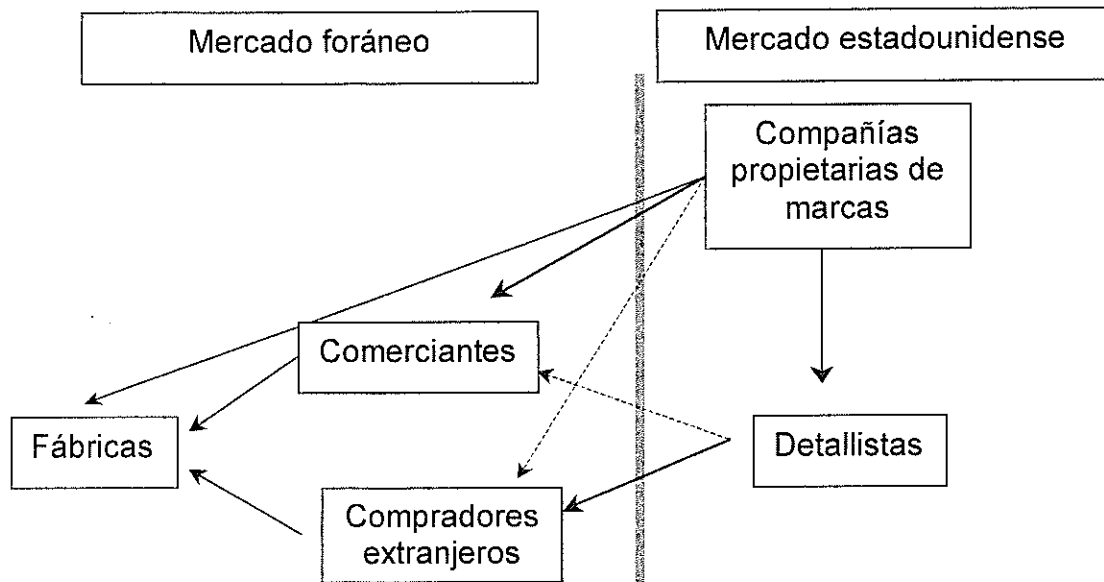
Gereffi, Gary (1994), "The International Economy and Economic Development", *Handbook of Economic Sociology*, p.220

Nota: las líneas sólidas son relaciones primarias y las punteadas son relaciones secundarias.



Figura (2)

*Cadena Comerciales Globales dirigidas por el comprador (industrias del vestido, calzado, juguetes, productos para el hogar)*



Gereffi, Gary (1994), "The International Economy and Economic Development", *Handbook of Economic Sociology*, p.220

Nota: las líneas sólidas son relaciones primarias y las punteadas son relaciones secundarias.

La noción de CCG definidas por el productor se refiere a las industrias donde la corporación internacional u otra gran empresa juega un papel central en el control del sistema de producción (incluye los enlaces hacia atrás y hacia adelante). Se trata de un patrón característico en industrias intensivas en capital y tecnología como las de automóviles, computadoras, aeronaves, y maquinaria eléctrica. La expansión geográfica de esas firmas es transnacional y la subcontratación internacional es común, especialmente para los procesos de producción más intensivos en fuerza de trabajo. El prototipo de empresas dirigidas por el productor lo encontramos en las manufacturas japonesas y norteamericanas de autos. También esta noción se reproduce en CCG establecidas en el este de Asia en la industria de semiconductores (Gereffi, 1994).

Por su parte, las CCG dirigidas por el comprador se manifiestan en los grandes

comerciantes, propietarios de marcas y compañías comercializadoras que tiene un importante desempeño en el escenario descentralizado de redes de producción. Este patrón de comercio es común en bienes intensivos en fuerza de trabajo tales como: vestido, calzado, juguetes, bienes para el hogar, aparatos electrónicos, y un amplio rango de artesanías (muebles, ornamentos). Al respecto, muchas de las fábricas en los países subdesarrollados elaboran los bienes finales más que componentes o partes, en estos casos, las especificaciones del producto son dadas por los compradores y las compañías propietarias de las marcas, las cuales se encargan del diseño del producto. Los propietarios de marcas no manufacturan, dado que no tienen instalaciones, más bien, éstas compañías son comerciantes que inventan el producto, pero no lo fabrican. Así, la función esencial de las CCG dirigidas por el comprador es controlar la producción y la red comercial, asegurándose de que todas las piezas del negocio estén bien integradas.

Las ganancias en una CCG dirigida por el comprador no se derivan de las economías de escala, volumen y avances tecnológicos, como en la CCG dirigidas por el productor. Más bien las utilidades están en función de la combinación de investigación, diseños, ventas, mercadotecnia, y servicios financieros en torno a los compradores y los propietarios de las marcas para actuar como *brokers* estratégicos en unión con las fábricas exportadoras y comerciantes con mercados bien ubicados.

La diferencia fundamental entre las CCG dirigidas por el productor y aquellas dirigidas por el comprador puede ubicarse en el centro del debate concerniente a la producción en masa y las formas organizativas de especialización flexible (Piore y Sabel, 1984); donde la producción en masa es claramente un modelo de CCG dirigida por el productor, mientras la especialización flexible se ha expandido, en parte, por la creciente importancia de la demanda segmentada.

La explicación central de las relaciones en las CCG dirigidas por el productor y las dirigidas por el comprador puede derivarse de la idea de barreras a la entrada que

imponen las firmas para el control de los enlaces hacia adelante y hacia atrás en el proceso de producción, que provienen de los siguientes factores propuestos por Fajnzylber (1980): Ventajas de las empresas establecidas en cuanto a la disponibilidad de ciertas tecnologías, control de algunos factores de la producción, marcas consolidadas en el mercado, redes de distribución y elevada magnitud de las inversiones iniciales.

En el caso de las CCG dirigidas por el productor, las barreras a la entrada están dadas por el capital y la tecnología, utilizados no sólo en los procesos de producción, sino en la habilidad para ejercer control en los enlaces hacia atrás con los proveedores de materias primas y componentes, y hacia adelante con los comerciantes.

Por su parte, las CCG dirigidas por el comprador, expresan las barreras a la entrada en aspectos relacionados con los derechos de propiedad de las marcas y la consolidación de éstas en el mercado, así como de las estrategias de mercadotecnia utilizadas por los vendedores al detalle.

### *1.2. Frutas y Hortalizas de Exportación. Una aproximación al enfoque de las Cadenas Comerciales Globales.*

Aunque las discusiones sobre el fordismo y el posfordismo tienen como escenario la producción manufacturera y la industria de servicios, estas transformaciones igualmente se pueden aplicar a la agricultura. Así, la producción fordista agrícola se asocia al período posbélico de la segunda guerra mundial, representado por las grandes agroindustrias de California, que a menudo se asociaron con la idea de “fábricas en el campo”, con grandes extensiones de tierra, tecnología sofisticada y maquinaria y gran uso de fuerza de trabajo no calificada. En tanto, la producción postfordista se relaciona con la desintegración vertical en la producción de ciertos cultivos<sup>12</sup>, donde ésta la realizan pequeñas firmas

---

<sup>12</sup> principalmente hortalizas.

especializadas vinculadas a través de contratos, que se relacionan con los cambios en la organización de la producción, la diferenciación del mercado y la desarticulación entre producción y consumo (Raynolds, 1994).

Si bien, los análisis encaminados por la perspectiva de la CCG han situado su enfoque principalmente en la manufactura de productos de consumo no durables, tales como la industria del vestido y el calzado, existen esfuerzos que integran esta herramienta conceptual a otro tipo de objetos de estudio, en este caso la rama hortofrutícola. Al adaptar estos conceptos a la comprensión de las relaciones que surgen en torno a dicha rama de exportación, se hace énfasis en los enlaces entre compañías independientes en sus relaciones comerciales a través de diferentes países, que forman parte de un encadenamiento dirigido por agentes clave. En el estudio empírico de Dolan, et. al. (1999), se advierte que estos agentes están representados por un reducido número de supermercados ubicados en Inglaterra, que controlan la oferta hortofrutícola de exportación de los productores del África sub-sahariana, a través de una red de comerciantes.

De acuerdo con la caracterización de la rama, la cadena está dirigida por el comprador, ya que está conformada por una red de vendedores que responden a las necesidades de los grandes almacenes comercializadores, que utilizan sus propias marcas. El desarrollo del estudio gira en torno a las CCG que se establecen entre las necesidades de los consumidores de la Gran Bretaña y los productores africanos del sur del Sahara, vinculados por *brokers* que orientan la producción a mercados regidos por un conjunto de supermercados que poseen un conocimiento preciso del comportamiento de la demanda inglesa de hortalizas.

Las relaciones entre productores y compradores en la cadena se caracterizan por ser asimétricas, donde los supermercados asumen una clara posición oligopólica, de tal forma que entre ellos la competencia va más allá de una política de precios bajos, e

intervienen factores tales como la calidad, disponibilidad en toda la temporada, presentación del producto e innovación en el empaque (Dolan, et. al.1999).

Para el estudio de esta rama, se consideran las mismas tres dimensiones que propone Gereffi (1994) para el sector industrial:

- 1) La estructura de entrada-salida.
- 2) Territorialidad, es decir, dispersión espacial o concentración de la producción.
- 3) La dirección de la cadena, que explica quien toma el control de las decisiones, resaltando los actores de la cadena y sus roles.

Así, para el análisis de la producción de la cadena se involucra el examen de seis aspectos: calidad y consistencia de los productos; puntualidad en la oferta; costos; variedad; valor agregado e innovación; seguridad alimentaria; ética en el comercio.

Por otro lado, al examinar la estructura de la cadena se constata que las relaciones asimétricas entre productores y supermercados giran en torno al control de estos últimos, ya que los primeros conforman un grupo fragmentado y vulnerable a las presiones, en particular cuando el precio de entrada está determinado por inversión en equipo y sistemas de información (Dolan, et. al. 1999).

En este orden de ideas, para dar respuesta a la pregunta de quién toma las decisiones en la CCG en la actividad hortofrutícola, es necesario relacionar cuatro argumentos:

- 1) La producción de la cadena está dirigida por los supermercados y determinada por la forma en la cual toman éstos las decisiones.
- 2) La inclusión y exclusión a la cadena.
- 3) La distribución de actividades entre los actores de la cadena se puede dividir en cinco funciones: la producción, el proceso poscosecha, el transporte y logística, y por último, el mercadeo y la innovación.
- 4) El monitoreo del buen funcionamiento de la cadena.

Este tipo de interrelaciones económicas que van más allá de las transacciones de mercado tienen que ver con el concepto de externalidad, útil para explicar las sinergias producidas en las redes de actividades íntimamente relacionadas tecnológica, comercial y estratégicamente, y que los análisis convencionales de mercado no toman en cuenta en su razonamiento. En este sentido, durante las dos últimas décadas han adquirido fuerza las teorías institucionalista y evolutiva que ponen en el centro del análisis estos aspectos (Arjona y Unger, 1996) .

En este sentido, es pertinente vincular el análisis de las CCG de la IVF, con algunas ideas provenientes del Neoinstitucionalismo Económico, que frecuentemente se presentan en un plano de discusión con la teoría Neoclásica sobre los aspectos que caracterizan el intercambio económico.

### *1.3 Neoinstitucionalismo Económico: antecedentes y evolución*

Los antecedentes del NE se encuentran en economistas clásicos, como Adam Smith, John Stuart Mill y Carlos Marx, quienes a pesar de no haber desarrollado una teoría formal de las instituciones, incorporaron en sus análisis el papel éstas. Sin embargo, esta idea se fue diluyendo en los avances teóricos posteriores. Así, los teóricos de la escuela neoclásica, excluyeron a las instituciones en los estudios del intercambio económico, centrando sus esfuerzos en los problemas estrictamente económicos. Posteriormente, esta corriente teórica retoma de la sociología weberiana la necesidad de análisis de la economía en conjunción con los valores y las instituciones, dado que las reacciones de los agentes económicos llevan implícita no sólo una respuesta directa a los cambios en los precios, cantidades y mercados, sino que también toman en cuenta a las instituciones<sup>13</sup> (Ayala, 1999).

---

<sup>13</sup> La escuela institucionalista americana perfecciona esta idea desde distintas perspectivas, entre los más relevantes están J. Shumpeter (*theory of economic development*, 1912), que introduce la idea del liderazgo

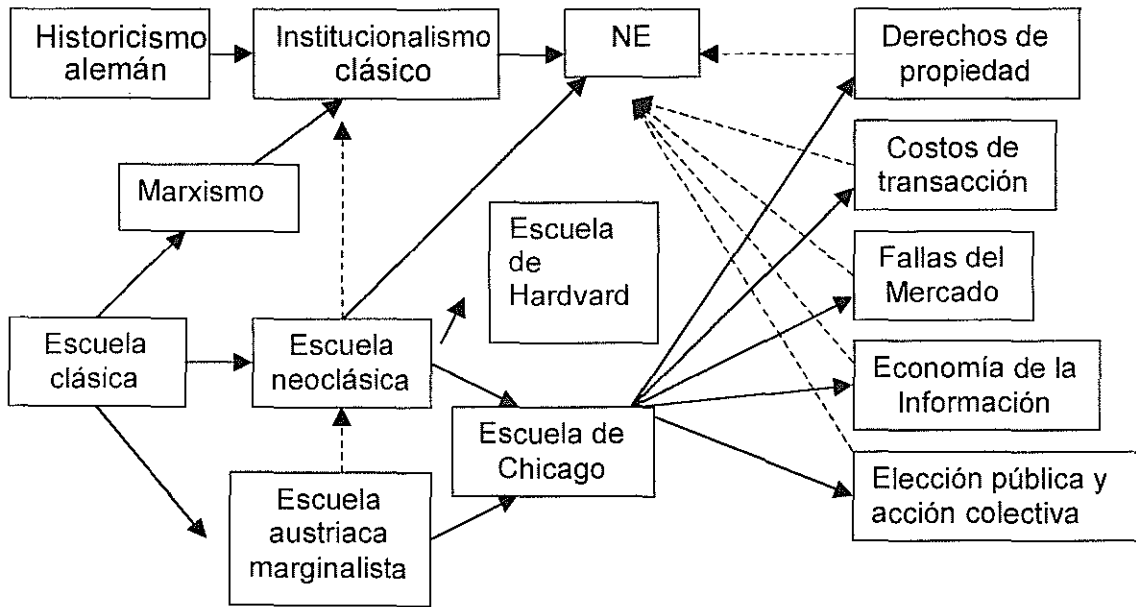
La figura 4, esquematiza los orígenes del NE, destaca su procedencia directa del institucionalismo clásico y de la crítica a la teoría neoclásica, asimismo de la retroalimentación que guarda con las escuelas de derechos de propiedad, costos de transacción, fallas de mercado, economía de la información, elección pública y acción colectiva.

---

y la capacidad empresarial en la organización del mercado y la innovación técnica; F. Knight (*risk, Uncertainty and profit*, 1929), incorpora el concepto de incertidumbre asociada al desconocimiento económico y como afecta al comportamiento económico de los individuos; F. Commons (*Legal foundations of capitalism*, 1929) destaca el papel del derecho y de las leyes en el comportamiento económico de los individuos; H. Simon (*Administrative Behaviour*, 1947 y *Models of man: social and rational*, 1957) señala que el proceso de decisión tiene motivaciones más complejas que las meramente económicas; esta posición tuvo resonancia en las escuelas marginalistas, subjetivistas y del equilibrio general a inicios del siglo XX (Ayala, 1999).

Figura (3)

Comparación de los supuestos en los modelos de intercambio neoclásico y  
neoinstitucionalista



Fuente: Ayala Espino José, 1999, que reelabora de J.W. Samuels. *Institutional Economics*, 3 vols. Edward Elgar, Londres, 1988.



### 1.3.1. Estructura Analítica del NE: Conceptos y Categorías

*“Los costos de transacción son los costos de transportación de la ignorancia a la omnisciencia.”*

*George Stigler*

La teoría del NE y la escuela de los costos de transacción son consideradas como una sola dado que, el origen de estos costos<sup>14</sup>, es el establecimiento de algún tipo de contrato o derechos de propiedad exclusivos para facilitar el intercambio entre agentes. En un sentido amplio del término, es el precio de la transmisión de los derechos de propiedad exclusivos en cuanto a su uso. Es decir, los costos de transacción surgen de la necesidad de diseñar y establecer contratos *ex ante* de la transacción, y de vigilar *ex post* su cumplimiento. En general, están asociados a los siguientes rubros: 1) Defensa, protección y cumplimiento de los derechos de propiedad de los activos; 2) La garantía del derecho a usar el activo y a obtener un ingreso del mismo; 3) El derecho a excluir a otros de la propiedad, es decir, la garantía de la exclusividad; 4) El derecho a intercambiar los activos en sus distintas modalidades (Ayala, 1999).

Matthews<sup>15</sup>, por su parte, dice que los costos de transacción son aquellos en los cuales se incurre por arreglar los contratos *ex ante*, monitorearlos y hacerlos cumplir *ex post*. Se diferencian de los de producción porque sólo se refieren a los costos de ejecutar un contrato. En este sentido, los de transacción son, de algún modo los costos de oportunidad, que pueden ser fijos y variables (Matthews, 1986).

Los costos asociados a las transacciones están presentes en: 1) la búsqueda de

---

<sup>14</sup> Ronald Coase (1937), es pionero en las investigaciones sobre los costos de transacción. En su ensayo "la naturaleza de la empresa" (1937) advierte que el surgimiento de una organización económica (empresa) es el resultado de los costos imputables a la determinación de los precios de mercado, distinguiendo a los costos que se atribuyen a la transformación física de un bien para ponerlo en el mercado, de los costos para fijar los precios a los cuales debería colocarse en el mercado, esta diferencia permite a Coase definir los costos de transacción como aquellos que separan el mercado de los factores de la producción. (Ayala, 1999)

<sup>15</sup> Matthews, "The Economy of Institutions and the Source of Growth", en *Economic Journal*, num. 96. Dic. 1986.

información sobre precios, calidad, disponibilidad de insumos, así como las características de los mercados potenciales: preferencias de los consumidores, tamaño de la demanda, características de los competidores, entre muchas otras; 2) regateo entre compradores y vendedores para fijar precios y cantidades; 3) Protección a los derechos de propiedad de ataques de terceros. Sin embargo, es necesario matizar que varían significativamente de acuerdo con el tipo de activos en cuestión, por ejemplo en los artículos perecederos éstos son muy altos porque pasan por muchas manos. Es por ello que en los mercados de activos como las cosechas, materias primas, o ganado, se desarrollan intercambios menos estables (Ayala, 1999).

Las teorías de los costos de transacción y los derechos de propiedad, desarrolladas en los años cincuentas, reconocen que la obtención y el procesamiento de información tienen un costo, lo cual indica que los agentes económicos no conocen la solución exacta a sus problemas de maximización de beneficios; es decir, existe incertidumbre y conocimiento imperfecto de la información disponible<sup>16</sup>.

Posteriormente, en 1960 Coase complementa su razonamiento con dos elementos: los derechos de propiedad y los problemas de información. Menciona que los primeros no se establecen espontáneamente, sino que su definición, vigilancia y mantenimiento corren a cargo de las negociaciones entre los agentes.

Por otro lado, considera la información como variable relevante en la medida en que no está disponible gratuitamente, en tal caso, los agentes destinan recursos para obtenerla. De acuerdo a esto, no existe una receta única sobre los mejores arreglos organizacionales e institucionales, todo depende de la situación concreta de que se trate.

---

<sup>16</sup>Simon (1955) es quien propone la noción de racionalidad limitada, de acuerdo a la cual las capacidades individuales para adquirir, procesar y utilizar la información están restringidas. Lo trascendente de esta idea es que los individuos eligen bajo ciertas restricciones e incertidumbre y obedeciendo a ciertas reglas, (Ayala, 1999).

Para Oliver Williamson<sup>17</sup> son dos las condiciones de conducta como una fuente de costos de transacción: 1) La llamada racionalidad limitada (información limitada y habilidades limitadas para procesarla); y 2) El oportunismo (incluyendo varios tipos de comportamiento engañoso). La combinación de estos elementos con ventajas específicas o situaciones donde inversiones a largo plazo son realizadas en soporte de una transacción particular, proveen una posible explicación de una integración vertical (Azzedinne, et. al.,1999).

De esta forma, los costos de transacción surgen de tres fuentes principales:

- 1) De la transferencia de derechos de propiedad en cualquiera de sus modalidades, de ahí que los costos son concomitantes a los derechos de propiedad descentralizados, a la propiedad privada y al intercambio multilateral y despersonalizado.
- 2) Los problemas de información en cualquiera de sus modalidades: información incompleta, información asimétrica, aversión al riesgo, daño moral y selección adversa.
- 3) Cambios en los términos de intercambio especificados en las instituciones, por ejemplo, cambios en las negociaciones, los contratos, los derechos de propiedad y del sistema legal existente, ya que estos cambios implican renegociar, recontractar y aceptar un nuevo orden legal (Ayala, 1999)

En un sentido amplio, incluyen todos aquellos gastos que no emergen directamente del proceso de producción de los bienes y servicios. Sin embargo están asociados y a su

---

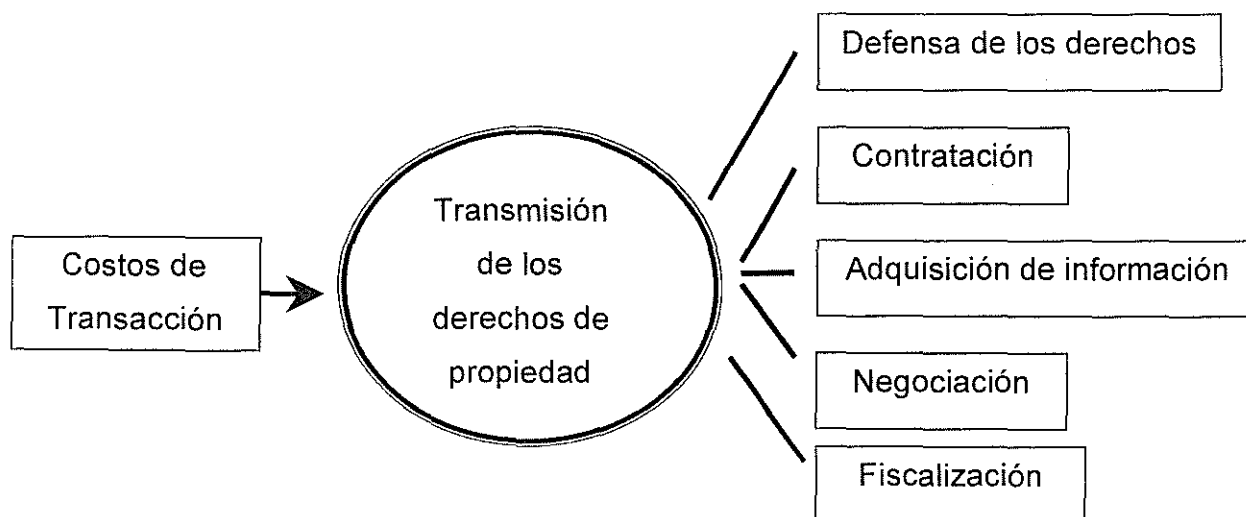
<sup>17</sup> Oliver Williamson (1989), orienta la escuela de los costos de transacción hacia el estudio de la empresa, el contrato, las organizaciones económicas y en general las instituciones. Contrariamente a la idea Neoclásica que la empresa opera en formas simplificadas: el mercado perfecto, monopolio, oligopolio; Williamson se propone estudiar un entorno más complejo, mas "real" de la empresa, es decir; la existencia de muchos mercados, varios competidores, dispersión de precios, variedad de calidades, etc., (Ayala, 1999)., para profundizar sobre la teoría de los costos de transacción de Williamson, ver: Williamson Oliver (1989), "Transaction Cost Economics", *Handbook of Industrial organization, Vol. 1. Edit. R. Schmalensee and R.D. Willig.*

vez determinan el intercambio económico. Es decir, no sólo depende del precio de equilibrio, sino del nivel que guardan aquellos. Por ello, si éstos se elevan significativamente en algún punto, la cancelación de la transacción es definitiva.

De esta manera, los costos de transacción son verdaderos recursos asociados con la información imperfecta, los derechos de propiedad, y la fricción de la distancia y el tiempo que separa a los que realizan la negociación. Las formas tangibles que pueden tomar son numerosas e incluyen: tiempo, transporte, comunicación, financiamiento, promoción, almacenaje, investigación de mercado, consulta de costos, arbitraje legal, de auditoría, el crédito, servicios de inspección, los incurridos en la salvaguarda de los derechos de propiedad y en la regulación de las prácticas comerciales (Jaffe, 1991).

Figura (4)

Costos de transacción y sus componentes



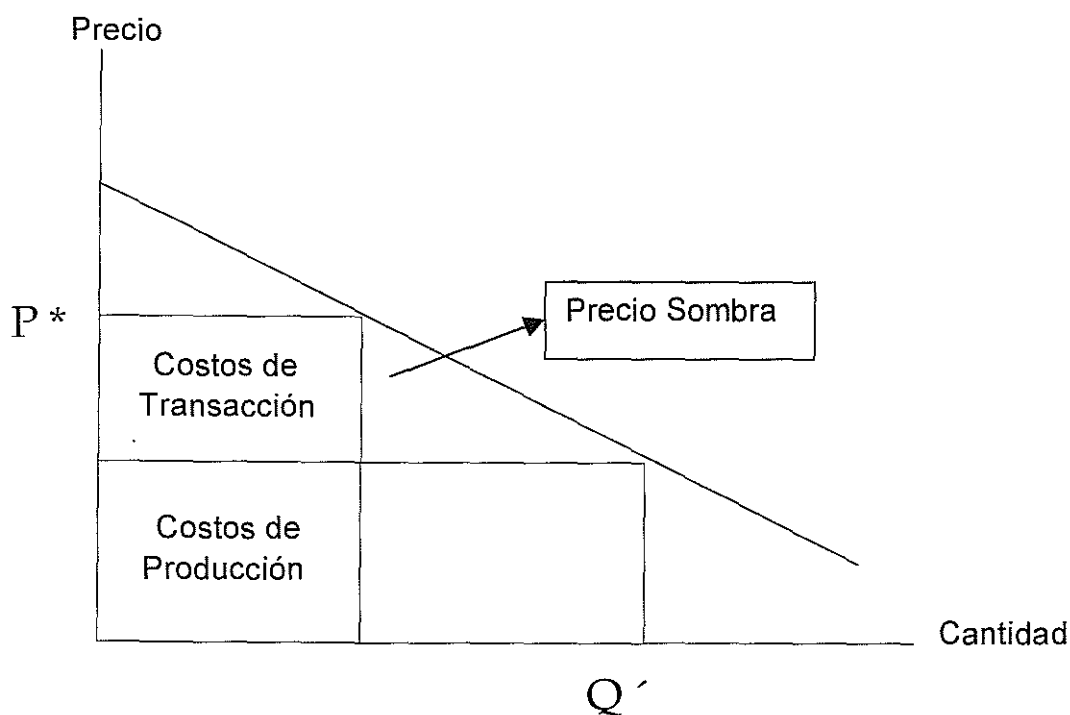
Fuente: Tomado de Ayala (1999), capítulo V p.183.

Los costos totales se conforman de costos de producción (que si se ven) y costos

de transacción (que no se ven), generando un precio sombra<sup>18</sup> que es delimitado por: Precio sombra ~ (costos de transacción). De forma tal que el establecimiento del precio de mercado es la suma de los costos de producción más el precio sombra, esquematizado en la figura 6.

Figura (5)

Costos de transacción y costos de producción.



Fuente: Modificado de Ayala (1999), capítulo V p.185.

<sup>18</sup> Para Arjona y Unger (1996), el precio sombra se determina para corregir las imperfecciones del mercado asociadas con las externalidades.

#### 1.4 Coordinación vertical en los sistemas alimentarios:

A continuación se retoma la noción de coordinación vertical, que a manera de aproximación<sup>19</sup> sirve como vínculo entre las estructuras analíticas de CCG y los costos de transacción del NE.

Esta idea, para Azzedine et. al. 1999, representa empíricamente las relaciones entre los actores económicos involucrados en los sistemas alimentarios, las relaciones verticales son básicamente los acuerdos en los negocios entre compradores y vendedores. Éstas a menudo, se llevan a cabo entre los productores de un bien y los usuarios finales o distribuidores, insertando al interior de un negocio actividades que previamente se localizaban en dos diferentes firmas.

En este contexto, las empresas se enfrentan a dos tipos de decisiones para elaborar un producto o un insumo: a) Para comprarlo o para fabricarlo, y b) Para venderlo o procesarlo en el futuro. Así, la integración vertical ocurre cuando la firma<sup>20</sup> decide elaborar en lugar de comprar un insumo de un oferente independiente, o bien cuando decide procesar un producto a futuro más que vender a compradores independientes

---

<sup>19</sup> La gran diversidad de aproximaciones teóricas a la integración vertical es un reflejo del amplio rango de alternativas teóricas de la firma y la organización. Así pues, comprender los elementos responsables de la decisión para integrarse verticalmente requiere del entendimiento de la firma como un todo y cuáles son los límites entre ésta y el mercado. Es por ello que las causas de la integración vertical continúan siendo exploradas por la organización industrial y aun no existe una teoría concluyente. La razón de la ausencia de una explicación exclusiva sobre la integración vertical es que se presupone el conocimiento previo de la naturaleza de la firma; es decir, los confines entre la empresa como una organización y el mercado. En ausencia de una teoría comprensiva de la organización, se recurre a varias aproximaciones formales e informales sobre la conceptualización de firma, cada una de las cuales contribuye a entender el fenómeno de la integración vertical, (Azzeddine, Azzam y Pougaltus, 1999).

<sup>20</sup> Es necesario precisar que la definición de firma (*business firm*), involucra una forma legal de propiedad de activos y relaciones contractuales con el fin de producir y/o vender bienes para incrementar la riqueza de sus propietarios. Esto sugiere que las relaciones verticales pueden ocurrir vía propiedad y/o vía contrato. Donde en el primer caso, puede ser resultado de un crecimiento interno de la firma o de una adquisición; esta integración es también conocida como fusión vertical, la cual se define como la combinación de firmas que incluso pueden estar relacionadas mediante transacciones de compra-venta de bienes y servicios. Por lo general la integración no está completa, no obstante involucra algún tipo de control por una firma sobre las actividades de la otra. Tales controles contractuales son también conocidos como restricciones verticales que incluyen acuerdos, distribución exclusiva, contratos territoriales, sostenimiento del precio de reventa (Azzeddine, Azzam y Pagoulatos, 1999).

(Azzedine, et. al. 1999).

Bajo las premisas anteriores, el NE ha enfatizado la existencia de formas intermedias de organización (cuasi integración), las cuales están basadas en la colaboración interfirma; entre ellas están los contratos a largo plazo, las *joint venture* y otras formas de alianzas estratégicas<sup>21</sup>.

En la misma sintonía, Galizzi y Venturini (1999), argumentan que entre las transacciones de mercado abierto<sup>22</sup> y la integración vertical pura, existen una serie de formas intermedias de cooperación conducidas por una serie de fuerzas. En particular, una de las principales fuerzas que guían la colaboración interfirma es el desarrollo de productos nuevos y la penetración en nuevos mercados, lo que implicaría altos costos para una empresa individual; otras motivaciones para la cooperación entre empresas distintas, las constituyen la reducción del riesgo, la ampliación de sus economías de escala e incremento de la competitividad.

De acuerdo con este punto de vista, las firmas surgen en situaciones donde no se pueden construir buenos contratos porque es imposible anticiparse a todas las cosas que pudieran ocurrir. Los mismos contratos *ex ante* pueden estar incompletos y aquí es claro que pueden tener lugar las revisiones y las renegociaciones. Se convierten en algo crucial los “derechos residuales de control” *ex post*, que son los derechos de propiedad, porque ellos pueden determinar la posición de poder o control de cada grupo si el otro grupo no lo desempeña. De esta forma, los límites de las firmas determinan quien posee

---

<sup>21</sup> Estas formas de coordinación son definidas de manera más amplia, cubriendo una diversidad de arreglos cooperativos flexibles entre organizaciones, desde la forma más fluida, los términos de cooperación de corto plazo, hasta los arreglos formales (Das y Teng, 1998, Murray y Mahon, 1993). En las alianzas estratégicas los socios permanecen independientes después de formada la alianza ambos comparten la dirección y los beneficios, y ambos contribuyen a la alianza con el objeto de dar continuidad (Yashiro y Rangan, 1995)”. (Sparling y Cook, 1999)

<sup>22</sup> Para Reynolds 1994, el mercado abierto se refiere a la compra de la producción por parte de los exportadores y su posterior comercialización.

y controla cada ventaja<sup>23</sup>. De acuerdo a esta aproximación, la integración vertical es la fuerza de un vendedor o comprador con el propósito de adquirir los “derechos residuales de control” de la cadena comercial global (Azzedine, et. al. 1999).

---

<sup>23</sup> Para la aproximación de la integración vertical existen efectos competitivos de este tipo de relaciones, es decir con la integración vertical se alcanzan ventajas, pero también existe la posibilidad de que esta integración se convierta en una limitante a la competencia. Azzedinne, et. al. 1999).



## CAPÍTULO 2. ASPECTOS INSTITUCIONALES, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN MÉXICO.

En este apartado, se presentan algunos elementos institucionales que ayudan a comprender como las políticas estatales impulsan el surgimiento, desarrollo y la consolidación de la IVF. Muestra, además, varios indicadores de la producción y la comercialización de frutas y hortalizas entre México y los EEUU.

### *2.1 Algunos aspectos institucionales.*

Las instituciones<sup>24</sup> han desempeñado el papel de impulsoras del desarrollo de las economías, a tal grado que las diferencias en el desempeño económico entre los países pueden ser explicadas por el papel de éstas (Ayala, 1999). Al respecto, la agricultura empresarial en México, fue estimulada institucionalmente, mediante la política de modernización que implementó el Estado cardenista<sup>25</sup>. Esta estrategia incluyó un inusitado reparto agrario que entre 1936 y 1938 estableció su etapa más intensa: “la primera zona afectada fue la Comarca Lagunera(...) una de las regiones más ricas del país, estableciéndose en ella el trabajo colectivo (...) En 1937 fueron afectadas las plantaciones de henequén en Yucatán, (tierras de riego y temporal) y en el próspero valle del yaqui, ( en dos importantes) haciendas en el estado de Michoacán y en la zona de los Mochis, Sinaloa” (Reyes Osorio, 1974:36)

Sin embargo, la política cardenista respecto al capitalismo agrícola tenía su

---

<sup>24</sup> Entenderemos por institución, cualquiera de las cuatro acepciones de la definición propuesta por The Random House Dictionary, 1998, i) una organización o establecimiento dedicado a la promoción de un objetivo especial, por ejemplo, la educación pública; ii) un modelo bien establecido y estructurado de comportamiento de las relaciones que son aceptadas como parte de la vida cultural: el matrimonio; iii) cualquier ley o costumbre y iv) el acto de establecer o instituir algo. (Ver Ayala, 1999, p25)

<sup>25</sup> La política cardenistas, sustentó el incremento del volumen de producción agrícola vía la expansión de la frontera agrícola, la mecanización y el uso creciente de insumos industriales, prevaleciendo la forma extensiva de producción (Reyes Osorio, 1974).

contraparte respecto al uso de la tierra; pasó de una vocación ganadera a la producción de granos básicos: (...) "se habían incorporado procesos productivos y formas de organización que eran extrañas a los capitalistas (así también) se afectó el proceso de formación de los mercados capitalistas internos que venían teniendo lugar desde varias décadas atrás, no sólo de tierras que era fundamental, sino también de mercancías, trabajo y capitales" (De la Peña y Morales, 1989;6).

Por otro lado, a mediados de los años cuarentas, tuvo lugar una imbricada lucha entre los empresarios y sectores sociales urbanos que pedían se terminara con los repartos de tierras, y los campesinos que habían sido beneficiados (De la Peña y Morales, 1989).

En efecto, esos años escenifican la primera etapa de desarrollo de la agricultura propuesta por Timmer (1988); que se refiere al desempeño de esta actividad como generadora de excedente dirigido al impulso del sector industrial.

Si bien es cierto que la estrategia modernizadora impulsada en la década de los cuarentas y cincuentas amplió el universo de productores, también generó una redistribución de la riqueza, incrementando así la oferta con base en el crecimiento de la superficie cultivada y el otorgamiento de apoyo decisivo al capital agrícola.

Es necesario puntualizar que este proceso no fue el mismo en todo el país. Algunas regiones como el pacífico norte, norte y la comarca lagunera<sup>26</sup>, fueron las más beneficiadas, sin embargo zonas marginadas como pacífico sur la participación ejidal fue baja (Reynolds, 1970).

Estos aspectos tensaban las relaciones económicas, políticas y sociales en el campo y sugerían la necesidad de impulsar un giro en la concepción de la modernización

---

<sup>26</sup> La posición por región en cuanto a la participación de la tierra ejidal en la superficie de labor total (1950-1960), ubicó a las regiones en el siguiente orden: 1. golfo, 2 centro, 3 norte, 4, pacífico norte, 5 pacífico sur. (Reynolds, 1970).

del agro; la cual se enfocó a los cambios tecnológicos como eje modernizador y colocó en un segundo término a la reforma agraria.

En este sentido, el sistema agrícola mexicano se modificó internamente durante el período de 1940 a 1980, en dos direcciones: primero, el comercio de bienes agrícolas asumió el rol de motor de crecimiento de la agricultura, que se tradujo en la intensificación del comercio con los EEUU, y segundo, el comercio generó una serie de relaciones complejas en los agronegocios<sup>27</sup>. Particularmente en la IVF, estas nuevas relaciones comerciales se definen como “una cadena alimentaria verticalmente organizada, integrada por productores, intermediarios y procesadores, que incluye no sólo las relaciones impulsadas por intereses comerciales compartidos, sino también mecanismos integradores que operan en nombre de intereses institucionales más generales de la empresa. En los productos frescos, la forma del agronegocio tiende a ser una mediación comercial bastante directa entre el campesinado y el consumidor (...). En hortalizas de invierno y algunas frutas de exportación, la mediación se hace a través de las fronteras nacionales por medio de ‘complejos’ de producción, intercambio, distribución y consumo” (Sanderson, 1986).

La orientación inicial de estos agronegocios fue el desarrollo de la industria de vegetales congelados en el estado de Guanajuato. La procesadora de vegetales más importante de esta región dedicada a congelar fresas inició operaciones en los años cuarentas en Irapuato, Guanajuato, y después se expandió hacia el sur en Zamora, Michoacán. En las décadas de los cincuentas y sesentas, se ubicaron una serie de firmas como Del Monte, Heinz, Campbell Soup y Gerber. El ingreso de estas transnacionales a México ocurrió en un marco de altas barreras comerciales, a través de tres vertientes principales: control de precios; protección de la industria nacional de la competencia

---

<sup>27</sup> El término “agronegocio” fue ideado por Ray Golberg, (1974), en *Agribusiness Management for Developing Countries- Latin America* (Cambridge, Mass:Ballinger).

internacional; inversión directa en la producción y distribución (Runsten, 1996).

Las empresas realizaron contratos<sup>28</sup> con grandes productores tratando de disminuir los riesgos y los costos, lo cual derivó en la formación de un grupo de productores con experiencia en la producción de vegetales bajo contrato y especificaciones de calidad. Para 1967, la planta *Birdseye* se ubicó al norte de Celaya, Guanajuato, abarató los costos de mano de obra y se especializó en la exportación de brócoli y okra a los EEUU. En la década de los ochentas enfrentó la competencia cuando algunos productores<sup>29</sup>, en la búsqueda de procesos que agregaran valor, adoptaron procedimientos poscosecha como el enfriamiento; estas firmas se enfrentaron con el problema de la devaluación en 1982, que hizo a México aún más atractivo para la llegada de plantas transnacionales; así, inicia sus operaciones la planta *Green Giant* en Irapuato en 1983, con tal éxito que trasladó el resto de sus instalaciones procesadoras de brócoli ubicadas en Watsonville, California, hacia Irapuato, en dos etapas, en 1991 y en 1994 (Runsten, 1996).

Si bien es cierto que, al igual que en las manufacturas, las transnacionales orientadas a congelar vegetales controlaban la oferta en México, éstas tuvieron un matiz distinto ya que el crecimiento de la inversión proveniente de grandes procesadores de los EEUU, fue acompañado de un flujo de inversiones en la década de los ochenta en plantas independientes, propiedad de grandes productores mexicanos en participación con firmas de los EEUU o con fondos del gobierno mexicano, el banco mundial, u otros recursos (Shwedel, 1994).

Algunas de las nuevas inversiones tuvieron lugar en otras regiones productivas de

---

<sup>28</sup> En la agricultura de contrato es importante destacar el papel de renglones como la multiplicación y distribución de semillas; el uso intensivo de los fertilizantes y los insecticidas; así como el extensionismo agrícola, parte sustancial en la formación de todo un paquete tecnológico que se puede decir es más que una investigación genética pero algo menos que una estrategia integral de modernización: La revolución verde, a la cual se le considera como lo ha apuntado Keith Griffin, desde un punto de vista técnico en gran parte es una revolución biológica y química; pero desde el punto de vista socioeconómico, es en gran parte una revolución comercial (Hewitt, 1976).

<sup>29</sup> firmas como: La Huerta en Aguascalientes (1976); COVEMEX en Celaya, Gto. (1978); MarBran en Irapuato, Gto. (1980); y Frugo en Salamanca, Gto. (1982), (Runsten, 1996).

México, principalmente en los estados del norte. Con esta expansión, para fines de los años ochentas la oferta excedió a la demanda en el mercado de los EEUU, iniciándose así una recesión. En México, la gran mayoría de los productos congelados, sobre todo la coliflor y el brócoli, llegaron a tener un precio que no garantizaba niveles de ganancia redituables. Esto fue determinante para las plantas de nueva creación, que tuvieron que cubrir altos costos, guiándolas al cierre o reorganización del número de plantas (Runsten, 1996)

De esta manera se hizo patente la barrera a la entrada que tiene que ver con la capacidad financiera de las empresas y con la inversión en capital para hacer frente a la entrada de otras empresas o desequilibrios de mercado.

Para 1993 en las controvertidas negociaciones, del gobierno de Salinas de Gortari, respecto a la firma del Tratado de Libre Comercio con los EEUU, tuvo lugar una fuerte oposición encabezada por las firmas californianas *Patterson Frozen Foods* y *NorCal-Crosetti*, que finalmente lograron influenciar en los convenios obteniendo el período de desgravación más alto (15 años), con una tarifa de 17.5% en la mayoría de los vegetales congelados provenientes de México, incluidos el brócoli y la coliflor. Posterior a la crisis económica mexicana de 1994-1995, las transnacionales abandonaron sus plantas en California, es el caso del cierre en Watsonville de *Dean Foods* y *NorCal-Crosetti*. (Runsten, 1996).

Por otro lado, la culminación de la política de libre comercio con la firma del TLCAN, formalizó la nueva estrategia modernizadora que giró en torno a la desregulación económica, el rediseño de la política de tenencia de la tierra con la modificación del artículo 27 constitucional y con una reorientación de la política de crédito (Tellez, 1994).

Dicha estrategia tuvo como estructura institucional una serie de organismos canalizados al apoyo del crédito como: BANCOMEXT (Banco Mexicano de Comercio Exterior), FIRA (Fideicomiso Instituido con relación a la Agricultura) y BANRURAL (Banco

de Desarrollo Rural); otros, enfocados a la comercialización como CONASUPO (Comisión Nacional de Subsistencias Populares), cuya misión principal fue reducir el nivel de precios de los productos alimenticios en las zonas urbanas y rurales; PRONASE (Productora Nacional de Semillas), encargada de proporcionar las semillas mejoradas; FERTIMEX (Fertilizantes Mexicanos), organismo dedicado a la producción de fertilizantes; ANDSA (Almacenes Nacionales de Depósito S.A.), proporcionando la infraestructura de almacenes para granos; ANAGSA (Aseguradora Nacional Ganadera SA), organismo destinado a la disminución del riesgo en las actividades agrícolas y ganaderas; CONAFRUT (Comisión Nacional de la Fruta), encargada de difundir información sobre mercados y técnicas de procesamiento.

Todas estas instituciones constituían un soporte que subsidiaba al campo bajo la lógica de estabilidad de precios que se tradujeron a la postre, en un deterioro de la competitividad de los productores en el sentido que no todos pudieron acceder a los beneficios de ésta.

## *2.2 Producción y comercialización de frutas y hortalizas.*

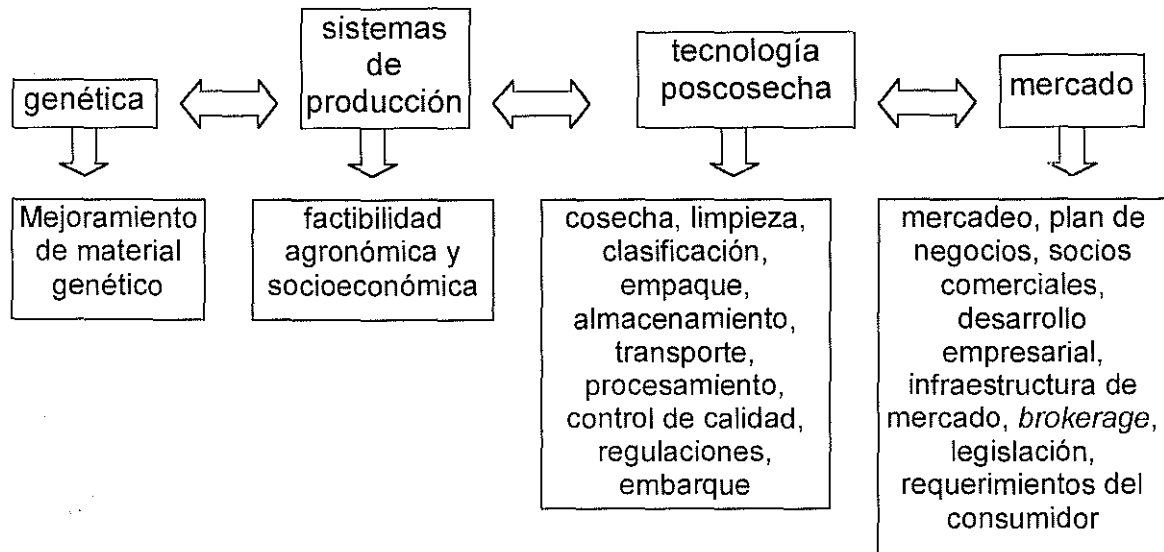
A mediados de los años cuarentas, en los Estados Unidos, la rápida transición de los sistemas de mercado ( de las centrales de abasto a los grandes supermercados), la tecnología de manejo poscosecha de alimentos y los sistemas de refrigeración, desarrollados en la época de la II Guerra Mundial, así como el cese de la política bélica, incentivaron la expansión de los años cincuentas. Así, en la etapa de posguerra, el mercado de alimentos cambió radicalmente en EEUU; las pequeñas tiendas fueron reemplazadas por cadenas comerciales que, basadas en una política de precios bajos, ofrecían variedad y volumen en los tiempos precisos. La tecnología para mantener la calidad, incluyendo los métodos de empaque, control de residuos de pesticidas, almacenamiento y transporte, expuso a las áreas productoras a una intensa competencia

en el ámbito nacional e internacional (Lincoln, 1987).

En la actualidad el flujo técnico de la IVF es una amplia red interdependiente de productores, suministradores, procesadores, productores de semillas, *brokers*, mayoristas, distribuidores, minoristas e industrias de servicios, unidos en torno a un flujo técnico que es la directriz de la industria: 1) Los encargados del mejoramiento genético de las semillas; 2) Los sistemas de producción empleados para revisar la factibilidad agronómica y socioeconómica; 3) El aspecto de la tecnología poscosecha, que comprende la cosecha, limpieza, clasificación, empaque, almacenamiento, transporte, procesamiento, control de estándares de calidad, regulaciones, embarque; 4) El mercado, donde destaca: el mercadeo, plan de negocios, socios comerciales, *joint ventures*, desarrollo empresarial, infraestructura de mercado, *brokerage*, legislación exportación/importación y requerimientos del consumidor, (Paul, 1999). (Ver figura 7).

Figura (6)

*Flujo técnico de la industria de vegetales frescos*



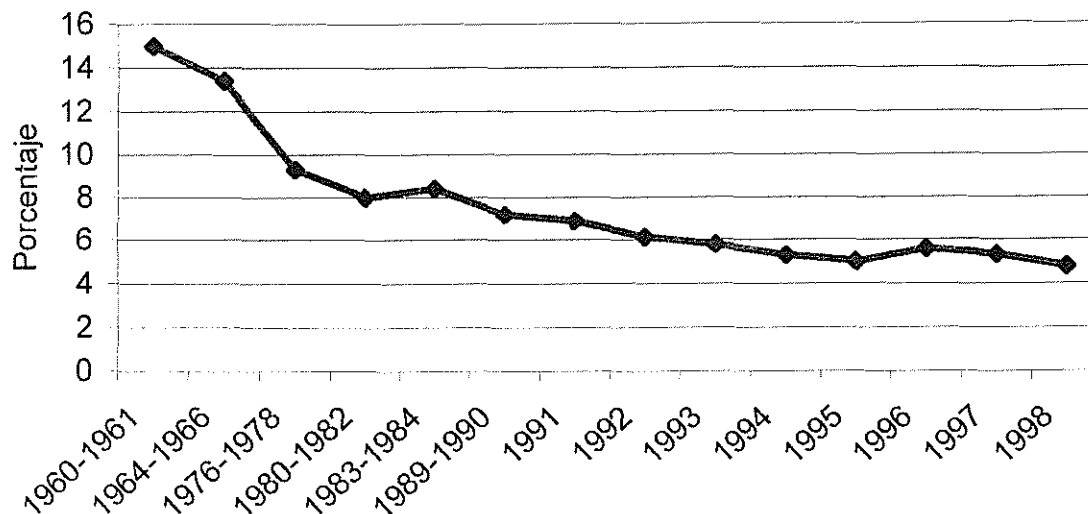
Fuente: adaptado de (Paul, 1999), *commodity chain approach for the production and marketing of tropical fruits in the Caribbean*.

En México, la agricultura por contrato ha dado impulso al proceso de consolidación de las exportaciones de frutas y hortalizas, aunque la agricultura en su conjunto muestre una disminución en su participación en el PIB nacional desde los años sesenta (ver gráfica 1).



Gráfica (1)

México: participación del PIB agropecuario en el PIB nacional



Fuente: Elaborado en base a: José Cerro Félix Vélez, (1999); y E. Sanderson, (1992)

El sector conformado por los productores de cultivos hortofrutícolas de alto valor agregado, ha tenido una historia diferente a la de otras unidades productivas, debido a que ellos han estado en contacto con la comercialización internacional desde épocas posrevolucionarias, la agricultura empresarial está posicionada desde hace mucho tiempo en el mercado externo (Sanderson, 1992).

No obstante, que los productores mexicanos tienen una fuerte dependencia de las relaciones que los unen a grandes empresas transnacionales y pese a desempeñarse primordialmente como productores que entran a cubrir la demanda inercial insatisfecha en los mercados de EEUU, han aprovechado los términos de los contratos ya que los dotan de insumos, créditos, y tecnología; ello les ha permitido desarrollar un rol complementario en cultivos hortofrutícolas con gran participación en las exportaciones a los EEUU y Canadá, hecho que se verifica con el incremento de las exportaciones de

1987 a 1996 (ver cuadro 1).

Entre los productos más dinámicos del ámbito nacional, destacan las hortalizas que participaron con el 68.6 % del total de las exportaciones agrícolas entre 1987 y 1991, y elevaron su participación al 70% entre 1991 y 1996. Por su parte, el grupo de los frutales participó con un 31.4% en 1987-1991 y con un 29.7% en 1991-1996 (ver cuadro 1).

Los productos hortícolas más importantes son: tomate, chile, cebolla, pepino, calabaza, espárrago; en tanto, entre los frutales principales destacan el mango, melón, naranja, uva, fresa y aguacate. (Ver cuadro 1).

Cuadro (1)

México: exportaciones de las principales  
hortalizas y frutas

	millones de dls.		porcentajes	
	1987-1991	1992-1996	1987-1991	1992-1996
total	953.8	1,504.0	100	100
<i>hortalizas</i>	654.6	1,060.2	68.6	70.5
tomate	284.0	423.4	29.8	28.2
cebolla	74.0	136.8	7.8	9.1
chile	53.8	157.4	5.6	10.5
calabaza	52.4	108.8	5.5	7.2
pepino	74.2	113.8	7.8	7.6
garbanzo	34.8	57.0	3.6	3.8
espárrago	16.4	51.6	1.7	3.4
brócoli	65.0	11.4	6.8	0.8
<i>frutas</i>	299.2	443.8	31.4	29.5
mango	30.6	102.0	3.2	6.8
melón	74.4	56.8	7.8	3.8
naranja(jugo)	61.3	48.6	6.4	3.2
uva	15.4	38.4	1.6	2.6
limón	9.4	36.0	1.0	2.4
sandía	34.6	37.4	3.6	2.5
fresa	50.1	62.4	5.3	4.1
nuez	12.1	33.1	1.3	2.2
aguacate	11.3	29.1	1.2	1.9

Fuente: Marañón Boris (1997), La agroexportación no tradicional de México y Perú, *Comercio Exterior* vol. 47, num. 12.

México ha tomado una posición relevante en el suministro de hortalizas frescas y congeladas al mercado estadounidense; por ejemplo, el espárrago mexicano tiene gran aceptación en el consumo, pues de representar el 9.5% en 1981, se ubicó alrededor del 30% en 1996, es decir, en 15 años triplicó su participación en el mercado; el pepino es el producto con mayor volumen en las compras de los EEUU a México, para 1981

representaba poco más de 38%, mientras para 1996 sobrepasó el 40%. En lo que respecta a las hortalizas congeladas, consumidas en los EEUU e importadas de México, los casos de la coliflor y el brócoli son representativos debido a su altos porcentajes de participación en el consumo de hortalizas en EEUU, el primero pasa de 8.1% en 1981 a más del 50% en 1996; mientras el segundo, eleva su participación del 7.2% en 1981 al 28.8% en 1996 (ver cuadro 2).

*Cuadro (2)*

*México: participación en el consumo de hortalizas en EEUU,  
1981 y 1996  
porcentajes*

<b>productos</b>	<b>1981</b>	<b>1996</b>
<i>hortalizas frescas</i>		
tomate	18.6	33.1
chile	18.9	29.7
pepino	38.3	40.5
espárrago	9.5	29.4
<i>hortalizas congeladas</i>		
brócoli	8.5	51.5
coliflor	7.2	28.8

Fuente: S. Pollack y L. Calvin, "US -Mexico Fruit and Vegetable Trade, 1992", Agricultural Economic Report, num. 704, abril de 1995; USDA, Agricultural Outlook, abril 1997 y Vegetables Especialities, abril y julio de 1997.

La agricultura de contrato ha propiciado la incorporación de diferentes tipos de productores y distintos niveles de integración, consolidando las relaciones comerciales entre grandes productores capitalizados y compañías comercializadoras internacionales en el Bajío guanajuatense y en el centro y norte de Sinaloa, Sonora y Baja California. Sin embargo, existen también experiencias en la articulación entre la agricultura no

empresarial y la horticultura de exportación como el caso de los ejidatarios de Irapuato (Marañón, 1997).

De esta forma las compañías comercializadoras internacionales, en el discurso de la teoría de las ventajas comparativas han aprovechado aspectos como la fuerza de trabajo barata de este lado de la frontera con los EEUU. Asimismo, los nexos de productores agrícolas capitalizados con compañías comercializadoras bajo la protección de un contrato comercial, han ofrecido el aseguramiento estacional de volúmenes cada vez mayores de producto.

Una crítica a este tipo de agricultura es que resulta exagerado referirse a un “productor nacional” de frutas y hortalizas dado que la producción mexicana está internacionalizada y depende de insumos de corporativos internacionales, técnicas, semillas, plantas y mercados. Otro aspecto que apoya la anterior reflexión, es la estacionalidad del mercadeo de estos productos, la cual se realiza en invierno y como un abasto complementario a los mercados de Florida y California, lo cual imposibilita la competitividad de las exportaciones provenientes de México (Marañón 1997).

De este modo, los “productores mexicanos” son vendedores cautivos que deben ajustarse a la base de precios dinámicos en los mercados de EEUU, haciéndose explícita la organización vertical que asumen estas relaciones entre el vendedor y el comprador oligopsónico.

De acuerdo a lo anterior, el comportamiento de los costos de producción de las hortalizas más importantes y la ventaja del bajo costo de mano de obra no necesariamente se traduce en una caída en el costo de producción. En este sentido, algunas regiones de EEUU trabajan con costos menores a los que presenta México<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Es necesario aceptar que los costos corresponden al período de 1989-1990, por tal sentido estas comparaciones pudieran incluso ser más profundas en la actualidad, dado el incremento en combustibles, energía eléctrica, insecticidas, fertilizantes, etc.

,donde el precio es determinado por la escasez del producto, los efectos climáticos y plagas, entre otros factores. En el cuadro 3, se comparan los costos promedio de algunos cultivos entre los dos países.

*Cuadro (3)*

*México y EEUU: Costos promedios y comercialización  
de hortalizas seleccionadas  
1989-1990*

producto	México	EEUU
tomate	479.9	564.2
melón	540.4	228.8
sandía	308.5	156.8
calabacita	516.5	439.1
coliflor	640.0	637.0
cebolla	297.1	220.5
chile bell	508.6	722.4
pepino	503.7	421.8

Fuente: Gómez M.A., R. Schwentesius, A. Merino, (1991), "Principales indicadores del sector hortofrutícola en México para la negociación del Tratado de Libre Comercio", en *El sector agropecuario mexicano frente al Tratado de Libre Comercio*, de Cuauhtémoc González Pacheco (coord.), CIESTAAM, UNAM, Ed. JP.

Así, en lo que a costos de producción se refiere, México tiene ventaja solamente en tomate y chile bell, mientras que en el resto de los cultivos la ventaja es para los EEUU.

Si se realiza un desglose, los rubros que representan entre el 75% y el 80% del costo total, dependiendo del producto y el país, son la siembra, cosecha, empaque, transporte y comercialización, es por ello que la comparación de esta división entre ambos países muestra una aproximación de la competitividad de ambos países,

consistente en el cociente de los porcentajes de cada rubro de EEUU/ México, donde el indicador de baja competitividad son los números cercanos a cero y los números negativos.

Para el pepino, encontramos que México no es competitivo en preparación del terreno y gastos diversos; en el caso del brócoli y la coliflor pierde competitividad en gastos diversos y en el cultivo; para la calabacita pierde competitividad en gastos diversos y en cosecha, empaque, transporte y comercialización (CETC); la sandía representa baja competitividad para México en el rubro de CETC; la cebolla tiene baja competitividad en gastos diversos y CETC; el tomate, el chile y el melón están en la misma situación. (Ver cuadro 4).

Una de las implicaciones claves sobre la competitividad entre ambos países es la que posee el rubro de CETC, quien en lo general posee una participación por encima del 50% en los costos de producción, y ya que estas actividades se relacionan directamente con la fase poscosecha y de mercado, controladas, en la mayoría de los casos, por las compañías comercializadoras estadounidenses, podemos considerar que los productores mexicanos siguen en desventaja en la medida que no se involucren en los procesos de comercialización, empaque, transporte y comercialización.

Cuadro (4)

México y EEUU: costos de producción de hortalizas seleccionadas  
(porcentaje por concepto)

Producto	Rubros	México	EEUU	EEUU/ Mexico
Pepino	Renta de la tierra	1.16	7.84	6.68
	Prep. del terreno	2.56	1.65	-0.91
	Cultivo	24.7	28.28	3.58
	Gastos diversos	13.88	3.65	-10.23
	CETC	57.69	58.76	1.07
	Total	100	100	0
Brócoli	Renta de la tierra	3.7	5.7	2
	Prep. del terreno	3.5	6.4	2.9
	Cultivo	26.7	22.3	-4.4
	Gastos diversos	8.9	4.1	-4.8
	CETC	57.2	61.5	4.3
	Total	100	100	0
Coliflor	Renta de la tierra	4.1	5.3	1.2
	Prep. del terreno	3.9	5.8	1.9
	Cultivo	26.3	21	-5.3
	Gastos diversos	9.4	3.8	-5.6
	CETC	56.2	64	7.8
	Total	100	100	0
Calabacita	Renta de la tierra	4.12	6.53	2.41
	Prep. del terreno	2.75	3.81	1.06
	Cultivo	16.04	30.94	14.9
	Gastos diversos	9.58	4.01	-5.57
	CETC	67.53	54.7	-12.83
	Total	100	100	0

Producto	Rubros	México	EEUU	EEUU/ Mexico
Sandía	Renta de la tierra	5.52	6.69	1.17
	Prep. del terreno	1.98	5.52	3.54
	Cultivo	27.43	42.82	15.39
	Gastos diversos	3.25	5.77	2.52
	CETC	61.8	39.81	-21.99
	Total	100	100	0
Cebolla	Renta de la tierra	4.45	4.61	0.16
	Prep. del terreno	2.02	5.11	3.09
	Cultivo	13.02	21.15	8.13
	Gastos diversos	8.41	3.72	-4.69
	CETC	71.99	65.41	-6.58
	Total	100	100	0
Tomate	Renta de la tierra	0.85	2.28	1.43
	Prep. del terreno	1.06	3.86	2.8
	Cultivo	26.47	36.85	10.38
	Gastos diversos	12.09	4.11	-7.98
	CETC	59.22	53.09	-6.13
	Total	100	100	0
Melón	Renta de la tierra	1.92	10.17	8.25
	Prep. del terreno	3.11	6.34	3.23
	Cultivo	20.12	26.02	5.9
	Gastos diversos	1.47	5.1	3.63
	CETC	73.39	52.37	-21.02
	Total	100	100	0
Chile Bell	Renta de la tierra	0.9	5.86	4.96
	Prep. del terreno	2.15	4.09	1.94
	Cultivo	28.29	43.72	15.43
	Gastos diversos	12.09	5.15	-6.94
	CETC	56.56	41.2	-15.36
	Total	100	100	0

Gómez Cruz, Manuel Angel, Rita Schwentesius, Alejandro Merino (1991), "Principales indicadores del sector hortícola en México para la negociación de un tratado de libre comercio", en: *El sector agropecuario mexicano frente al Tratado de Libre Comercio*, de Cuauhtémoc González Pacheco (coord.), CIESTAAM, UNAM, Ed. JP.



### **CAPÍTULO 3. COORDINACIÓN VERTICAL DE LA CADENA COMERCIAL GLOBAL EN LA INDUSTRIA DE VEGETALES FRESCOS, ACTORES Y EVIDENCIA EMPÍRICA.**

Este capítulo señala elementos en la formación de la CCG de vegetales frescos, especifica el rol de sus actores y discute acerca del control de la cadena, asimismo enuncia el papel institucional del contrato como eje de coordinación vertical.

La CCG de la IVF de exportación se lleva a cabo durante todo el año, pero se intensifica en la época invernal como un complemento a la oferta estacional de los productores estadounidenses de California, Florida y Texas. El comportamiento de ésta en los años ochentas, muestra que los mercados terminales de los EEUU, movilizaron el 52% del volumen total de vegetales frescos; los distribuidores el 28%; los supermercados el 3%; las ventas directas al consumidor representaron el 1% y las exportaciones e 16% (Horcasitas, 1987.)<sup>31</sup>.

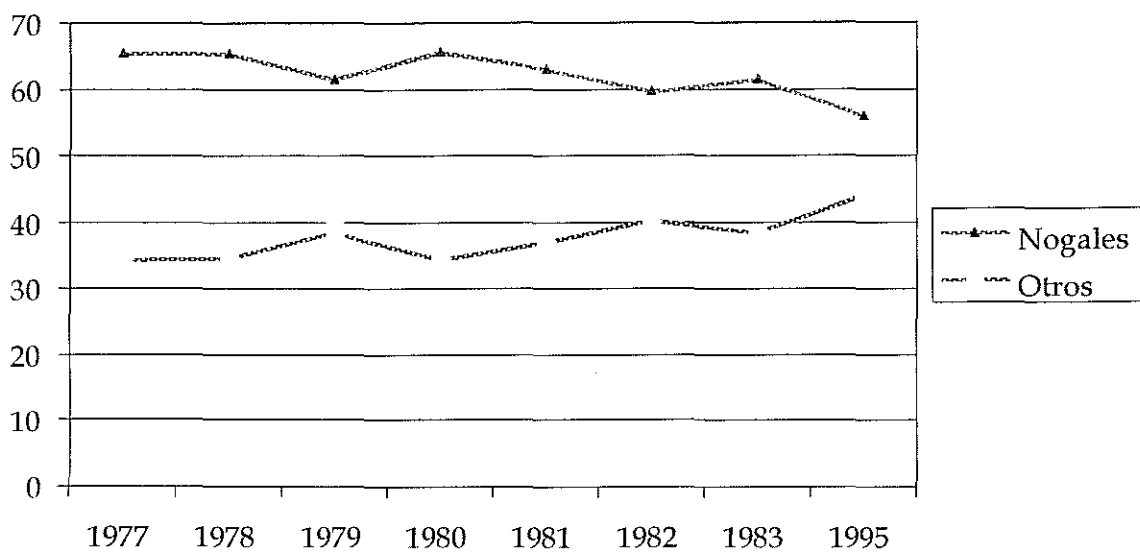
En la siguiente década, se revierten las tendencias a favor de los mayoristas, procesadores de alimentos y vendedores al menudeo, mientras la participación de los mercados terminales declinó, los primeros consolidaron su participación en el tráfico comercial invernal de frutas y hortalizas entre México y los EEUU, donde la principal frontera de cruce es la aduana de Nogales, Sonora. (Ver gráfica 2).

---

<sup>31</sup>Esta obra es comentada con amplitud en Hernández, 1991

Gráfica(2).

Participación de las aduanas mexicanas en la internación  
de hortalizas frescas a los EEUU.



Fuente: Confederación Nacional de Productores de Hortalizas, CNPH, "Boletín Anual. Varios Años. Y Revista Claridades Agropecuarias. varios años.

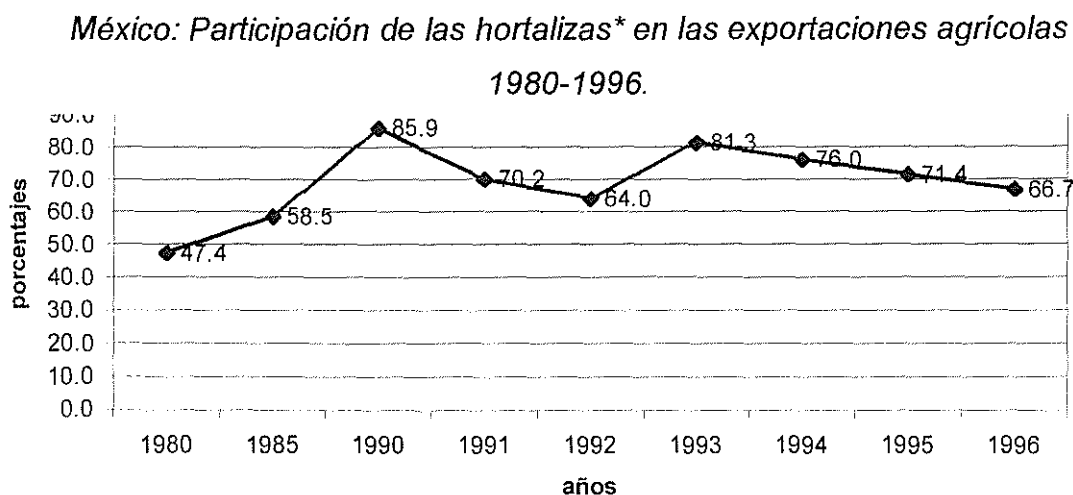
La categoría global del encadenamiento comercial, está relacionada primordialmente con tres características básicas: a) Orientación exportadora estratégica; b) Altos niveles de especialización por productos, calidades y temporalidades; c) Patrón de comercio coordinado por capital interfronterizo.

a). *Orientación exportadora estratégica.*

En las exportaciones agrícolas de México destaca el comercio de hortalizas y frutales. Entre 1980 y 1990 el grupo de las hortalizas incrementó su presencia, del 47% al 86%. No obstante que en la primera mitad de la década de los noventa mantuvo un comportamiento errático, su participación en las exportaciones nacionales se ubicó por

encima del 64% (gráfica 3). Por su parte, el grupo de frutales participó con 31.4% en 1987-1991 y en 29.7% durante 1991-1996.

Gráfica (3)



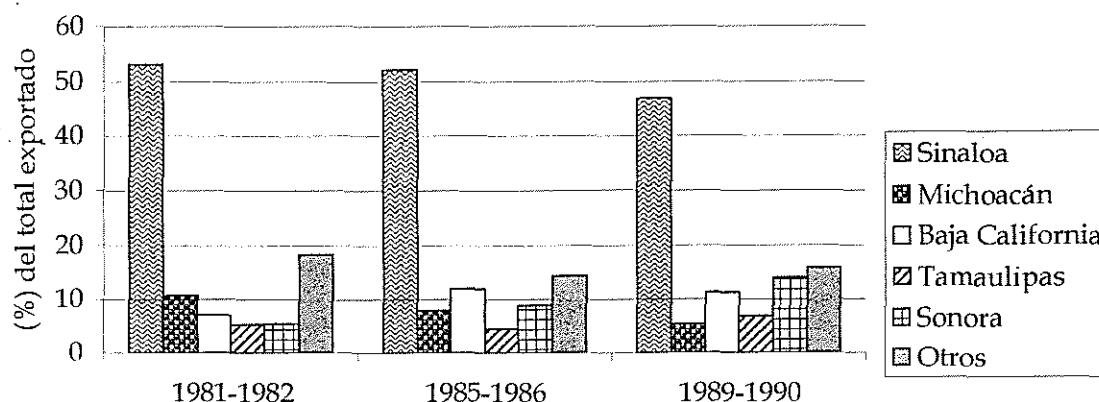
Fuente: Schwentesius y Gómez Cruz, 1997.

\*Nota: no incluye fresas

De acuerdo a las entidades federativas, en los años noventas, Sinaloa tuvo una participación aproximada del 50%, seguido por Sonora, con el 15% del total, y otros estados como Baja California, Michoacán y Tamaulipas entre otros. En la gráfica 4 se compara la importancia que estos estados han adquirido en los años ochentas y noventas (ver gráfica 4).

Gráfica (4)

Importancia de la exportación hortícola de México por Estados

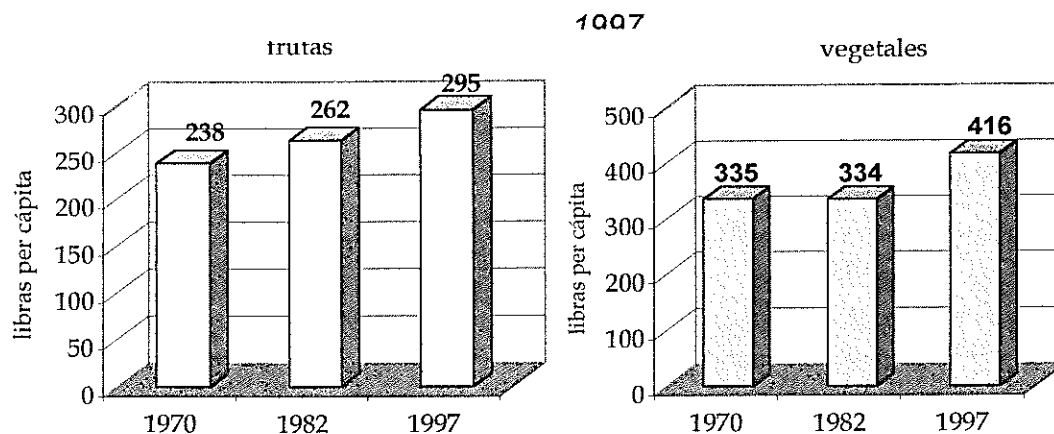


Fuente:Elaborado con base en Gómez, Schwentesius, Merino, 1991

Por otro lado, la evolución del consumo de vegetales frescos en los EEUU, muestra que exhibieron un mayor dinamismo entre 1982 y 1997: las frutas frescas crecieron en 24% y las hortalizas en 25%; en tanto, las frutas y las hortalizas procesadas aumentaron su consumo en 5% y 24%. respectivamente. La gráfica 5 compara los niveles de consumo per cápita de vegetales frescos en rangos aproximados de diez años.

Gráfica (5)

EEUU: Consumo per cápita de frutas y vegetales frescos, entre 1970 y



Fuente: USDA/Economic Research Service.

*b). Altos niveles de especialización por productos, calidades y temporalidades*

México cubre aproximadamente el 80% de las importaciones hortofrutícolas de los EEUU, el tomate participa con el 25%, el pepino con 11%, la calabaza con 8%, la sandía con 7%, el limón con 7%; el plátano con 6%, la cebolla con 6%, el mango con 6%, la cebolla verde con 5%, el melón cantaloupe con 4%, el melón honeydew con 3% y otros con 13%. La calidad de exportación<sup>32</sup>, es certificada de acuerdo a las disposiciones del *Agricultural Marketing Agreement Act de 1946*; además de los acuerdos de comercialización (*marketing agreements*) y los pedidos para la comercialización (*marketing orders*) (González y Calleja, 1991).

<sup>32</sup> Los términos más utilizados para medir la calidad son: Fino(*fine*): es el producto de más alta calidad y mejor apariencia en el mercado; buena(*good*): calidad y apariencia del producto buena, poco deterioro y es altamente comercializable; razonable(*fair*): mayor cantidad de defectos, lo cual amerita un ajuste al precio; malo(*poor*): alto porcentaje de defectos, no es comercializable (González y Calleja, 1991).

En el caso de Sonora destaca<sup>33</sup> la uva de mesa con 24.3%, sandía con 22.9%, melón cantaloupe con 10.9%, naranja con 8.4%, espárrago con 6.3%, cebollín con 5.6%, chiles con 4.6%, tomate con 2.8%, calabaza kabocha con 2.2%, y otros con 3%<sup>34</sup>.

Esta especialización tiene correspondencia con la transitoriedad de las exportaciones mexicanas de frutas y hortalizas, la cual gira en torno al abastecimiento de la demanda insatisfecha que se genera en los meses de otoño tardío, invierno y la primavera temprana en los EEUU. Así, los productos cosechados en estos meses tienen grandes posibilidades de acceder a una ventana de mercado. La figura 7 señala los períodos de cosecha en el estado de Sonora de algunas hortalizas y frutas de exportación, en la temporada invernal.

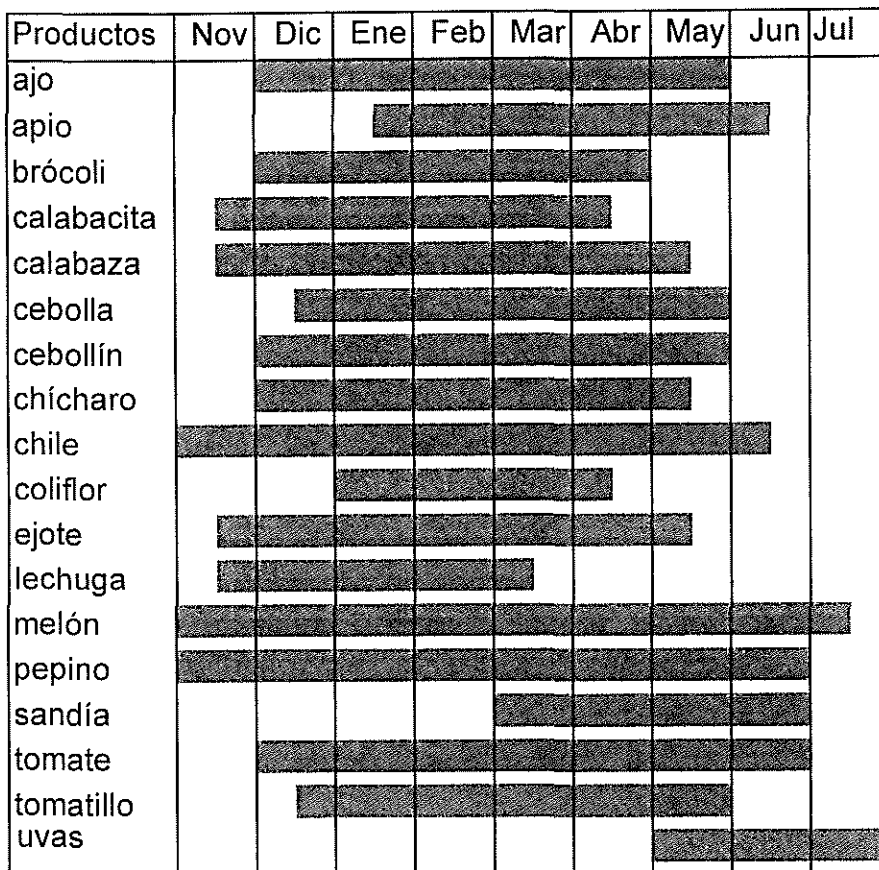
---

<sup>33</sup> de acuerdo al volumen exportado para el año agrícola 1998-1999.

<sup>34</sup> Secretaría de Agricultura SAGAR, 2000,

Figura (7)

Sonora: Períodos de cosecha de las hortalizas y frutas de exportación



Fuente: Secretaría de Fomento Agrícola, SAGAR.2000

c). Patrón de comercio coordinado por capital transnacional interfronterizo.

Esta característica remite a algunos elementos que describen la coordinación vertical entre firmas extranjeras y empresas regionales<sup>35</sup>.

Una idea trascendente es que las casas distribuidoras suministran el flujo financiero

<sup>35</sup> productores/empacadores

mediante contratos<sup>36</sup> con el productor, que a su vez se compromete a cumplir con envíos de producto en tiempo y forma.

Lo anterior es una representación empírica de cómo los actores se relacionan verticalmente; el productor/ emparador y el distribuidor. En un principio, ambas firmas deciden coordinarse, participando una en la producción y otra en la distribución. No obstante que en este estudio no se cuenta con los elementos precisos para clasificar este tipo de coordinación, se puede asumir que es una forma intermedia de integración interfirma ubicada entre una transacción de mercado abierto y la integración vertical pura, y que es motivada por factores como la reducción del riesgo, acceso a recursos productivos y financieros, entre otros.

De este modo, las casas distribuidoras comparten el rol de agentes distribuidores con un conjunto de actores, que a pesar de ello, no poseen las mismas características; sin embargo, juntos constituyen una red global de exportación/importación.

Como apunta Gereffi (1994), la internacionalización se refiere a la expansión geográfica de las actividades económicas a través de las fronteras nacionales, y la globalización implica un grado de integración funcional entre esa expansión internacional. Esta última característica, se advierte en la forma que se relacionan los actores económicos en la cadena, imprimiéndole un sello de funcionalidad.

A decir de González y Calleja (1998), entre los actores económicos que toman parte en la formación del cadena se reconocen cuatro eslabones principales: el primero es la producción en México; el segundo está compuesto por los puntos de embarque en los Estados Unidos; el tercero lo representa el mercado de mayoristas en los EEUU; y el cuarto el mercado al menudeo en los EEUU.

---

<sup>36</sup> El término contrato es utilizado aquí para designar una institución que se puede expresar como convenio a la palabra o con la firma de un documento.



- **Productores:**

El productor como base de la cadena, se ha estructurado institucionalmente en asociaciones locales, cuya experiencia histórica ha mostrado que son los canales de venta más firmes al mercado norteamericano mediante la firma de contratos con los intermediarios comerciales, las cartas de crédito (como garantía del pago puntual de los embarques) y la información diaria de los precios y los niveles de venta.

Estas asociaciones se vinculan para formar las uniones regionales y éstas a su vez para integrar la Unión Nacional de Productores de Hortalizas (UNPH), que es quien regula superficies de siembra, producción, "certificados de origen"<sup>37</sup>, apoya la investigación, realiza estudios de mercado, y en términos generales ampara a los exportadores mexicanos contra las acusaciones de *dumping*<sup>38</sup>. Sin embargo, tales instituciones se debilitan y desaparecen, a tal grado que entre 1989 y 1991 el gobierno federal mexicano retira las concesiones de certificados de origen, de tal forma que la autenticación de la calidad de exportación queda en manos del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos<sup>39</sup>. (González y Calleja, 1999).

En el estado de Sonora, la gran parte de los hortofruticultores que exportan a los EEUU, se han integrado al amparo de asociaciones, que constituyen la Unión Agrícola Regional de Sonora (UARS)<sup>40</sup>, con aproximadamente 1,183 agricultores, distribuidos en San Luis Río Colorado, Caborca, Hermosillo, Guaymas, Cd. Obregón, Huatabampo y Navojoa.

---

<sup>37</sup> Fueron documentos indispensables para realizar la exportación antes de 1991.

<sup>38</sup> Denuncias por vender por debajo de los costos de producción

<sup>39</sup> USDA por sus siglas en inglés.

<sup>40</sup> La UARS es un organismo que continúa vigente, con acciones estratégicas encaminadas a mantener la presencia exportadora de los hortofruticultores sonorenses, vía el desarrollo de prácticas de calidad en empaque y distribución; promoción de tecnologías y asistencia técnica integral. Además, impulsa la creación de organismos verificadores y certificadores de productos y procedimientos, en coordinación con el gobierno del estado de Sonora; gestiona e informa de precios; forma grupos de consultores sobre convenios de comercialización. Tríptico de la UARS.

- **Empacador:**

El empacador (*packer*), es personificado por las empresas que cuentan con un empaque y que ocasionalmente dan servicio a uno o más productores, hace las veces de maquilador, y su compromiso estriba en empaclar el producto bajo estrictas normas de calidad e higiene.

Otro actor que se encarga del reempaqueado más allá de la frontera México-EEUU es el *repacker*, éste se especializa en el empaque o reempaque del producto, de acuerdo con las necesidades específicas de los compradores allende la frontera.

- **Embarcador:**

El embarcador (*shipper*), constituye el origen formal de la comercialización; es el encargado de establecer los primeros enlaces comerciales y ocasionalmente de producir, empaclar y embarcar la producción.

- **Casa distribuidora:**

Es una firma que posee elementos administrativos definidos, por lo que está facultada para adquirir obligaciones contractuales escritas o verbales con el productor o el embarcador para adquirir el producto, reunirlo, transportarlo, almacenarlo y distribuirlo a mayoristas, detallistas y/o a la industria de comida procesada (*foodservice*). Al respecto es importante especificar que la casa distribuidora puede ser parte de una integración mayorista-detallista (*wholesaler-retailer*).

- **Broker:**

El *broker* es un actor que se ubica en distintos puntos de la cadena; establece los lazos entre los compradores y los vendedores, localiza la oferta y negocia su venta, y realiza transacciones entre importadores y embarcadores o bien entre embarcadores y compradores al menudeo o los *foodservice*.

- **Mayorista:**

Su función es comprar el producto al embarcador y los importadores, y surtir a los supermercados, *foodservice*, detallistas, medios y pequeños mayoristas. Es conveniente matizar que existen tres segmentos en los cuales los mayoristas intervienen como abastecedores: abarrotes en general; *foodservice* y el mercado de especialidades.

1). La línea de abarrotes en general provee directamente a los supermercados y vendedores al menudeo de productos, a detallistas que carecen de bodegas, por ejemplo: Supervalu (Eden Prairie, MN), que expende una amplia gama de productos a 4,400 vendedores al menudeo (Kaufman, 2000).

2). Como abastecedor de los *foodservice*, empresas dedicadas al procesamiento de producto fresco para el consumo directo. El caso más diáfano de este proceso son las empresas: *McDonalds*, *Taco Bell* y toda la serie de restaurantes en donde se compra producto fresco a un mayorista, en busca de homogeneidad en las características del producto: color, sabor y tamaño, durante todo el año. Asimismo, los *foodservice* abastecen el consumo de escuelas, hoteles, hospitales, ejército, etc. Dos de las firmas con mayor prestigio son *Sysco* y *Alliant*; sólo *Sysco* produce el 6% del total de las ventas, las cuales ascienden a \$ 7 mil millones de dólares en 1997 (Kaufman, 2000).

3). Los mayoristas en el mercado de especialidades, son establecimientos que suministran a tiendas al menudeo, *foodservice* y reempacadores. Ejemplo de éstos últimos es *Standard Produce*, de Houston Texas con bodegas y oficinas a todo lo largo del sur y sureste de EEUU (Kaufman, 2000).

De acuerdo a lo anterior, la demanda de vegetales frescos en los EEUU configura dos líneas de distribución: 1). El productor mexicano que vende a un *broker* representante de una distribuidora o un mayorista y 2). El productor que negocia directamente con una casa distribuidora, que a su vez comercia con un mayorista o con un *foodservice*, de forma directa o a través de un *broker*.

En el primer caso, el *broker* funge como el primer comprador y cobra una comisión por bulto vendido. En el segundo caso, la distribuidora recibe un porcentaje<sup>41</sup> por las ventas realizadas, esta transacción está mediada por una obligación contractual ya sea escrita o verbal con el productor o el embarcador, donde la forma escrita es la más común.

Asimismo, la distribuidora requiere contar con una fuente de financiamiento, además de una vigencia en el decreto de productos agrícolas perecederos<sup>42</sup>, así como de instalaciones propias o rentadas (cuartos fríos, bodegas, etc.).

Es importante mencionar que la distribuidora, no es exactamente un *broker* en el sentido estricto, es mas bien un agente establecido, poseedor de una personalidad jurídica propia, infraestructura de conservación y sobre todo de una serie de contactos tanto al norte como al sur de la frontera.

“El distribuidor se encarga de que el producto se venda(...), podría decir que el distribuidor ha sido el principal financiero para esta industria (...) un solo agente puede hacer todos los procesos o más de uno de los procesos; por ejemplo, los grandes productores de Sinaloa tienen sus propias casas distribuidoras, que administrativamente están separadas de todos los procesos e incluso con nacionalidades distintas porque las casas distribuidoras se rigen por las leyes de Arizona... ellos obtienen el financiamiento allá para transferirlo a sus propias operaciones en México. Así que, no es tanto que sea un financiamiento propio de

---

<sup>41</sup> La participación varía de acuerdo al producto y al volumen, de 10%, 12% y 15% (entrevistas a productores de Huatabampo y Navojoa Sonora).

<sup>42</sup> La licencia de PACA (Perishables, agricultural commodity act), es un elemento requerido por la legislación federal de los EEUU para la venta de frutas y hortalizas frescas o congeladas. Con la licencia suspendida o revocada, un distribuidor está inhabilitado para operar legalmente. Una licencia de PACA protege a los miembros de un amplio espectro de prácticas comerciales desleales incluyendo las fallas en los pagos y devoluciones irrazonables. (Salazar, et. al.,1995).

los grandes agricultores, sino un financiamiento de las distribuidoras con las cuales hacen sus convenios.”<sup>43</sup>

A este acercamiento del funcionamiento de la cadena, es importante agregar una serie de elementos que proporcionan el carácter global. Al respecto, se retoman de Dolan et. al. 1999, tres aspectos que le imprimen dicho rasgo a la cadena: La estructura de entrada y salida; dispersión espacial o concentración de la producción y las redes mercantiles; y el control de la cadena.

#### **A. La estructura de entrada-salida (input-output).**

Al adoptar los seis argumentos expuestos por Dolan, et. al. (1999), como aquellos que formalizan la estructura de entrada y salida de la CCG; es decir, el conjunto de atributos y estándares de calidad y consistencia de empaques y productos, puntualidad en la oferta, nivel de costos que permitan incrementar la rentabilidad, variedad de productos, innovación, seguridad alimentaria y ética en el comercio; y contrastarlos con la experiencia de la empresa *Del Ruiseñor SA de CV*, cuya tradición exportadora se remonta a los años cincuentas, evidencia como la firma desde sus inicios, está obligada a reunir y cumplir esos criterios de calidad. Por ejemplo, para el tomate se mantienen normas de calidad como tamaño uniforme, madurez precisa, condiciones sanitarias óptimas, uniformidad en el empaque, control preciso de temperatura y limpieza, entre otros.

Por otro lado, la puntualidad en la oferta responde a la programación realizada por la casa distribuidora; es decir, a partir del conocimiento de los niveles de oferta y demanda se organizan las compras con entregas justo a tiempo, que implica tener el producto, en el tiempo, la calidad y la cantidad precisa. Respecto a ello se da una

---

<sup>43</sup> Entrevista a Ignacio Ruiz Love, representante de la UARS en Huatabampo, Sonora.

eficiencia en la reducción de inventarios en bodega de los grandes almacenes, de tal manera que el producto que entra en la mañana, se vende por la tarde. En esta situación, los agentes distribuidores juegan un doble papel: colocan el producto del agricultor y disminuyen los inventarios de los almacenes.

## **B. Dispersión espacial o concentración de la producción y las redes mercantiles**

Schwentesius y Gómez-Cruz (1997), identifican cinco tipos de concentración en el comercio y producción de la actividad hortícola de exportación; lo cual es pertinente para caracterizar las regiones productoras, de acuerdo a su temporalidad, geografía, productos, los actores que en ellas intervienen, y destino de las exportaciones.

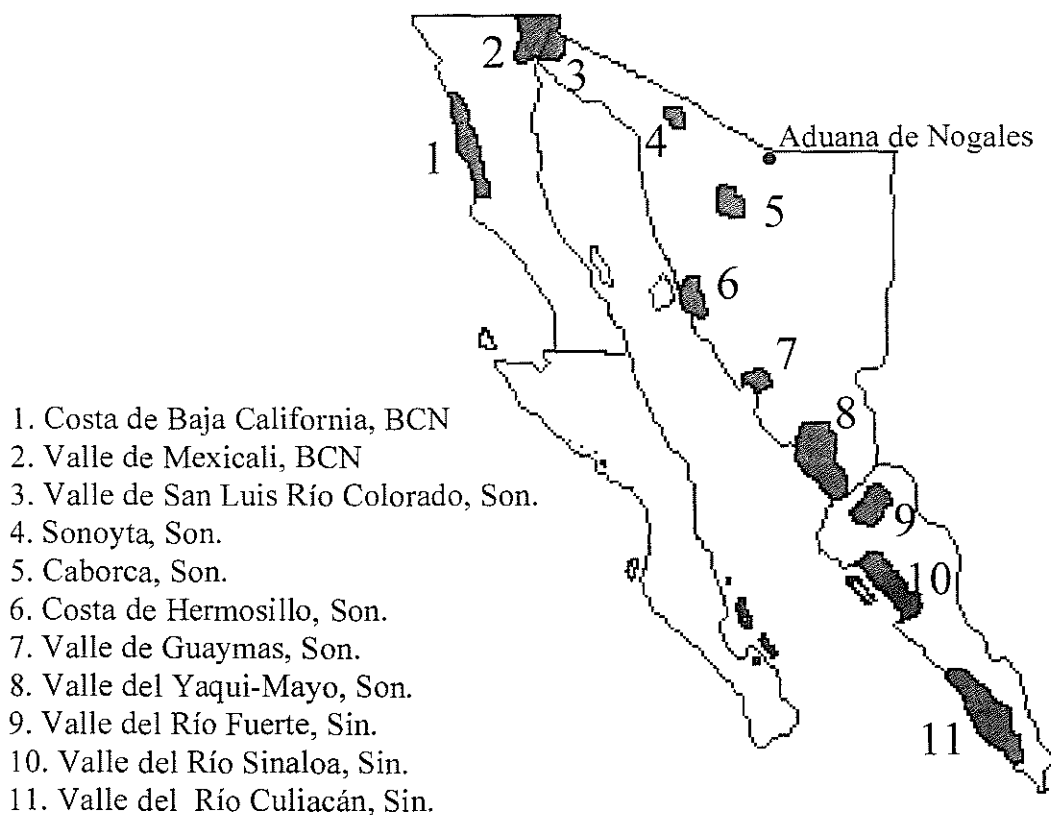
- a. La estacional en los meses de invierno y parte de la primavera.
- b. La regional, representada por los estados de Sinaloa (valle de Culiacán, Guasave, Los Mochis); Baja California (valle de San Quintín y valle de Mexicali); Sonora (San Luis Río Colorado, valles del Yaqui y Mayo, valle de Guaymas, costa de Hermosillo); Guanajuato (el Bajío); y algunas áreas de Michoacán y Guerrero.
- c. Por producto, donde cuatro tipos de hortalizas integran casi el 70% del volumen exportado a EEUU: jitomate, melón y sandía, pepino y chiles.
- d. De los agentes productivos: de 100,000 productores agrícolas, sólo 20,000 participan de la exportación.
- e. De las exportaciones, donde el mercado estadounidense recibe el 99% de las exportaciones provenientes de México.

Respecto a la concentración espacial, las regiones productoras de mayor envergadura se ubican en el centro y noroeste del país, esta última, la principal región

exportadora de México; en la década de los ochentas participó con más del 69% de la producción y en los noventas contribuyó con más del 70% de la exportación total (Hernández, 1991). En la figura 9 se esquematiza la dispersión espacial y la concentración en el noroeste de México.

Figura (8)

Dispersión espacial y concentración de la producción de la IVF en el Noroeste de México.



Fuente:Elaboración propia con base en Hernández, 1991.

Las redes mercantiles ubicadas en los EEUU, González y Calleja (1991) las clasifican en seis regiones geográficas de acuerdo a sus rangos de volúmenes. El área

de la Costa Oeste (San Francisco y los Angeles) representa un poco más del 40% de los volúmenes comercializados; el Noroeste (Boston, Nueva York, Filadelfia y Baltimore) con 20%; el medio oeste (San Luis y Cincinnati) cerca del 4%; los grandes lagos (Bufalo, Chicago, Detroit) con un poco más del 2%; el suroeste (Columbia, Miami, Atlanta, Nueva Orleans) cerca del 5%; y el suroeste (Dallas, Nogales) con 5%.<sup>44</sup>

### **C. El control de la CCG.**

El control de la CCG está vinculado con las relaciones de poder y autoridad en la cadena, éstas determinan cómo se localizan y fluyen los recursos financieros, las materias primas y los recursos humanos.

Se considera que en la IVF México-Estados Unidos, el control está dirigido por el comprador (*buyer-driven*). Al respecto, es conveniente relacionar cuatro argumentos:

- 1) La producción de la cadena está direccionada por los distribuidores y determinada por la forma en la cual toman sus decisiones;
- 2) La inclusión y exclusión a la cadena constituye una estrategia similar a la impuesta por las firmas japonesas en la industria automotriz; es decir, las relaciones de largo plazo son construidas con un pequeño número de oferentes y en algunos casos éstos pueden tener contratos de exclusividad para productos específicos;
- 3) La distribución de actividades entre los actores de la cadena se puede dividir en cinco funciones: la producción, el proceso poscosecha, el transporte y logística, y por último, el mercadeo y la innovación;
- 4) El monitoreo del buen funcionamiento de la cadena.

---

<sup>44</sup> Estos datos consideran la distribución de 17, 243,000 toneladas realizadas en el año de 1995 en los Estados Unidos. Departamento de Agricultura de los EEUU.

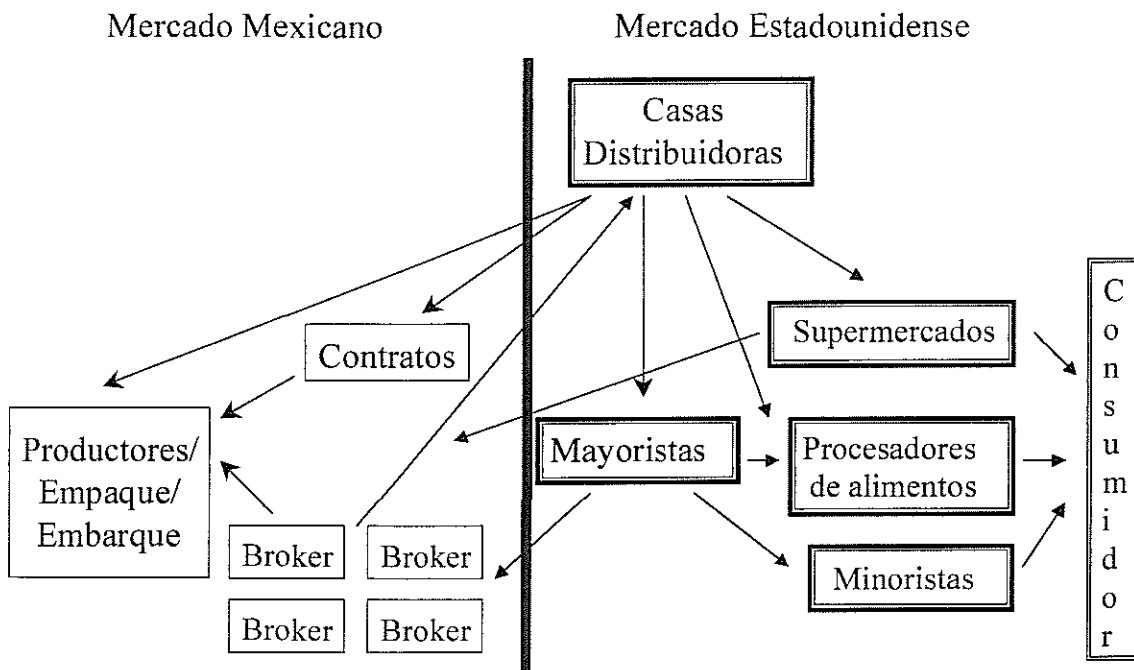


En la figura 10 se muestra un esquema elaborado con base en la propuesta de Gereffi (1994), sobre el control del comprador en la cadena y se complementa con los resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

En este sentido, se resume que el control está ejercido por el comprador, y entre la gama de compradores, la decisión de quién va a surtir los pedidos de compra está en la casa distribuidora, ya que es quien formaliza los flujos entre los productores y los compradores.

Figura (9)

Cadena comercial global controlada por el comprador  
(adaptación a la IVF)



Fuente: Elaboración propia con base en Gereffi, 1994 y entrevistas del trabajo de campo.

Una consideración sobre la confrontación de los resultados de Dolan, (1999) con la investigación de campo, es que mientras en el primero se observa que para el mercado

británico<sup>45</sup> los supermercados son quienes dirigen la CCG, que mediante una estrategia de reducción de intermediarios aseguran que las necesidades de los consumidores llegan como información clara a los productores y a los intermediarios que quedan después de la depuración. En el segundo, se advierte un matiz, ya que los resultados de la exploración con la empresa Del Ruseñor SA de CV, muestran que la cadena en la que participa esta firma, tiene un mayor número de intermediarios; es decir, estos elementos pudieran ser indicio que la cadena es más extensa y que el control de los supermercados no es total y está de alguna manera limitado por los intermediarios.

Esta apreciación remite a considerar que la cadena de Del Ruseñor SA de CV se encuentra limitada por el intermediarismo y que muestra incongruencia con la tendencia de los mercados de los EEUU, quienes registran una disminución del número de intermediarios, principalmente los *brokers*. De esta forma los cambios en la estructura comercial norteamericana se manifiestan en la disminución de las ventas de los *brokers*; de \$7 mil millones de dólares (mmd) en 1987, a \$6.8 mmd en 1997. Los mayoristas consolidan sus ventas; abarrotes en general evolucionan de \$3.6 mmd en 1987 a \$6.4 mmd en 1997; los mayoristas de mercados de especialidades pasan de \$20.0 mmd en 1987 y \$33.0 mmd en 1997. Los mayoristas que abastecen a los *foodservice* venden \$3.8 mmd en 1987 y \$7.1mmd. en 1997. Los mercados directos, a pesar de tener un relativo crecimiento, expenden \$0.6mmd en 1987 y \$1.1 mmd, en 1997. Los vendedores al menudeo (supermercados y los hipermercados) destacan con \$22.0 mmd en 1987 a \$34.3 mmd en 1997. Los *foodservice* despuntan en ventas de \$12.0 mmd en 1987 a \$35.4 mmd en 1997 (Kaufman, 2000).

En el período de 1987 a 1997 el perfil de los mercados de frutas y vegetales frescos norteamericanos sufrió modificaciones en los procesos de distribución: los *brokers*

---

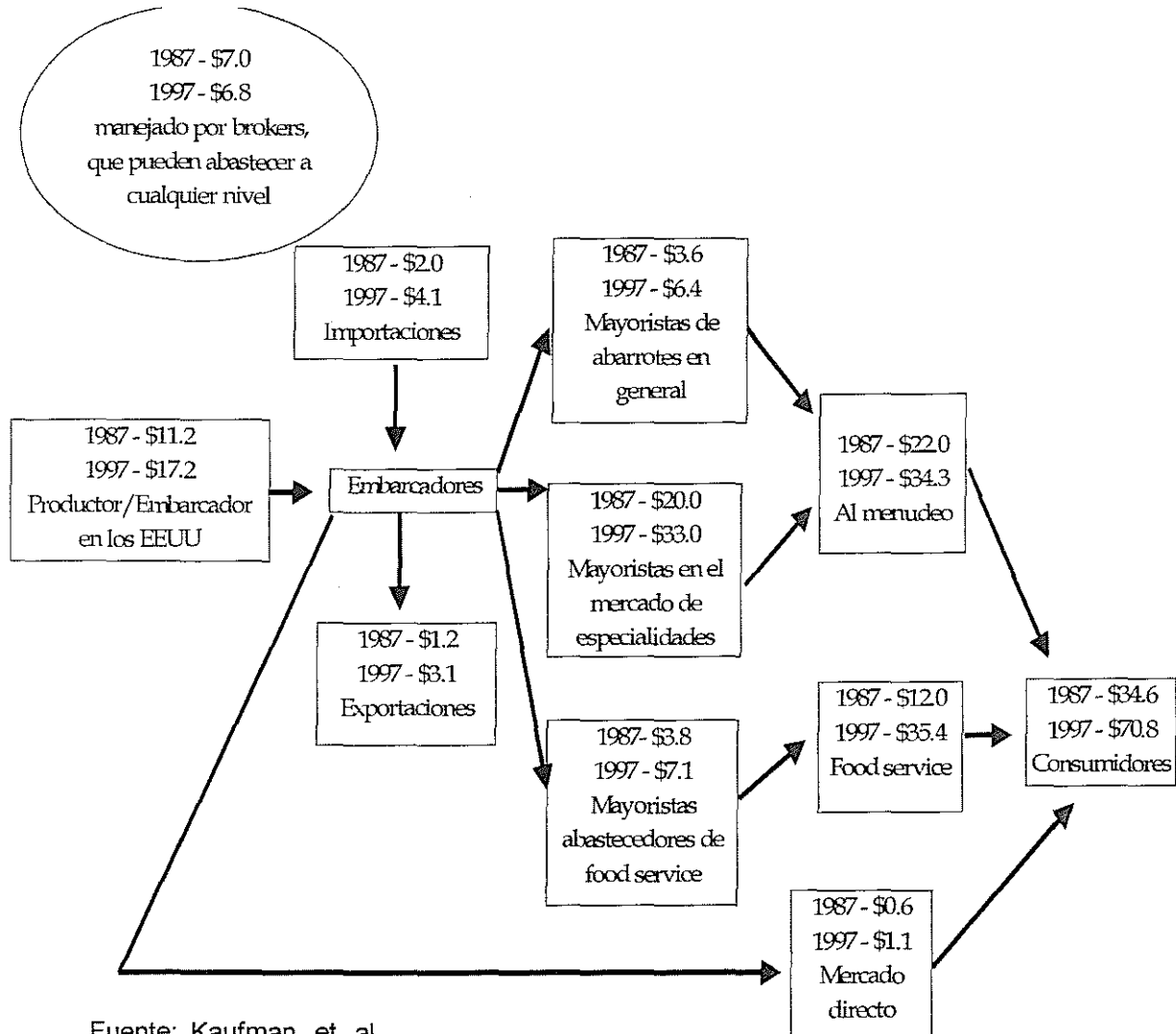
<sup>45</sup> En el mercado británico, el supermercado directamente realiza convenios con los productores africanos subsaharianos, donde se especifica el volumen de producto y las fechas de entrega.

declinaron su importancia; las importaciones se incrementaron; los mayoristas (abarrotes, especialidades y *foodservice*) crecieron en magnitud; la participación de los detallistas prosperó significativamente, en la figura 11 se muestran los cambios en un período de 10 años sobre la participación de los actores en el valor total de la cadena en los Estados Unidos.

Las fusiones y las alianzas estratégicas entre estos grupos han dado otra configuración a la distribución, cobra importancia las uniones entre los mayoristas y los detallistas. Sólo por citar algunas asociaciones de las más influyentes: en el área del Pacífico, Safeway con Vons, Yucaipa con Fred Meyer; en la zona del medio oeste, Giant Eagle con Riser Foods, Lund's con Byerly's; en la franja del noroeste Ahold adquiere a Stop & Shop y Giant Food; en el sudeste están Food Lion y Kash & Karry; y por último, interregionalmente Safeway con Dominicks y Safeways con Randall. De acuerdo a su nivel de ventas, los principales detallistas son Kroger Co./Fred Mayer, Albertson; Safeway, Ahold, Walmart Supercenter, entre otros (Kaufman, 2000).

Figura (10)

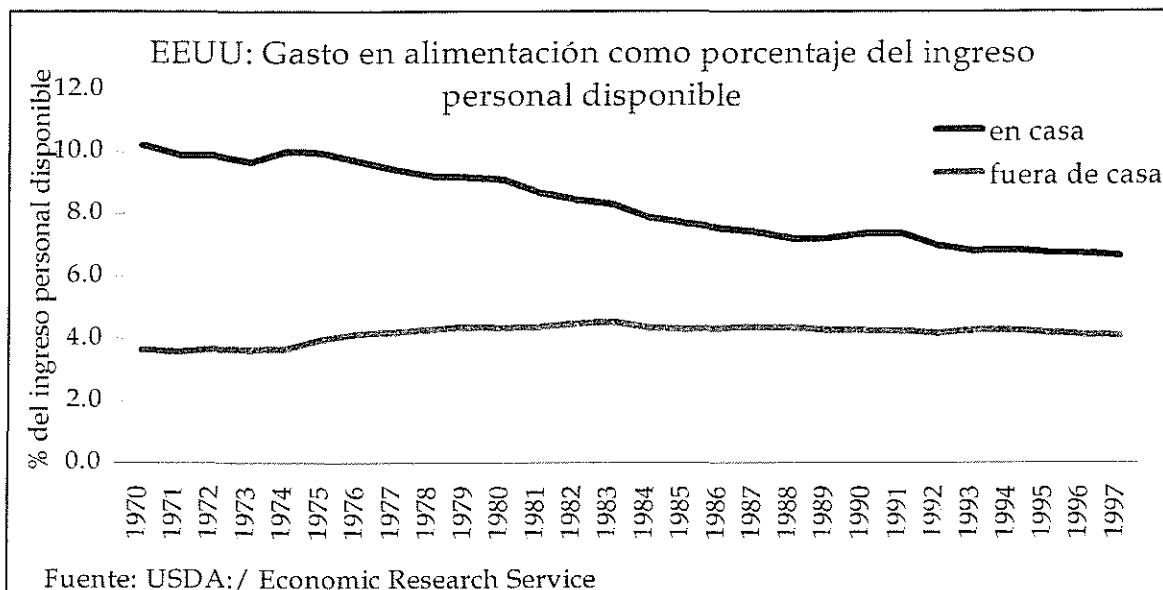
EEUU: Distribución del valor en la cadena de frutas y vegetales frescos, 1987 y 1997 y miles de millones de dólares



Otro argumento que consolida la prevalencia de los vendedores al por mayor, es el estilo de vida que siguen los norteamericanos; es muy común que en los hogares modernos la mujer y el hombre trabajan y realizan sus comidas fuera de casa. En estados Unidos, para el período de 1970 a 1997 el porcentaje del ingreso personal disponible destinado a la alimentación en casa disminuye, en tanto el gasto en alimentos

fuera de casa se incrementa. La gráfica 6 representa que en poco más de 30 años, el gasto en alimentación en casa declina su participación de un 10% en 1970 a poco más del 6% en 1997.

Gráfica (6)

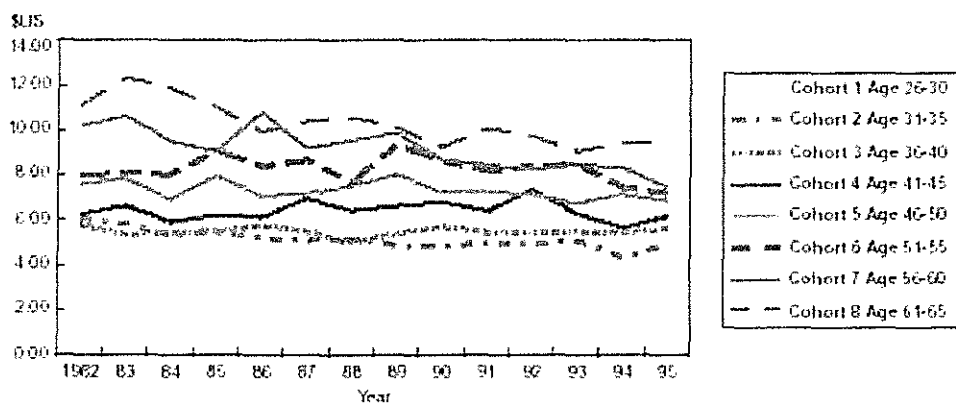


Por otro lado, si se contrastan estas tendencias con elementos como la edad, y el tiempo, puede apreciarse que en grupos jóvenes tienen más inclinación por las comidas fuera de casa que la que presentan los grupos de edad avanzada. Asimismo, los grupos de edad que más gastan en alimentarse fuera de casa son los de edad intermedia que son los que están predominantemente incorporados al trabajo.

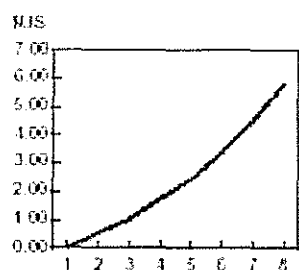
No obstante a que ésta puede ser una tendencia general en todos los países, esto ejemplifica que la alimentación fuera de casa en los hogares estadounidenses tiene un incremento, y que son los grupos de edad jóvenes los que más realizan esta práctica. Las gráficas 7.1 y 7.2 muestran los efectos de las cohortes, los grupos de edad y el tiempo en el gasto semanal en alimentación en casa y fuera de casa, respectivamente.

Gráfica (7.1)

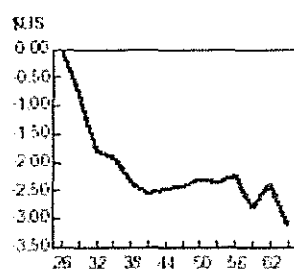
EEUU: Gasto real semanal per cápita en alimentación en casa, por cohorte, edad y período.



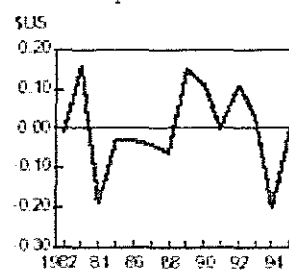
Efecto de la cohorte



Efecto de la edad



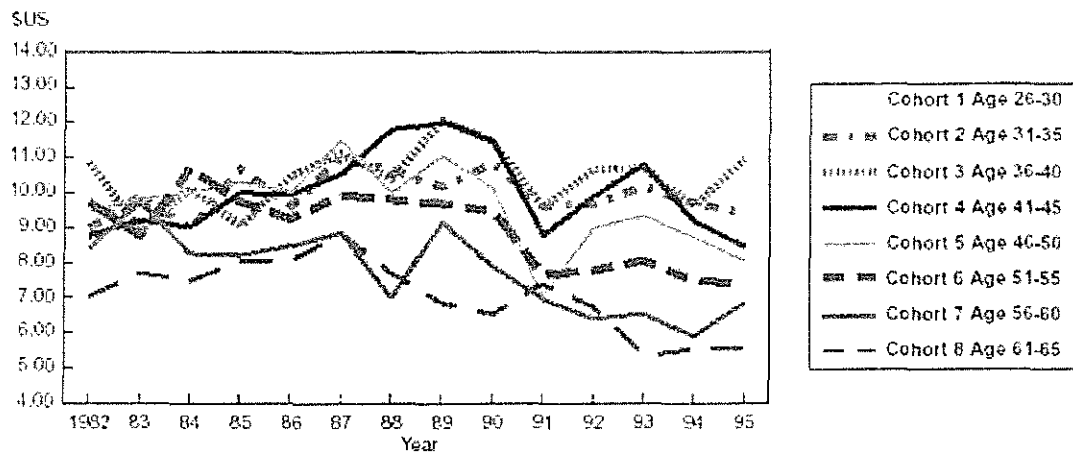
Efecto del período



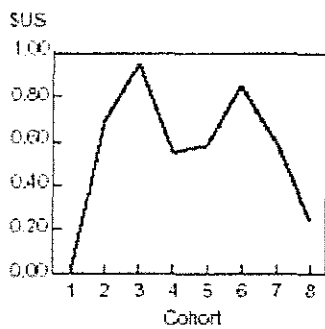
Fuente: Blisard Noel (2001), Income and Food expenditures Decomposed by Cohort, Age and Time Effects. *Electronic Report from the ERS, USDA, Technical Bulletin*, num. 1896. [www.ers.usda.gov/publications/tb1896/1896.pdf](http://www.ers.usda.gov/publications/tb1896/1896.pdf)

Gráfica (7.2)

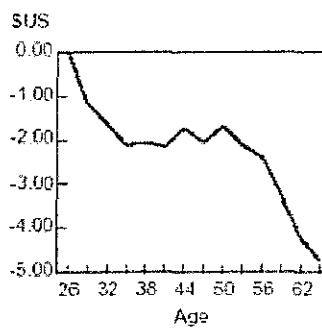
EEUU: Gasto real semanal per cápita en alimentación fuera de casa, por cohorte, edad y período.



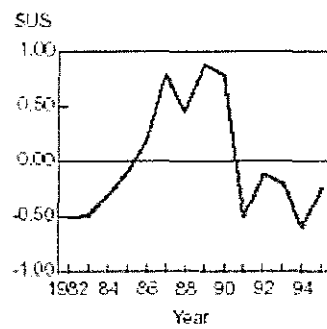
Efecto de la cohorte



Efecto de la edad



Efecto del período



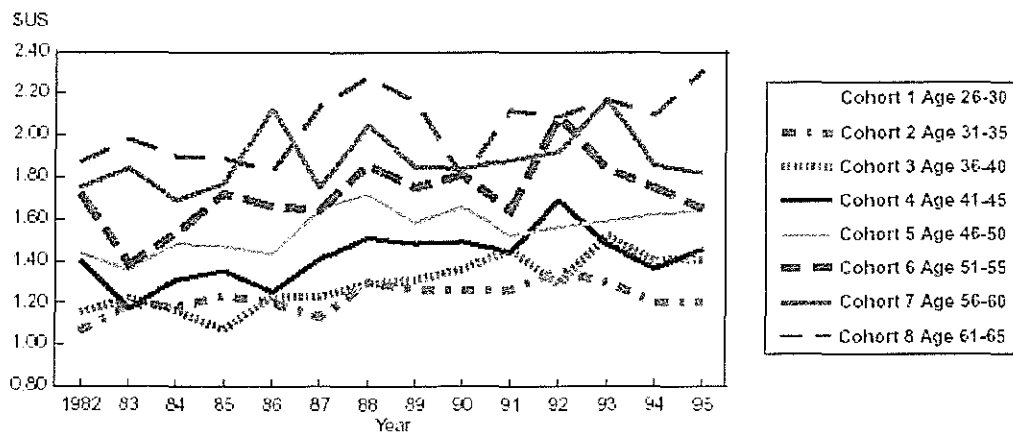
Fuente: Blisard Noel (2001), Income and Food expenditures Decomposed by Cohort, Age and Time Effects. *Electronic Report from the ERS, USDA, Technical Bulletin*, num. 1896. [www.ers.usda.gov/publications/tb1896/1896.pdf](http://www.ers.usda.gov/publications/tb1896/1896.pdf)

Otra tendencia es la que muestran los consumidores de los EEUU respecto al gasto real destinado a la compra de frutas y vegetales frescos. Mismo que en general tiene un comportamiento creciente; es decir, los estadounidenses gastan más en frutas y vegetales frescos, donde la edad es un importante factor que influye en este

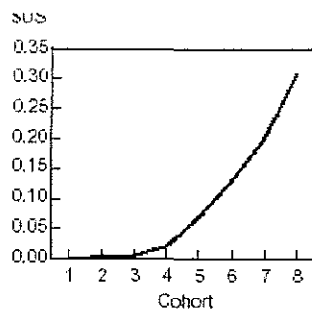
comportamiento. Las gráficas 7.3 y 7.4 expresan como se comportan los grupos de edad intermedias y cual es el efecto que guardan las cohortes, la edad y el tiempo en el consumo de frutas y vegetales frescos.

Gráfica (7.3)

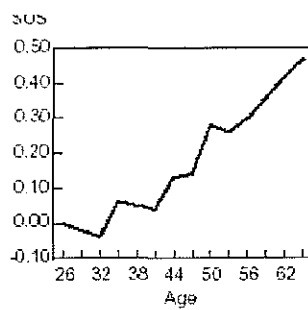
EEUU: Gasto real semanal per cápita en frutas frescas, por cohorte, edad y período.



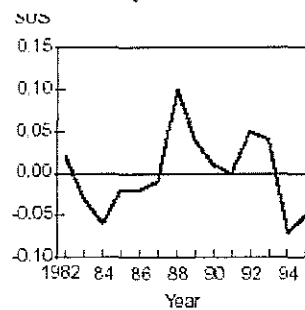
Efecto de la cohorte



Efecto de la edad



Efecto del período

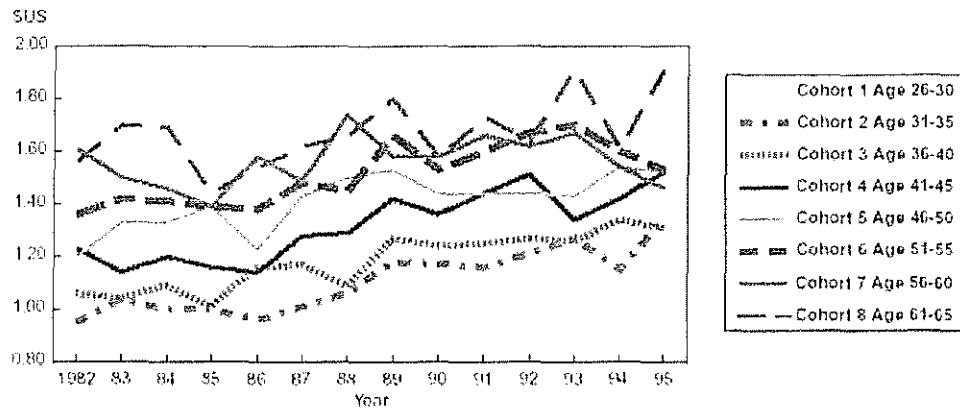


Fuente: Blisard Noel (2001), Income and Food expenditures Decomposed by Cohort, Age and Time Effects. *Electronic Report from the ERS, USDA, Technical Bulletin*, num. 1896. [www.ers.usda.gov/publications/tb1896/1896.pdf](http://www.ers.usda.gov/publications/tb1896/1896.pdf)

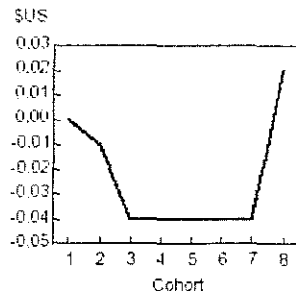


Gráfica (7.4)

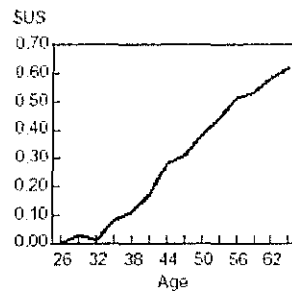
EEUU: Gasto real semanal per cápita en vegetales frescos, por cohorte, edad y período.



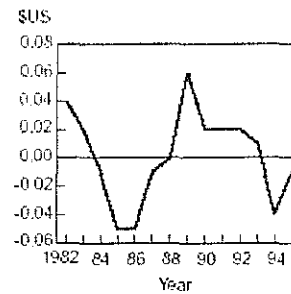
Efecto de la cohorte



Efecto de la edad



Efecto del período



Fuente: Blisard Noel (2001), Income and Food expenditures Decomposed by Cohort, Age and Time Effects. *Electronic Report from the ERS, USDA, Technical Bulletin*, num. 1896. [www.ers.usda.gov/publications/tb1896/1896.pdf](http://www.ers.usda.gov/publications/tb1896/1896.pdf)

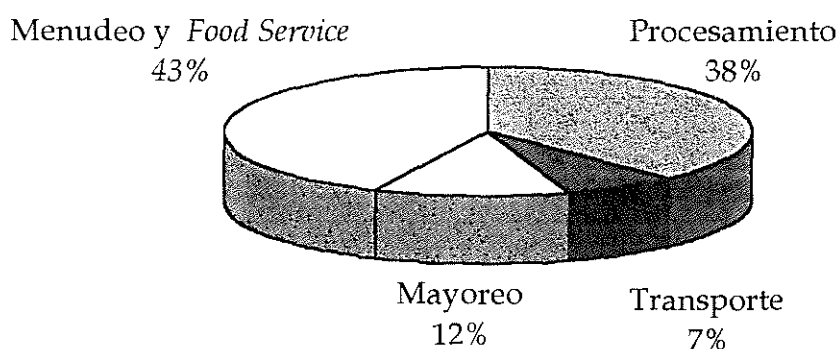
En general, se aprecia que las cohortes de edad avanzada gastan menos en comidas fuera de casa, en tanto el grupo de edad entre 30 y 45 años son los que consumen más alimentos fuera de casa. Asimismo, los grupos de edad de más de 60 años consumen más vegetales y frutas en relación con las cohortes más jóvenes.

Lo anterior, es un elemento en la explicación del por qué los alimentos frescos y procesados han cobrado importancia en la dieta de los americanos. Respecto a esto, el abastecimiento de las distribuidoras a los procesadores de alimentos posee un rol

importante, en la medida que son los establecimientos al menudeo y los *foodservice* los que añaden el 43% del valor total del producto; los dedicados al procesamiento agregan el 38%; el transporte el 7%; y los mayoristas el 12%. En este sentido, casi el 50% lo determinan los vendedores: los *foodservice* y sus abastecedores, (ver gráfica 8).

Gráfica (8)

EEUU: Porcentaje de valor que añade cada uno de los actores de la CCG al precio que paga el consumidor



Fuente: Lincoln Peirce C. (1987), "The Vegetable Industry", *Vegetables: characteristics, production, and marketing*, p1, edit. John Wiley & Sons, Inc.

El control de la CCG lo ejercen los mayoristas, y se manifiesta en la manera que estos se desenvuelven: los mayoristas al realizar sus compras mediante contratos abiertos aseguran la entrega en todo el año a los vendedores al menudeo; es decir, la estrategia de los mayoristas afianzan sus ventas utilizando los precios bajos en la temporada de oferta abundante, y la compensan con la carestía de otras épocas, lo cual estimula un diferencial de precios entre el precio de bodega y el precio de anaquel.

Respecto a lo anterior, cobra sentido la forma en la cual se vinculan los actores en la cadena, la cual se caracteriza por tres tipos de vínculos:

- 1). Los nexos directos de los productores con los *brokers*, que puede entenderse

como la forma más parecida al mercado abierto, en el sentido de que existe un grupo amplio de agentes económicos de capacidades estandarizadas de mercadeo, los cuales compiten por una oferta en común.

2). La coordinación vertical entre el productor y la distribuidora, la cual es mediada por un contrato, que simplifica la relación comercial.

3). La coordinación vertical entre mayoristas, detallistas y *foodservice*, implementada por un contrato cerrado que asegura la distribución durante todo el año.

## CAPÍTULO 4. EL EJE DE LA COORDINACIÓN VERTICAL: LOS CONTRATOS.

Este capítulo enumera los principales elementos que caracterizan a los contratos desde a perspectiva neoinstitucionalista, además muestra la evolución en las relaciones contractuales de una empresa exportadora de hortalizas y algunos costos de transacción en que incurre tal firma.

El contrato<sup>46</sup> es una institución relevante que puede promover o bloquear la cooperación en el intercambio; a través de éste se especifican qué tipo de derechos de propiedad pueden ser transferidos, y en qué términos. De este modo podría pensarse que el contrato limita las conducta oportunista y, en ese tenor disminuye el riesgo y la incertidumbre que rodean a las transacciones (Ayala 1999).

Los contratos pueden ser formales e informales, es decir escritos o basados en el derecho consuetudinario. Asimismo, la mayoría de éstos son incompletos principalmente por dos razones: a) Existe incertidumbre en el intercambio que implica un amplio número de contingencias y puede ser muy costoso conocerlas y especificarlas de manera completa, y b) El desarrollo contractual particular puede ser muy difícil de medir (Klein 1980).

Por otro lado, estas dos características sugieren que los contratos deben ser flexibles para adaptarse a las circunstancias cambiantes (Ayala 1999).

En el caso de las relaciones de productores mexicanos con las distribuidoras americanas, y más específicamente el caso de la firma el Ruiseñor, impera la lógica de los contratos de acuerdo a dos tipos de compromisos:

- 1) El flujo financiero: los contratos de crédito y los contratos de distribución. Los

---

<sup>46</sup> Los contratos surgen porque a los actores les interesa fijar derechos que minimicen los costos de transacción del intercambio. Minimizan los costos de transacción para maximizar los beneficios que obtiene de la propiedad (North D., 1990, *Institutions, Institutional Change and Economics Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.)

primeros los realiza la casa distribuidora con los Bancos en los EEUU, los segundos son entre las distribuidoras y el productor.

2) El mercadeo y los flujos de insumos para la producción. Los contratos de mercadeo son acuerdos escritos o verbales entre el contratante y un productor, que establece un precio (o un mecanismo de precio) y un mercado para el producto antes de su cosecha.

En este sentido a manera de acercamiento a la idea de corroborar la utilidad de estos conceptos, se advierte que durante la fase de producción, las decisiones gerenciales y de gestión del cultivo, además de la propiedad del producto son facultad del productor. Él asume todo riesgo del proceso productivo, pero comparte las contingencias con el contratante. Dado que los contratos de producción especifican los insumos utilizados en la producción, la calidad y cantidad de un determinado producto, así como el tipo de compensación al productor por los servicios prestados. (Schuetz, 1998).

La experiencia de la Unión Agrícola Regional de Sonora (UARS), muestra que imperan los contratos del primer tipo:

“Nosotros (los socios de la UARS) realizamos los convenios o los contratos de distribución, regularmente con las distribuidoras, por que representan una negociación, es decir; es una negociación donde se llevan libros contables...”<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Lic. Rubio, gerente general de la UARS en Hermosillo.

4.1 Relaciones contractuales entre productores y distribuidoras: Del convenio a la palabra, a la firma del contrato.

*"Decía William Wrigth, viejo distribuidor de los años 50's: el negocio de exportación de frutas y legumbres es un negocio que tendrá que ser siempre entre un gringo y un mexicano"*

*Sr. Ignacio Ruiz.*

Agricultor pionero de Huatabampo, Sonora

La empresa Del Ruiseñor SA de CV inicia operaciones en los años cincuentas con un patrón de cultivos enfocado a la exportación, compuesto por tomate *cherry* y chícharo, el proceso de producción y cosecha, se lleva a cabo mediante la transferencia tecnológica desde campos tomateros de Sinaloa hasta las parcelas abiertas al cultivo en el área de Huatabampo, Sonora:

"Los inicios de la empresa los podemos ubicar en los años cincuentas, de hecho la formamos tres amigos míos y yo, sembrando hortalizas. La unión se llamaba *la sociedad de los cuatro*, y lo que sembrábamos era tomate *cherry*; llegamos a vender 5,000 cajas de cherry (...) y cada año sembrábamos la tierra de uno, sólo 20 hectáreas. Cada cual tenía su obligación (...) yo tuve que ir a Sinaloa a aprender cómo se sembraba, amarraba, cómo se ponía la estaca (...) porque aquí no había nada (...) fui a los Mochis y a Culiacán y estuve viendo todo (...) y en tanto, otro se encargaba de ver como estaba la gente en el campo. En esa época no había comercio nacional, había puras exportaciones, que se iban en furgones refrigerados a toda la Unión Americana, no era exactamente la venta en Nogales como se hace ahora. Sobre todo con el chícharo los furgones pasaban por la frontera y llegaban hasta Nueva York y la Florida o a cualquier lugar donde el agente exportador o importador a los EEUU lo tenía pedido, era lo que

actualmente es el broker, porque son los que están en contacto con los comercios de los EEUU. Así empecé yo en este negocio.”<sup>48</sup>

Esta empresa, ha utilizado, desde sus inicios un intermediario comercial para enviar su producto a los EEUU. Anteriormente, no era la aduana de Nogales donde se realizaban las ventas, ya que ésta era sólo un punto de cruce; las transacciones se verificaban en mercados terminales como los de Nueva York y Florida. La primera experiencia de comercialización de *Del Ruiseñor SA de CV* con distribuidoras norteamericanas es con *Piña and Sons*, posteriormente la relación se consolida con otro distribuidor: William S. Wrigth.

Las transacciones que *Del Ruiseñor SA de CV* realiza con los distribuidores, ha sufrido un cambio cualitativo; y se refiere a que los contratos han evolucionado de arreglos informales a la palabra hasta acuerdos firmados, como es el caso de los contratos que se llevan a efecto en la actualidad.

Esta experiencia es afín a la de otras regiones del Sonora, como la Costa de Hermosillo<sup>49</sup>, donde las prácticas entre *brokers* y productores normalmente se establecían verbalmente, y el agricultor esperaba su liquidación el tiempo necesario hasta que el *broker* realizara su venta.

Un factor común en este tipo de relaciones es la “palabra” como única garantía, en donde no estaban implícitos precios ni volúmenes, dado que:

“No se podía fijar ni volumen ni precio; más bien yo entregaba toda la producción al broker con el cual yo tenía el compromiso de palabra. (Y) Ellos venían cuando yo iba a iniciar la plantación, o cuando iba a iniciar alguna actividad. Por ejemplo, al

---

<sup>48</sup> Entrevista Ignacio Ruiz, fundador de la empresa *Del Ruiseñor SA de CV*.

<sup>49</sup> Camarena y Robles ( 2000).

inicio de la plantación o el corte, venía un representante de ellos a inspeccionar y los errores que yo estaba cometiendo ellos me corregían en donde estaba mal, me asesoraban en cuestiones de tecnología.”<sup>50</sup>

Este tipo de relaciones evidencian cierta flexibilidad, ya que tanto el suministro de insumos como el pago de las liquidaciones se realizan en un ambiente de seguridad por ambas partes.

“(William S. Wright el primer distribuidor que utilizó Del Ruiseñor SA de CV ) siempre fue honrado con los tratos que realizamos (...) incluso la relación comercial duró por más de veinte años y nunca existió un punto de conflicto. Él me informaba desde el puerto de San Francisco, California, de los *palettes* que se habían vendido y los que quedaban por venderse, así como el precio que estaba teniendo el producto. (Asimismo), yo lo tenía al tanto de los avances del cultivo, tratando de producir los mejores productos y realizando el empaque, de tal forma que cumpliera con los requerimientos del Sr. Wright. Tratando de ser consistentes en el empaque, inclusive nosotros maquilamos y hemos sido muy celosos en la calidad del empaque pues va de por medio éste (...) cumpliendo con normas de calidad que ya son tradicionales para nosotros: que no esté picado el producto, que esté parejo, que no esté muy maduro.”<sup>51</sup>

Por otro lado, la estrategia de mercadeo de la distribuidora consistió en reetiquetar el producto con la marca de la propia distribuidora:

“(...) cuando envié el producto, duró ocho días con él, se vendió y él me habló y dijo, no uses tu etiqueta; ahora utilizarás la mía dado que la de él tenía mucho prestigio (...) te voy a mandar

---

<sup>50</sup> entrevista al sr. Ruiz

<sup>51</sup> *ib id*



un paquete de etiquetas para que las utilices, la etiqueta de él era *Bill Board*".<sup>52</sup>

Este tipo de relación formalizada sólo a través del consentimiento mutuo, tiene un ciclo que es tan corto como la duración de venta del producto o tan largo como la relación impuesta por aspectos regidos por confianza y franqueza.

"Después que él murió (Wright), tuve que cambiar (de compañía), incluso pensamos establecer nuestro propio *broker*, pero nunca nos pudimos hacer de la compañía y esa fue la vez que estuvimos más cerca de tener toda la infraestructura de nuestro propio broker. Es por ello que en la actualidad, la empresa cambia incluso cada ciclo productivo de casa distribuidora."<sup>53</sup>

Una vez que las negociaciones a la palabra pasan a segundo término, la empresa formaliza operaciones a través de la firma de documentos. En general, las corporaciones que realizan este tipo de transacciones se especializan en operaciones con un solo producto. Sin embargo, se da el caso que se dedican al "*brokerage*" de otros productos, ello ensancha la lista de intermediarios de la CCG.

El cambio cualitativo entre los convenios a la palabra y la firma de contratos, no radica necesariamente en la desconfianza entre ambas partes, sino está determinado por un procedimiento de factoraje<sup>54</sup>, realizado por los distribuidores para adquirir créditos. Es por ello que un contrato productor-comercializador avala la inversión y justifica el control contable de facturas; aunque esto puede interpretarse como una alianza entre productor y distribuidor, es necesario especificar que si bien existe un convenio; no es propiamente

---

<sup>52</sup> *Ib id*

<sup>53</sup> *Ib id*.

<sup>54</sup> El factoraje o factoring es la técnica financiera consistente en una transferencia de créditos comerciales por parte de un titular a un intermediario comercial (factor) que gestiona y garantiza el cobro.

una sociedad constituida.

Lo anterior muestra la existencia de una coordinación vertical entre la firma y los distribuidores, ya que aún y cuando Del Ruiseñor SA de CV tuvo la intención de disminuir la intermediación al tratar de hacer las funciones de distribuidor, no lo logra y opta por seguir recurriendo a los servicios de una casa distribuidora especializada, la cual brinda una serie de anticipos que se clasifican en dos rubros: a). La cosecha y el empaque (*picking and packing*), y b). Los concernientes al transporte y los gastos aduanales de México y los de EEUU.

El *Picking and Packing* se destina para cubrir requerimientos de mano de obra y material en la cosecha y empaque. Se negocian los volúmenes requeridos y los que se pueden producir, acotados por la capacidad financiera de la distribuidora, el nivel de demanda (dada por su cartera de clientes), y las capacidades productivas del horticultor. El otro tipo de financiamiento, es propiamente al cultivo, y se otorga cuando existe una relación sólida entre distribuidora y productor:

“La mecánica después de la cosecha y el empaque es que el productor envía uno o varios camiones al distribuidor, el cual de lo que vende, deduce su comisión, descuenta los anticipos de transporte y aduanas, se abona el *picking and packing*, y posterior a estas deducciones, lo que resta se ajusta a la deuda, esto es lo que se conoce como liquidación: “una liquidación se debe hacer regularmente entre 30, 35 ó 40 días después de que éstos reciben el camión en Nogales (...) según la Ley PACA es antes de 30 días... pero la mayoría no hacen liquidaciones hasta el final de la temporada... esa es una situación grave; estamos hablando de que hay liquidaciones que se hacen en más de 40 días (...) pero muchas veces no es responsabilidad del distribuidor; porque el

distribuidor vendió a una tienda y ésta dice: *yo no te compro si no me das unos 30 días para pagarte*, y mientras no pase ese tiempo no te pagan... es decir no es tan culpable el distribuidor si no el proceso.(...) La lógica es esta: desde el momento en que el camión llega a la frontera, todos los gastos, incluyendo el del “jalón” que dio desde el empaque hasta la frontera, corren por cuenta de los anticipos que va a dar el distribuidor, y que a final de cuentas lo paga el productor, pero que al fin de cuentas lo paga el consumidor”<sup>55</sup>

#### *4.2 Costos de transacción: evidencia empírica*

Los costos de transacción implícitos en esta actividad se relacionan directamente con la elaboración de contratos, ya que de no existir éstos se incurriría en una serie de gastos que haría inviable el agronegocio.

Estos costos toman formas tangibles como: tiempo, costo de transporte, costo de comunicación, costo financiero, de promoción, almacenaje, investigación de mercado, consulta de costos, arbitraje legal, costos de auditoría, el crédito, servicios de inspección, salvaguarda de los derechos de propiedad y en la regulación de las prácticas comerciales (Jaffe, 1991).

En general, tienen relación con el porcentaje que cobra la distribuidora o el broker; con la información imperfecta, los derechos de propiedad, y la fricción de la distancia y el tiempo que separa a los que realizan la transacción.

---

<sup>55</sup> Entrevista al administrador de Del Ruiseñor SA de CV.

#### 4.2.1 Los costos de transporte y pagos aduanales:

El costo de transporte recae en el productor, financiado por el distribuidor, de tal manera que esta operación se salda con los adelantos de las ventas para que el productor sufrague los gastos de transporte, costos de empaque, pago de agentes aduanales, entre otros.

#### 4.2.2 El costo de la Información:

De acuerdo a la teoría desarrollada por Williamson (1989), la transferencia de información se considera como un costo de transacción. Sin embargo, es necesario observar que existe cierta información de uso generalizado, por ejemplo, la información sobre precios, calidades, volúmenes, clima, regulaciones y disposiciones, se localiza en sitios de como:

<http://www.dtn.com/ag/produce/index.cfm>;

<http://www.dayta.com/canada/>;

<http://www.ams.usda.gov/marketnews.htm>

Si bien es cierto que, no todos los productores poseen este tipo de información o están en posibilidades de manejarla, las asociaciones de agricultores como la UARS, poseen la infraestructura adecuada con el fin de socializarla.

Sin embargo, existe otro tipo de información que para el productor y las asociaciones es difícil conocer: la cartera de clientes de cada una de las distribuidoras y con más precisión la vinculada con los compradores y productores; además del *know how* del vendedor especializado en un producto específico. De ahí que el costo de transacción que disminuye la distribuidora al productor se relacione con el conocimiento del comportamiento de los clientes y los proveedores de cada uno de sus vendedores. La transferencia del derecho de propiedad del agricultor al intermediario vía contrato, no sólo se realiza por la infraestructura de bodegas y de cuartos fríos, sino por la cartera de

clientes que este último controla.

La transferencia de derechos de propiedad entre productor y distribuidor se realiza a través de la comercialización del producto en los mercados de los EEUU con las propias marcas de los productores, por ejemplo: las marcas de los principales productores<sup>56</sup> de la región del mayo se pueden encontrar tal y cual en los estantes de los supermercados de los EEUU.

Si empíricamente se asocian los costos de transacción con los generados por la indefinición de una operación, se argumenta que los contratos proporcionan certidumbre en la transacción (para el productor es certidumbre financiera y para el distribuidor es certidumbre de factores como calidad, entregas justo a tiempo, etc.). De esta forma, si la transacción se realiza sin contrato existe incertidumbre, lo cual incrementa los costos que en efecto “no se advierten a simple vista”.

Pese a lo anterior, estos contratos son incompletos; por consiguiente, en ellos no se toman en cuenta el precio y volúmenes precisos, dada la naturaleza de la formación del precio de la IVF, que no tiene un patrón de comportamiento homogéneo influenciado por factores como el clima, demanda, plagas y enfermedades, control de inventarios, entre otros.

#### *4.2.3 El costo financiero:*

El costo financiero no se especifica en los contratos; por lo que se deja abierto el riesgo devaluatorio, lo cual puede ser un costo de transacción que impacta la competitividad de las divisas mexicanas si existe una devaluación.

---

<sup>56</sup> Orduño, El Campesino, Primavera, Valmar, Ana Lucía, El Rodeo, Rosita's, Mission, Del Ruiseñor, Tiqui Torres, Agua Dulce, B.A.T.C.O., El Viejo, David's, Palo Santo, Miko, Don Roma, Greeny Celerity Herts (Tríptico informativo de la UARS, Huatabampo, Sonora, 2000).

#### *4.2.4 Las garantías del productor ante Sanidad Vegetal:*

Al productor de hortalizas de exportación la oficina de Sanidad Vegetal del gobierno mexicano le exige el depósito de una fianza, con la finalidad de asegurar que su producto no va a dañar la calidad fitosanitaria de la región.

Para los socios de la UARS, este costo se contrae como resultado de un acuerdo con Sanidad Vegetal, al negociar un pago menor y agilizar las gestiones que individualmente son complicadas<sup>57</sup>

#### *4.2.5 Negociaciones con el gobierno federal y estatal:*

La UARS negocia con el gobierno cuotas mínimas para pago de impuestos. Por ejemplo, el pago de los impuestos prediales, el pago sobre nóminas al Estado, la cuota de la carretera de cuatro carriles, reducciones en la tarifa núm. 9 de la Comisión Federal de Electricidad. Asimismo, la UARS, monitorea los precios de la semilla de las hortalizas y autoriza (facultad otorgada por la SAGAR) los permisos de importación, para lo cual el productor sólo recoge su trámite en la aduana.

#### *4.2.6 Promoción:*

Los gastos en promoción del producto para el horticultor disminuyen en tanto la UARS participa en eventos internacionales, que por lo regular es una vez por año en seis eventos distintos, entre los más importantes: Produce Marketing Association, Expo Sonora en México, Expo Phoenix, Foodexp en Japón, entre otros.

#### *4.2.7 Revisión de contratos:*

Es un costo que se hace presente en las transacciones comerciales y está

---

<sup>57</sup> El Banco solicita al productor tener un cierto número de años en el negocio, así como avales y garantías.

Íntimamente relacionado con la naturaleza de los contratos incompletos, en tal medida la revisión de contratos es indispensable. Para ello, la UARS contrata a un abogado especialista en PACA<sup>58</sup>, que revisa los convenios que se hacen temporada tras temporada, y extirpa las cláusulas leoninas.

#### *4.2.7 El monitoreo de la cadena:*

Un aspecto que incrementa los costos es el monitoreo de la cadena. Por ejemplo: conocer el precio implica procesar la información de precios en Arizona y California y enviarlos a las Asociaciones. Otro aspecto es la vigilancia en las aduanas y tener certeza que la mercancía llegue en perfecto estado. Asimismo, la inspección junto con la aduana americana de los nuevos impuestos y las disposiciones para productos en específico<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> El abogado Craig Stocks de San Antonio Texas.

<sup>59</sup> En 1999, las gestiones de la UARS lograron una devolución de 400 mil dólares de la aduana americana, el cual era un impuesto que contemplaba costos que no se podían deducir, por ejemplo: la cuota que la UARS cobra a sus socios, los envases, los empaques, la refrigeración del producto, lo cual obviamente significaba una caída en la utilidad.

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

I. En México, los agronegocios y en especial la formación de la IVF surge cuando en el sistema agrícola mexicano tiene lugar un proceso de cambio, donde el gobierno en cierta medida abandona la política de reparto de tierras para dar cabida al apoyo de la agricultura empresarial, dotándola de infraestructura de riego, subsidio al agua de riego, insumos, caminos y sobre todo de crédito. Aunado a esto, en Estados Unidos se verificó una rápida transición en los sistemas de mercado, de manejo y conservación de los productos perecederos desarrollados en la II Guerra Mundial y ampliamente difundidos en la posguerra, asimismo el desarrollo de la estructura económica de la agricultura americana, significaron un sostén para la expansión de los años cincuentas.

Los productores mexicanos, no obstante su fuerte dependencia de las relaciones que los unen a grandes empresas transnacionales, y pese a desempeñarse como productores que entran a cubrir la demanda inercial insatisfecha en los mercados de EEUU, aprovechan los términos de los contratos que los dotan de insumos, crédito, y tecnología, desarrollando un rol complementario en cultivos con gran participación en las exportaciones a los EEUU y Canadá de hortalizas como el tomate, chile, cebolla, pepino, calabaza, espárrago; y frutales como el mango, melón naranja, uva, fresa, aguacate.

Asimismo, los productores de México participan en la formación de una cadena comercial global que se compone de una amplia red interdependiente de actores económicos, que unidos en torno a un flujo técnico que va desde la selección de semillas, la revisión de la factibilidad económica y agronómica, la tecnología poscosecha, el mercadeo, el plan de negocios, los socios comerciales, *joint ventures*, el desarrollo empresarial, la infraestructura de mercado, *brokerage*, la legislación exportación/importación y los requerimientos del consumidor, entre otros.



II. El presente trabajo, incorpora instrumental analítico aplicado tradicionalmente en estudios sobre el sector industrial, pero con utilidad para el examen del rama económica hortícola, en la medida que sistematiza las relaciones encadenadas entre productores y agentes exportadores bajo el influjo de los grandes compradores. El trabajo de Dolan, et.al. 1999, constituye un claro ejercicio de las potencialidades de este enfoque cuando es adaptado a otro tipo de objetos de estudio ajenos al sector industrial. No obstante, una de las limitaciones que nuestro estudio tiene es la utilización de la experiencia de una sola empresa, por lo cuál es necesario contrastarla con la experiencia de otras empresas y realizar un ejercicio comparativo.

Lo anterior no significa que el paradigma de la CCG sea insuficiente sino que en el estudio citado la evidencia empírica está sesgada hacia los atributos de los compradores (grandes supermercados). No obstante, una de las aportaciones analíticas en el uso de la vertiente de las CCG es la importancia que tienen los actores que las organizan y estructuran, de manera que al dar respuesta a la pregunta de ¿quién toma las decisiones en la CCG de la IVF?, es necesario retomar el direccionamiento de la cadena y la forma en la cual se toman decisiones; la inclusión y exclusión a la cadena; la distribución de actividades entre los actores de la cadena; y el monitoreo del buen funcionamiento de la cadena.

Al examinar la estructura de la cadena se constata que las relaciones son asimétricas entre productores y mayoristas-detallistas-*foodservice*, además giran en torno al control de estos últimos, ya que mientras los primeros conforman un grupo fragmentado y vulnerable a las presiones, en particular cuando el precio de entrada está determinado por inversión en equipo y sistemas de información; los segundos, se consolidan cada vez más.

La cadena comercial global que se forma en la horticultura no es un mero flujo de materias primas entre naciones, sino una red bien integrada en forma vertical, donde los

grandes compradores direccionan la producción, lo cual no implica que los actores económicos eslabonados no tengan margen de maniobra para accionar, ya sea al tratar de ingresar o para mantener su posición al interior de ella.

El enfoque de las CCG representa un instrumental analítico eficaz para estudios empíricos de corte regional de frutas y hortalizas, en tanto permite ubicar a los actores económicos en su justa dimensión, situándolos en torno a una integración vertical que no necesariamente existe en otras latitudes del país o de la misma región. Ello posibilita no sólo entender las funciones de cada uno de los actores, sino sus alcances organizacionales con otros agentes económicos a fin de poder explicar el origen de sus cambios y sus equilibrios.

Por lo anterior, es necesario apuntar que próximos estudios deberán contener esfuerzos que permitan entender en que condiciones se integra la firma a las CCG, encaminados a conocer con precisión hasta donde llegan estos márgenes de maniobra de los actores respecto a la toma de decisiones, aún y cuando se encuentran adheridos a una estructura vertical como lo es la CCG controlada por el comprador.

Otra propuesta de investigación que se deriva de este trabajo es referente al papel que juegan los contratos en la agricultura de exportación y cómo éstos son determinados por los costos de transacción, de tal suerte que la toma de decisiones está vinculada con acortar o ensanchar la cadena de acuerdo a elementos que no se reproducen homogéneamente en todas las regiones. Además, es fundamental matizar estos análisis con la experiencia histórica de la región; la habilidad de negociación adquirida en el tiempo por los productores regionales, que les permite elaborar estrategias a nivel interno.

En este ámbito, la discusión teórica entre NE y Teoría Neoclásica tiene pertinencia, ya que invita a replantear la concepción del intercambio económico, que a decir del NE, ha sido acotado y reducido a una serie de supuestos, en cierta medida útiles como

modelos parciales de explicación de la realidad, pero eludiendo nociones que –para el NE- son fundamentos explicativos del intercambio económico real.

El principal argumento de los neoinstitucionalistas es el manejo de los costos de transacción, cuyo análisis está excluido de la idea del intercambio ortodoxo neoclásico, que al retomar la tesis de Coase (1937), se plasma en la forma que el mercado cede terreno ante la organización interna de la firma. Es por ello que los incentivos para ser eficiente no sólo los guía el precio, sino instituciones como el contrato y los derechos de propiedad, que en general disminuyen la incertidumbre y elevan la confianza del intercambio. Tendencia que afirma Schuetz (1998), para las relaciones de mercado en América Latina que están extendiéndose en la agricultura, donde el uso de esquemas contractuales entre productores y los agronegocios tendrán una importancia cada vez mayor en el valor total de la producción agropecuaria de la región.

III. La experiencia de una empresa exportadora del valle del mayo sirvió como marco para contrastar algunos conceptos provenientes de los enfoques de CCG y Coordinación Vertical

Algunos hallazgos respecto a la experiencia vertida por la empresa Del Ruisenior SA de CV son:

Las CCG en su carácter global han evolucionado, al pasar de las relaciones entre productores regionales y *brokers*, hasta productores regionales y casas distribuidoras; de esta manera, los vínculos entre la primera forma, mediadas por convenios a la palabra, desembocaron en fraudes y estafas que dañaron directamente a los productores y su confianza en estos intermediarios. Por otro lado, la estructura de coordinación vertical se transformó al modificarse las formas de las alianzas ahora representadas por contratos firmados como los únicos baluartes que permiten la fluidez y mantienen la seguridad en las transacciones comerciales, además, permiten a las comercializadoras realizar el

proceso de factoraje ante los bancos para obtener recursos destinados a sufragar anticipos a los productores.

Lo anterior, remite a ajustar la conceptualización de los intermediarios comerciales; permitiendo acotar que el broker, es un agente que no posee elementos formales, ni la estructura que detenta la casa distribuidora; asimismo, los contratos sólo se verifican entre productores con esta última, siendo el segundo un elemento de la comercialización que está declinando su importancia en las redes de intercambio.

El control recae en los intermediarios mayoristas-al menudeo (*wholesaler-retailer*), donde las casas distribuidoras son parte de esta estructura. Ahora bien, al contrastar los resultados de Dolan, et. al., 1999, existe una diferencia importante que muestra la evolución que guardan los mercados ingleses, comparados con los norteamericanos; es decir, en el mercado británico los supermercados cambiaron la estructura de la IVF en el Reino Unido; disminuyendo el número de intermediarios, de modo que las necesidades de los supermercados llegan como información diáfana a los productores y los intermediarios que quedaron después de la depuración. De aquí que esta forma organizacional sea de vanguardia comparada con el comercio invernal de frutas y hortalizas entre México y los EEUU, ya que en esta última existen elementos excesivos en el intermediarismo.

Sin embargo, las tendencias apuntan a la compactación de la cadena; lo anterior tiene sustento en la forma que toman los canales de distribución de los vegetales y frutas frescas en los EEUU, en la cual se advierte una transformación en la organización de los compradores al menudeo y al mayoreo. Los mayoristas consolidan sus ventas; principalmente los de la línea de abarrotes, los mayoristas de mercados de especialidades y los mayoristas que abastecen a los *foodservice*; los vendedores al menudeo y los *foodservice* prosperan significativamente, mientras los *brokers* y los mercados terminales disminuyen su participación

IV. Respecto al enfoque de coordinación vertical neoinstitucionalista, es necesario resaltar el rol de las instituciones y los efectos positivos y negativos en el rubro de los costos de transacción que las empresas dedicadas a la exportación de frutas y hortalizas poseen, ausente en los análisis neoclásicos, pero que impactan en términos contables y de costos y beneficios; del tal forma es pertinente un estudio sobre los aspectos fiscales de éstas empresas, al mismo tiempo que la valoración de los costos de transacción para poder estimar el precio “sombra” sobre estas actividades, también, es interesante conocer cómo y en que medida se da el efecto en los costos totales incluyendo los costos de transacción que coyunturalmente se presentan temporada tras temporada de cosecha.

A partir de este trabajo consideramos que se desprenden varias líneas de análisis:

Al interior de las formas tangibles que toman los costos de transacción: tiempo, costo de transporte, costo de comunicación, financieros, de promoción, almacenaje, investigación de mercado, consulta de costos, arbitraje legal, costos de auditoría, el crédito, servicios de inspección, los costos incurridos en la salvaguarda de los derechos de propiedad y en la regulación de las prácticas comerciales. Puntos en los cuales es necesario ahondar en los estudios empíricos, por ejemplo: en los costos de transporte y pago a las aduanas, donde un análisis interesante es medir el efecto de la reciente apertura de las fronteras norteamericanas a los transportes mexicanos.

- A. El costo de la información es una sección atractiva para ampliar el conocimiento de cómo se dan los nexos entre distribuidoras y sus clientes respectivos, es decir la información relacionada con las estrategias para contactar y mantener la cartera de clientes: el desarrollo del *know how* del vendedor.
- B. Respecto al costo financiero, destaca la importancia de establecer el análisis acerca de la influencia del riesgo devaluatorio en el costo del crédito.
- C. En las negociaciones con el gobierno mexicano, cómo impactan las gestiones de

instituciones como la UARS, tales como:

- a) Las garantías del productor ante Sanidad Vegetal
- b) Las negociaciones de cuotas mínimas para el pago de impuestos (prediales, sobre nóminas al estado, cuotas de la carretera de cuatro carriles, tarifas eléctricas, entre otros).
- c) Medidas estratégicas para atenuar o modificar las caídas en los precios
- d) La promoción del producto en mercados diferente al norteamericano: europeos, y de la cuenca del pacífico
- e) Las revisiones a los contratos
- f) El monitoreo de la cadena que permita reelaborar estrategias cuando sea pertinente.

## BIBLIOGRAFÍA:

- Agriculture Fact Book (1998), US Department of Agriculture, Office of Communications, online: <http://www.usda.gov/news/pubs/fbook98/chart1.htm>.
- AMS/USDA. online: <http://www.ams.usda.gov/fv/paca/7usc499a.htm>
- Appendini Kirsten (1992), "De la milpa a los tortibonos", *La restructuración de la política alimentaria en México*, El Colegio de México, México.
- Arjona L. E. Y Unger K. (1996), "Competitividad internacional y desarrollo tecnológico: la industria manufacturera mexicana frente a la apertura comercial", *Documento de Trabajo*, num. 57, División de Economía, CIDE.
- Ayala Espino José (1999), *Instituciones y Economía: una introducción al neoinstitucionalismo económico*, México, FCE.
- Azzedine M. Azzam and Emilio Pagoulatos (1999), "Vertical relationships: Economic Theory and Empirical Evidence", en Giovanni Galizzi and Luciano Venturi (Eds), *Vertical Relationships and Coordination in the Food System*, editorial, Physica-Verlag, A Springer-Verlag Company.
- Blisard Noel (2001), Income and Food expenditures Decomposed by Cohort, Age and Time Effects. *Electronic Report from the ERS, USDA, Technical Bulletin*, num. 1896. [www.ers.usda.gov/publications/tb1896/1896.pdf](http://www.ers.usda.gov/publications/tb1896/1896.pdf)
- Boom Arnold (1999), "Capabilities, Transaction Costs, and vertical Coordination in the Food System", en Giovanni Galizzi and Luciano Venturi (Eds), *Vertical Relationships and Coordination in the Food System*, editorial, Physica-Verlag, A Springer-Verlag Company.
- Borbón Gálvez Yari (2000), Tesis de licenciatura: *La influencia de los intermediarios comerciales en las exportaciones hortofrutícolas de las Costa de Hermosillo*, Departamento de Economía, Universidad de Sonora.
- Bustamante Álvarez Tomás (1991), "Las empresas transnacionales en la producción de hortalizas y el tratado de libre comercio: el caso de Guerrero" en *El sector agropecuario mexicano frente al Tratado de Libre Comercio*, de Cuauhtémoc González Pacheco (coord.), CIESTAAM, UNAM, Ed. JP.
- Calva José Luis (1988), *Crisis agrícola y alimentaria en México 1982-1988*. Cap. III, Editorial Fonatara.
- Calvin Linda and Verónica Barrios (1998), "Marketing Winter Vegetables from México",

*Situation and Outlook Report*. United States Agricultural Department-Economic Research Service. VGS-274, april.

Cerro José y Félix Velez (1998), " La agricultura a cinco años de vigencia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En: *¿socios naturales?, cinco años del Tratado de Libre Comercio de América del Norte* \_ de Beatriz Leycegui y Rafael Fernández de Castro (coordinadores). ITAM y Miguel Angel Porrúa.

Confederación Nacional de Productores de Hortalizas, CNPH, "Boletín Anual, Varios Años.

De la Peña Sergio y Marcel Morales (1989), *Historia de la cuestión agraria mexicana*. Editorial Siglo XXI, CEHAM, tomo 6. México.

Dolan Catherine, John Humprey, Carla Harris-Pascal (1999), "Horticulture Commodity Chains: The Impact of the UK Market on the African Fresh Vegetable Industry", *IDS Working Paper* 96, October 1999. Online: <http://www.ids.ac.uk/ids/publicat/wp/wp96.pdf>

Fajnzylber Fernando (1980), "Oligopolio, empresas transnacionales y estilos de desarrollo", en: *Industrialización e internacionalización en la América Latina*, Lectura 34 del F.C.E. México, pp.19-102.

Galizzi Giovanni and Luciano Venturini (1999), "Towards a Theory of Successful Vertical Cooperation in the Food System", en Giovanni Galizzi and Luciano Venturi (Eds), *Vertical Relationships and Coordination in the Food System*, editorial, Physica-Verlag, A Springer-Verlag Company.

Gereffi Gary (1994), "The International Economy and Economic Development", en: *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton, N. J.

Gereffi Gary, Miguel Korzeniewicz and Roberto P. Korzeniewicz (1994), "Introduction: Global Commodity Chains", en: *Commodity chains and global capitalism*, edit. Gereffi, Gary and Miguel Korzeniewicz.

Gómez Cruz Manuel Angel, Rita Schwentesius, Alejandro Merino (1991), "Principales indicadores del sector hortícola en México para la negociación de un tratado de libre comercio", en: *El sector agropecuario mexicano frente al Tratado de Libre Comercio*, de Cuauhtémoc González Pacheco (coord.), CIESTAAM,UNAM, Ed. JP.

Gonzalez Humberto, Margarita Calleja (1998), *La exportación de frutas y hortalizas a Estados Unidos de Norteamérica, guía para productores*, SAGAR, CIESAS, CONACYT.

Hernández Zinzun Sergio (1991), *La producción de hortalizas de exportación en la costa*



de Baja California y sus relaciones con California, 1982-1990. Tesis de maestría de Maestría de El Colegio de Sonora, Núm. 126.

Hewitt de Alcántara Cynthia (1976). *La modernización de la agricultura mexicana 1940-1970*. Editorial siglo XXI.

INEGI, "Resultados definitivos de los Censos Económicos 1999", On line : <http://www.inegi.gob.mx/estadistica/espanol/scian/scian.html>.

Jaffe Steven (1991), "Marketing Africa's Horticultural Exports: A Transaction Cost Perspective". Paper presented at the *Workshop on the Globalization of the Fresh Fruit and Vegetable System*, University of California, Santa Cruz, December 6-9.

Kaufman Phil R., Charles R. Handy, Edward W. McLaughlin, Kristen Park, and Geoffrey M. Green (2000), "Understanding the Dynamics of Produce Markets, Consumption and Consolidation Grow", Food and Rural Economics Division, Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture. *Agriculture Information Bulletin* No. 758.

Klein, B. , (1980) "Transaction Costs Determinants of Unfair Contractual Arrangements ", en *The America Economic Review*, vol. 70, núm. 2.

Lincoln Peirce C. (1987), "The Vegetable Industry", *Vegetables: characteristics, production, and marketing*, p1, edit. John Wiley & Sons, Inc.

Marañón Boris (1997), "La agroexportación no tradicional de México y Perú", *Comercio Exterior*, vol. 47, num. 12, diciembre.

Matthews (1986), "The Economy of Institutions and the Source of Growth", en: *Economic Journal*, num. 96. Dic. 1986.

North D., 1990, *Institutions, Institutional Change and Economics Performance*, Cambridge University Press, Cambridge

Paul, (1999), *Commodity chain approach for the production and marketing of tropical fruits in the Caribbean*.

Piore Michael J. and Charles F. Sabel (1984), "Mass Production as Destiny and Blind Decision", *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basics Books, USA.

Pollack S. y L. Calvin (1997), "US -Mexico Fruit and Vegetable Trade, 1992", *Agricultural Economic Report*, num. 704, abril de 1995; USDA, *Agricultural Outlook*, abril 1997 y *Vegetables Especialities*, abril y julio de 1997.

Ray Golberg (1974), en *Agribusiness Management for Developing Countries- Latin America* (Cambridge, Mass:Ballinger)

Raynolds T. Laura (1994), "Institutionalizing Flexibility: A comparative analysis of Fordist and Post-Fordist models of Third World agro-export production", en: *Commodity chains and global capitalism*, edit. Gereffi, Gary and Miguel Korzeniewicz.

Revista Claridades Agropecuarias, varios años.

Reyes Osorio Sergio (1974), *Estructura agraria y desarrollo agrícola en México*, FCE, Mexico. P36-37.

Reynolds Clark W. (1970), *La Economía Mexicana: Estructura y Crecimiento en el Siglo XX*, FCE.

Robles Parra Jesús y Beatriz O. Camarena (2000), "Tendencias Recientes en la Práctica Comercial de los Productores de Hortalizas y Frutas en la Costa de Hermosillo, en: *La Economía Sonorense y sus Regiones*, de Darío Arredondo López y Patricia Salido Araiza (coordinadores), Colegio de Economista de Sonora A.C., Universidad de Sonora.

Runsten David (1996), *NAID Center Statement in Support of Application for NAFTA-TAA Certification for NC Foods*, Watsonville.

Salazar Vidal (1995), Proyecto Visión Estratégica del desarrollo económico de la Región Sonora-Arizona, *Componente Agronegocios*.

Salazar Vidal (1999), *Visión estratégica del desarrollo económico de la región Sonora-Arizona*, componente de agronegocios, CIAD, AC.

Salazar Vidal y Luis Núñez (1995), "Modernización Agropecuaria y Cartera Vencida en Sonora". Seminario: *Sonora ante la Globalidad: Tratado de Libre Comercio , movimiento social y transición política*. UNISON-UNAM, junio, 1995.

Salazar Vidal, Pablo Wong y Carlos Borbón (1999), "Triangulación Comercial y Mercados Alternativos para la Agricultura Sonorense de Exportación", presentado en el *5o. Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México*, Universidad de Sonora, CIAD, AC, AMECIDER, IIES, El Colegio de Sonora, Hermosillo, Son. 12 al 14 de mayo.

Salazar Vidal, Pablo Wong y Sergio Sandoval (1997), "La Presencia de la Agricultura Sonorense en el Mercado Asia-Pacífico", presentado en el *I Seminario sobre agricultura y comercio exterior en los estados ribereños de la Cuenca del Pacífico*. Universidad de Colima, UACH y CIAD, AC, Colima, Colima, sept.

Sanderson Steven E. (1986), *La transformación de la agricultura mexicana. Estructura internacional y política de cambio rural*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y Alianza Editorial Mexicana, cap. 1-2.

Schuetz Guilherme (1998), "¿La agricultura de contrato puede beneficiar a los pequeños productores?", *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación*, on line: <http://www.FAO.org>.

Schwentesius Rita, Manuel Angel Gómez Cruz (1997), "Competitividad de las hortalizas mexicanas en el mercado estadounidense", *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 12, diciembre.

Shwedel Kenneth (1994), "La competitividad del sector agroindustrial", en Clavijo Fernando y S. Valdivieso (comp.) *La industria mexicana en el mercado mundial. Elementos para una política industrial*. Lecturas del trimestre Económico 80, vol. I, pp.9-94.

Sparling David y Roberta Cook (1999), "Strategic Alliances and joint ventures under NAFTA: Concepts and evidence", en: *5a. Conferencia Canadá/México/EEUU. Armonización política y ajustes en la agricultura y la industria alimentaria de norteamérica*, Acapulco Guerrero, México.

Téllez Kuenzler Luis (1994), *La modernización del sector agropecuario y forestal*. FCE. 1994.

Timmer Peter C. (1988), "The Agricultural Transformation". En : Chenery Hollis y Srivinasan T.N. (Editores), *Handbook of Development Economics*, North Holland, Amsterdam. Vol. 1.

Tríptico informativo de la Unión Agrícola Regional de Sonora, Hermosillo, Sonora.

Williamson Oliver (1989), "Transaction Cost Economics", *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1. Edit. R. Schmalensee and R.D. Willig.

## **ENTREVISTAS.**

A). Lic Alberto Rubio, gerente general de la UARS, Hermosillo, Sonora

B). Sr. Ignacio Ruiz, y Lic. Ignacio Ruiz Love, propietarios de la empresa Del Ruiseñor SA de CV en Huatabampo Sonora.

C). Ing. Fernando Acosta director del DDR 149 de Navojoa, Sonora.

