

Derechos reservados de El Colegio de Sonora, ISSN 0188-7408

Frutas y hortalizas de exportación. Una aproximación al enfoque de las Cadenas Comerciales Globales

Carlos Gabriel Borbón Morales*

El subsector hortícola de exportación en México ha sido impactado por la forma en que han evolucionado los patrones de consumo en los países desarrollados, principalmente en los Estados Unidos, donde la revaloración de la alimentación sana y los estilos de vida de las familias pequeñas y de medianos ingresos han orientado su hábito de consumo a fuentes de energía bajas en grasas y alto contenido en fibra, proporcionados por vegetales frescos y procesados.

Estas tendencias han marcado una profunda huella en la industria de alimentos, sobre todo en la propia economía estadounidense, donde se han consolidado los grandes vendedores, incrementando la concentración de la oferta para mantener el control del mercado, ofreciendo empaques especiales, productos diferenciados y soporte comercial. Lo cual permite contar con una oferta segura de vegetales frescos todo el año, aprovechando las amplias redes de comunicación y transporte para traerlos de distintos puntos del orbe.

Por su parte, los productores mexicanos especializados en hortalizas han visto cómo se agudiza la competencia, por lo que utilizan distintas estrategias para atender la demanda, incluso el contrato de su propia producción y joint ventures con otros productores. Las presiones por coordinar su oferta a lo largo del año están forzando ca-

* Estudiante de la Maestría en Ciencias Sociales de El Colegio de Sonora. Correo electrónico: cborbon@colson.edu.mx. Miembro del área de Desarrollo Regional del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C. Correo electrónico: cborbon@cascabel.ciad.mx

da vez más a las firmas a integrarse verticalmente. Así los grandes compradores exigen el cumplimiento de altos 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).

Los estudios sobre frutas y hortalizas

Los estudios en torno al subsector de frutas y hortalizas podemos ubicarlos en dos líneas analíticas principales: 1) respondiendo a la noción de la división internacional del trabajo, donde se hace patente la segmentación productiva, los procesos de globalización y la interdependencia de los actores; 2) aquellos que aluden al influjo de la internacionalización de las empresas transnacionales en los procesos de producción de los países del tercer mundo. Bajo estas dos concepciones teóricas podemos ubicar una serie de trabajos realizados en torno al sector de frutas y hortalizas.

Existen esfuerzos que realizan caracterizaciones exhaustivas de las fuerzas y los actores que intervienen en los procesos de este subsector. Tal es el caso del trabajo elaborado por Schwentesius Rinderman y Gómez Cruz (1997) del CIESTAAM;¹ en el cual se pone énfasis en el desempeño de la productividad del subsector frente a los productores de los Estados Unidos, destacando la presencia de la producción agrícola en el ámbito internacional y nacional. Estos autores presentan una serie de estadísticas sobre superficie sembrada, valor de la producción, rendimientos, costos de producción, estacionalidades y tecnología. Indicadores que logran plasmar a detalle el desempeño del grupo de hortalizas y frutas en México y su relación con los Estados Unidos y el resto del mundo. Al interior de este estudio puede encontrarse conclusiones que plasman la dependencia y la competencia desventajosa entre México y los Estados Unidos, principalmente teniendo como escenario el TLCAN.

¹ Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial de la Universidad Autónoma Chapingo.

Otros estudiosos del sector, como Bustamante Álvarez (1992) y Marañón (1997), destacan el papel de subordinación de los productores mexicanos respecto de las empresas transnacionales, así como la insuficiencia de esta estrategia para fomentar el desarrollo de la agricultura y la agroindustria en su conjunto como baluarte de desarrollo regional.

Otro grupo de trabajos, son los provenientes de la escuela de UCLA,² los cuales canalizan el examen hacia las redes de comercialización. Entre ellos cabe destacar tres estudios especialmente útiles, el primero de ellos es el de Linda Calvin y Verónica Barrios (1999), quienes discuten cómo los vegetales de invierno provenientes de México son comercializados en los Estados Unidos, explicando la manera en que la estructura de mercado en una industria integrada es importante y por qué afecta a todos los actores, mexicanos o norteamericanos, y resaltando los cambios estructurales en la industria de alimentos en Estados Unidos que han influido al mercado de los productores mexicanos y norteamericanos.

David Sparling y Roberta Cook (1999) realizan un examen de las alianzas estratégicas y joint ventures. Los autores admiten que las interacciones entre organizaciones pueden tomar distintas formas y que en las transacciones de mercado es difícil distinguir dónde una organización finaliza y dónde la otra empieza. En este trabajo, Sparling y Cook utilizan dos marcos analíticos que están presentes como hilo conductor en todo su análisis: los joint venture y las alianzas estratégicas.

Por su parte, David Runsten (1996) analiza el impacto del NAFTA en la industria de vegetales congelados de los Estados Unidos, citando el caso de Watsonville, California, el cual fue utilizado en el debate del NAFTA como ejemplo de lo que podría pasar con el sector de industria de los alimentos en los Estados Unidos. Sirviéndose de esta evidencia, el autor analiza una serie de cierres de plantas procesadoras luego de la firma del NAFTA, algunas de las cuales se reubicaron estratégicamente en México, aprovechando la estructura de bajos costos de producción.

² Universidad de California, Los Angeles.

En el caso de la hortifructicultura de exportación en Sonora, se pueden citar un par de trabajos cuyo objetivo es la caracterización de estas exportaciones hacia mercados alternativos a Estados Unidos, como la Cuenca del Pacífico y Europa. Tal es el caso del trabajo de Salazar, Wong y Sandoval (1997), donde se discute la creciente importancia que tienen las exportaciones sonorenses en los mercados de Asia-Pacífico; asimismo el estudio de Salazar, Borbón y Wong (1999) aporta evidencias de cómo las compañías comercializadoras ubicadas en los Estados Unidos realizan triangulaciones comerciales con algunas hortalizas producidas en la región de Sonora.

El marco analítico de las Cadenas Comerciales Globales

La perspectiva teórica de las Cadenas Comerciales Globales³(CCG) aporta un fecundo estilo de conceptualización, a la vez que ofrece una integración analítica capaz de captar las tendencias recientes tanto en la producción como en el comercio de la mayoría de los países del tercer mundo. La trayectoria de la industrialización 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 existen tres tendencias que ilustran la naturaleza de los sistemas manufactureros globales:

1. La expansión de la industrialización a numerosos segmentos de la economía del tercer mundo.
2. La orientación exportadora como estrategia de las naciones periféricas, con énfasis en la manufactura de exportación.

³ En inglés Commodity Global Chains.

3. Altos niveles de especialización como perfiles de exportación del tercer mundo y, en forma general, los nuevos 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 a sus decisiones estratégicas de inversión, y 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 aclarar 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 a esto, la perspectiva de las cccg enfatiza no sólo la necesidad de observar la expansión geográfica 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.

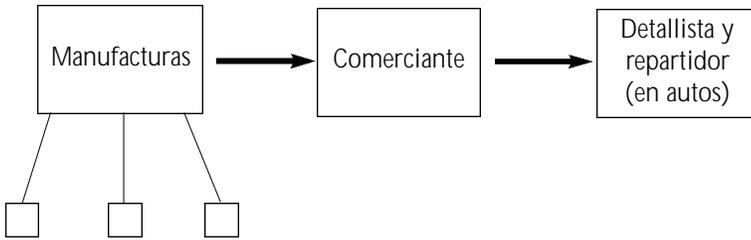
La concepción teórica de las cccg parte de tres dimensiones principales:

- 1) Estructura de entrada-salida (input-output).
- 2) Territorialidad, es decir, dispersión espacial o concentración de la producción y las redes mercantiles compuestas por empresas de diferentes tipos y tamaños.
- 3) El control de la estructura, esto es, las relaciones de poder y autoridad que determinan cómo se localizan y fluyen los recursos financieros, las materias primas y los recursos humanos; al respecto, Gereffi (1994), distingue dos formas: el control ejercido por el productor (producer-driven), y el control orientado por el comprador (buyer-driven) (ver figuras 1 y 2).

La noción de cccg 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 (incluyendo los enlaces hacia atrás y hacia adelante). Se trata de un patrón característico en industrias intensivas en capital y tecnología

Figura 1

Cadenas Comerciales Globales dirigidas por el productor
(industrias de autos, computadoras, aeronaves y
maquinaria eléctrica)

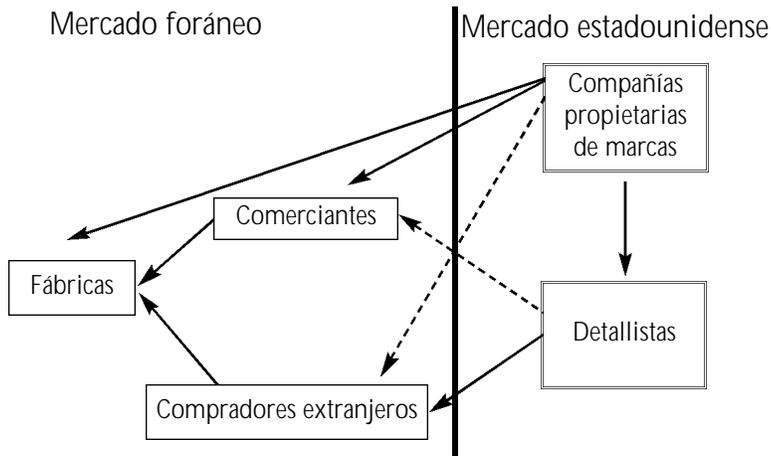


Subsidiarias domésticas, extranjeras y subcontratistas

Fuente: Gereffi (1994:220).

Figura 2

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



Fuente: Gereffi (1994:220).

Nota: Las líneas sólidas son relaciones primarias, las punteadas son relaciones secundarias.

como las de automóviles, computadoras, aeronaves, y maquinaria eléctrica. La expansión geográfica de esas industrias es transnacional y la subcontratación internacional es común, especialmente para los procesos de producción más intensivos en fuerza de trabajo. El prototipo de industrias dirigidas por el productor lo encontramos en las industrias japonesas y norteamericanas de autos, que involucran miles de firmas organizadas en sistemas de producción de multinivel. También esta noción se reproduce en ccg establecidas en el este de Asia en la industria de semiconductores.

Por su parte, las ccg dirigidas por el comprador se manifiestan en las industrias con grandes comerciantes, propietarios de marcas y compañías comercializadoras que juegan un importante desempeño en el escenario descentralizado de redes de producción. Este patrón de comercio es común en bienes industriales intensivos en fuerza de trabajo tales como: vestido, calzado, juguetes, bienes para el hogar, aparatos electrónicos, y un amplio rango de artesanías (muebles, ornamentos). A este respecto, muchas de las fábricas en los países subdesarrollados elaboran los bienes finales más que componentes o partes, y las especificaciones del producto son dadas por los compradores y las compañías propietarias de las marcas, las cuales se encargan del diseño del producto. En este sentido, los propietarios de marcas no manufacturan, dado que no tienen fábricas. 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 nichos de mercado bien ubicados.

La diferencia 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, citado en Dolan, et.al., 1999). 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.

Una de las principales diferencias entre ccg y las perspectivas de especialización flexible es lo que Piore y Sabel tratan inicialmente con la organización de la producción en economías domésticas y distritos industriales locales, mientras la noción del enfoque de ccg con control del productor y el comprador se enfocan sobre las propiedades de la industria.

Una explicación central de las relaciones en las ccg dirigidas por el productor y aquellas 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 aquellos factores propuestos por Fajnzylber (1980): Ventajas de las empresas establecidas en cuanto a la disponibilidad de ciertas tecnologías; control de ciertos factores de la producción; marcas consolidadas en el mercado; redes de distribución; elevada magnitud de las inversiones iniciales. De lo anterior se puede desprender que 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.

Las ccg y el subsector hortícola

Aunque la mayoría de los análisis encaminados por la perspectiva de la ccg han situado su enfoque principalmente en la manufactu-

ra de productos de consumo no durables, tales como la industria del vestido y el calzado, existen algunos estudios que integran esta herramienta conceptual aplicándola a otro tipo de objetos de estudio, en este caso al subsector hortofrutícola.

Al aplicar dicha herramienta conceptual a la comprensión de las relaciones que surgen en torno al subsector hortofrutícola de exportación, se hace énfasis en los enlaces entre compañías independientes en sus relaciones comerciales a través de diferentes países, formando parte de una cadena dirigida por agentes clave. En el estudio empírico de Dolan, Humprey y Harris-Pascal (1999), se advierte que dichos agentes clave son un pequeño número de supermercados ubicados en Inglaterra que controlan la oferta hortofrutícola de exportación de los productores del África sub-sahariana, a través de una amplia red de comerciantes. De acuerdo con la caracterización del subsector, 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, quienes utilizan sus propias marcas. El desarrollo del estudio gira en torno a las ccg que se establecen entre las necesidades del mercado de la Gran Bretaña y los productores africanos del sur del Sahara, vinculados por brokers que orientan la producción a nichos de mercado expresados por un conjunto de supermercados que poseen un conocimiento preciso del comportamiento de la demanda de hortalizas en la Gran Bretaña.

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 no compiten con una política de precios bajos, sino con factores ajenos al precio, tales como la calidad, disponibilidad en toda la temporada, presentación del producto e innovación en el empaque.

Para el estudio de este subsector se consideran las mismas tres dimensiones propuestas para el sector industrial: 1) la estructura de entrada-salida ; 2) la estructura de la cadena (resaltando los actores de la cadena y sus roles) ; y 3) la dirección de la cadena, que explica quién toma el control de las decisiones.

Así, para el análisis de la producción (output) de la cadena se involucra el examen de seis aspectos: calidad y consistencia de los pro-

ductos; 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.

Para dar respuesta a la pregunta de quién toma las decisiones en la ccc en el subsector hortícola, es necesario relacionar cuatro argumentos: 1) la producción de la cadena está direccionada por los supermercados y determinada por la forma en la cual toman estas las decisiones; 2) la inclusión y exclusión a la cadena constituye una estrategia similar a la impuesta por las firmas japonesas en la industria automotriz; 3) la distribución de actividades entre los actores de la cadena se puede dividir en cinco funciones: la producción, el proceso postcosecha, el transporte y logística y, por último, el mercadeo y la innovación; 4) el monitoreo del buen funcionamiento de la cadena.

Comentario final

El instrumental analítico de las ccc, aplicado principalmente en estudios sobre el sector industrial, es útil para el examen del subsector hortícola, en la medida que establece cómo se dan las relaciones encadenadas entre productores y agentes exportadores bajo el influjo de los grandes supermercados. El trabajo de Dolan, Humprey y Harris Pascal, aquí comentado, constituye un claro ejercicio de las potencialidades de este enfoque cuando es adaptado a otro tipo de objetos de estudio ajenos al sector industrial. Sin embargo, debe señalarse que una de las limitaciones del estudio mencionado es que sus autores sólo contemplan el rol de los compradores en la cadena y el rol de los productores se deja en situación marginal, lo cual provee una apreciación parcial del subsector de la hortofruticultura. Lo anterior no significa que el paradigma de la ccc sea insuficiente, sino que en el estudio citado la evidencia empírica está sesgada hacia

los atributos de los compradores (grandes supermercados). Sin embargo, una de las aportaciones analíticas en el uso del paradigma de las ccc es la importancia que tienen los actores que organizan la estructura de las cadenas comerciales, de manera que se reconoce que para dar respuesta a la pregunta de quién toma las decisiones en la ccc en el subsector hortícola es necesario vincularse con 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 grandes supermercados; además 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. Así, 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 supermercados direccionan la producción, lo cual no implica que los actores económicos eslabonados no tengan grados de libertad para accionar, ya sea tratando de entrar a la cadena o enfocando sus esfuerzos para mantener su posición al interior de ella.

Es por esto, que las ccc pueden representar un instrumental analítico eficaz para estudios empíricos de corte regional en el subsector de frutas y hortalizas del estado de Sonora, dado que permite ubicar a los actores económicos que participan en esta actividad situándolos en torno a una integración vertical. Lo cual posibilita no sólo entender las funciones de cada uno de los actores, sino sus alcances organizacionales con otros agentes económicos a fin de poder explicarse el origen de sus cambios y sus equilibrios. Sin embargo, es necesario remarcar que estos estudios empíricos deberán contener esfuerzos en búsqueda de evidencias que permitan entender en qué condiciones se integran a las ccc, lo cual va a facilitar el entendimiento de los grados de libertad de los actores en la toma de decisiones, aún y cuando se encuentran adheridos a una estructura vertical como lo es la ccc controlada por el comprador.

Justamente, una atractiva línea de investigación que se deriva de lo anterior es referente al papel que juegan los contratos en la agricultura de exportación y cómo estos son determinados por los costos de transacción, de tal suerte que la toma de decisiones está vinculada con acortar o alargar la cadena de acuerdo a elementos que no se reproducen homogéneamente en todas las regiones. En este sentido, los costos de transacción, retomando la idea de Jeffe (1991), 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 transacción. Las formas tangibles que pueden tomar los costos de transacción son numerosas e incluyen: 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

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 para seguir siendo un eslabón de la cadena comercial global.

Bibliografía

Bustamante Álvarez, Tomás (1992), "Las empresas transnacionales en la producción de hortalizas y el Tratado de Libre Comercio: el caso de Guerrero", en Cuauhtémoc González Pacheco (coord.), El sector agropecuario mexicano frente al Tratado de Libre Comercio, México, CIESTAAM, UNAM, ed. Juan Pablos.

Calvin, Linda y Verónica Barrios (1998), Marketing and Winter Vegetables from Mexico, Situation and Outlook Report. United States Agricultural Department, Economic Research Service. VGS-274, April.

Dolan, Catherine; John Humprey y Carla Harris-Pascal (1999), Horticulture Commodity Chains: The Impact of the UK Market on the African Fresh

Vegetable Industry, IDS Working Paper 96, October. 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, México, FCE, pp.19-102.

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

Gómez Cruz, Manuel Ángel; Rita Schwentesius y Alejandro Merino (1991), "Principales indicadores del sector hortícola en México para la negociación de un tratado de libre comercio" en Cuauhtémoc González Pacheco (coord.), *El sector agropecuario mexicano frente al tratado de libre comercio*, México, CIESTAAM, UNAM, ed. Juan Pablos.

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, Santa Cruz, University of California, December 6-9.

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

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

Salazar, V.; Carlos Borbón y Pablo Wong (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, A.C., AMECIDER, IIES, El Colegio de Sonora, Hermosillo, Sonora, 12 al 14 de mayo.

_____ ; P. Wong y S. Sandoval (1997), "La presencia de la agricultura sonorense en el mercado Asia-Pacífico", presentado en el

¡ Seminario sobre agricultura y comercio exterior en los estados ribereños de la Cuenca del Pacífico, Colima, Universidad de Colima, UACH y CIAD, A. C.

Schwentenius, Rita y Manuel Angel Gómez Cruz (1997), "Competitividad de las hortalizas mexicanas en el mercado estadounidense", Comercio Exterior, vol. 47, no. 12, diciembre.

Sparling, David y Roberta Cook (1999), Strategic Alliances and Joint Ventures under NAFTA: Concepts and Evidence, en, 5a. Conferencia Canadá/México/Estados Unidos "Armonización política y ajustes en la agricultura y la industria alimentaria de Norteamérica", Acapulco, Guerrero, México, marzo 4-6.