

EFFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR SUBORDINACIÓN DE LOS HORTICULTORES MEXICANOS AL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTADOS UNIDOS

Carlos Javier Maya Ambía
Universidad Autónoma de Sinaloa

RESUMEN

El propósito del artículo es analizar la manera en que los horticultores mexicanos han mejorado su posición competitiva en su principal mercado externo buscando estar presentes en el nodo de distribución de la cadena global de valor de los productos hortícolas. Se toma como unidad analítica la cadena mencionada para explicar la participación de México en el mercado mundial de tales productos y en particular su relación de dependencia con el mercado estadounidense.

SUMMARY

Aim of the article is to analyze the strategy of the Mexican producers of fruits and vegetables in order to strength their competitive position within their main foreign market, being present at the distribution node of global value chain of the horticultural products. This chain is taken as analytic unit for explaining the participation of Mexico in the horticultural world market and particularly her dependence from the USA-market.

1. Introducción

Desde la década de 1980 el comercio hortícola mundial ha crecido más velozmente que el resto del comercio agrícola. Mientras que en 1979 el 15,3% de las transacciones globales (suma de importaciones más exportaciones) de productos agrícolas correspondía a los cereales y el 12,1% a frutas y verduras, una década más tarde la cifra para éstas fue del 14,6%, reduciéndose la de cereales a un 12,7%. Pero desde 1999 su participación se ha mantenido por encima del 17%, mientras que la de los cereales ha seguido disminuyendo¹. Estos hechos han llevado a una serie de autores a proponer que el actual régimen alimentario, que se empieza a conformar en la segunda mitad de la década de 1970 y con mayor nitidez durante los 80, se centra en el comercio mundial de frutas y verduras, así como el que existió entre los inicios de la década de 1950 y la de 1970 tuvo como pivote el comercio mundial de granos y el anterior, que operó desde el último cuarto del siglo XIX, cuando se empieza a gestar el primer régimen alimentario internacional, estuvo basado fundamentalmente en el comercio de trigo y cárnicos, llegando a su colapso en la década de 1930 y la Segunda Guerra Mundial².

En el actual régimen alimentario participan países y más precisamente regiones, con los más diversos niveles de desarrollo. En este escenario, México ha venido a desempeñar un papel clave en el abastecimiento de frutas y verduras frescas al mercado de Estados Unidos (EEUU). Recuérdense que actualmente las importaciones representan el 24,1% del consumo de verduras frescas y melones en dicho país y el 31,9% del consumo de frutas, excluyendo plátanos³. En este contexto, el objetivo del presente trabajo es explicar la participación de México en el comercio mundial de frutas y verduras desde la perspectiva de su inserción en la cadena global de valor de este tipo de productos. En particular, se busca entender la forma en que el nodo de distribución de dicha cadena ha sido fundamental para su funcionamiento y cuál ha sido la participación de los horticultores mexicanos en el mismo.

¹ Los datos de FAOSTAT muestran que los otros grupos importantes, como lácteos y cárnicos han aumentado también su participación en el comercio mundial. Los cárnicos en 1999 ya superaron a los cereales, mientras que los lácteos presentan leves variaciones. El grupo mayoritario es sin duda el de frutas y verduras.

² El concepto de régimen alimentario abarca mucho más que flujos comerciales, pues toma en cuenta también el régimen de acumulación, las instituciones, el papel de los estados nacionales en la economía, así como la hegemonía en la política y la economía mundiales. Para orientarse en la abundantísima literatura sobre el tema véase el número 4, monográfico, de la revista *Agriculture and Human Values*, volumen 26, de diciembre de 2009.

³ Datos de Cook (2011).

2. Las cadenas globales de valor de los productos hortícolas (CGVPH)

Frente al enfoque tradicional que divide las actividades económicas en sectores (primario, secundario y terciario) integrados por industrias que agrupan conjuntos de empresas que desempeñan una misma actividad, surge el enfoque que propone dirigir nuestra atención hacia los encadenamientos entre empresas, donde unas de ellas proporcionan los insumos necesarios para la elaboración de cierta mercancía, otras producen dicha mercancía, que a su vez podría servir de insumo para un nuevo producto, asimismo hay empresas que trasladarán los artículos hacia los mercados donde serán adquiridos por comerciantes, quienes los pondrán al alcance de los consumidores finales.

De acuerdo con esta interpretación, la unidad de análisis no serán los sectores o subsectores, por ejemplo el sector primario o, dentro de éste, el subsector agrícola, ni tampoco las industrias o ramos, ni mucho menos las empresas individuales, sino lo que se denomina cadena de valor o cadena de mercancías (Gereffi y Korzeniewicz, 1994). Esta cadena abarca a todos los agentes económicos que sucesivamente van participando en la producción de una mercancía hasta llevarla al consumidor final. De esta manera se borran las fronteras entre sectores, subsectores e industrias y con ello se supera una visión fragmentaria de los procesos económicos. Por el contrario, tomando como eje la cadena de valor, podemos, por una parte, captar la dinámica de las actividades económicas y, por otra, comprender que las interacciones entre los agentes económicos involucrados en una cadena de valor no obedecen exclusivamente a la lógica de la competencia en el mercado, sino que también inciden factores como la colaboración, la complementariedad, la emulación y el liderazgo, todos los cuales se funden en el concepto de gobernanza o gobernancia, tomado del inglés *governance*, que no alude al simple dominio del mercado (Humphrey y Schmitz, 2001).

Lo dicho adquiere una nueva dimensión cuando los miembros de la cadena de valor se ubican espacialmente en localidades de diversos países, es decir, cuando sus actividades se globalizan. Esto nos conduce al concepto de cadena global de mercancías o cadena global de valor (CGV)⁴. Este concepto resulta en especial útil al estudiar actividades como la horticultura de exportación, donde la producción se realiza tanto en regiones ubicadas en países desarrollados, por ejemplo California y Florida en EEUU, o Almería y Huelva en España, como en países subdesarrollados, por ejemplo, Sinaloa, Sonora y Baja California en México, o Agadir en Marruecos⁵.

⁴ Véase Sturgeon (2008).

⁵ Para México véase Schwentesius y Gómez (2000) y para España véase Aznar Sánchez (2006).

Asimismo, la producción se realiza por parte de empresas cuyos capitales pueden ser del país donde se ubican las unidades de producción, o bien tratarse de inversiones extranjeras. Después de la producción viene el manejo postcosecha, cuya parte fundamental es el proceso de empaclado (manipulado). Éste puede realizarse en instalaciones anexas a las unidades productivas, como sucede en México, o bien en empaques montados por cooperativas o asociaciones de productores, como ocurre en España. A continuación tiene lugar el traslado del producto, en este caso, a la frontera del país que representa el destino más importante o bien el punto de partida clave para llegar a otros destinos. En el caso de México el destino más importante son varios puntos ubicados en la frontera con EEUU, como son, de Oeste a Este, Tijuana, Mexicali, San Luis Río Colorado, Nogales, Ciudad Juárez y Nuevo Laredo, entre los más relevantes (véase Mapa 1).

Mapa 1. México



En muchos casos estas ciudades se han integrado tanto con sus contrapartes estadounidenses, que para efectos económicos pueden considerarse como una sola región, una región transfronteriza. Desde estos puntos las verduras y frutas frescas se distribuyen al interior de EEUU y en algunos casos se exportan a otros países, como Canadá principalmente, pero también puede ser a Japón, por ejemplo. Dentro de EEUU la proporción mayoritaria de los productos hortícolas se destina a los consumidores del Este y Noreste del país, quienes obtienen estas mercancías de manera creciente a través de las grandes cadenas de supermercados, aunque también siguen estando presentes otros agentes económicos, como son las centrales de abasto, los pequeños comercios y las instituciones que prestan servicios alimentarios, como guarderías, escuelas, hospitales, comedores públicos, cárceles, asilos y demás.

Esta breve descripción nos permite identificar los principales nodos o eslabones que forman las cadenas globales de valor de los productos hortícolas (en adelante CGVPH) y que se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Cadena hortícola de valor México-Estados Unidos

Nodo	Producción	Manejo y postcosecha	Transporte	Distribución	Comercialización	Consumo
Actividades	Administración de la producción. Obtención de insumos Proceso de producción	Empacado Enfriamiento	Traslado del empaque al trocadero, a la aduana mexicana, a la aduana de EEUU, introducción a territorio de EEUU	Distribuidoras y/o brokers	Reempacadores Mayoristas Cadenas de supermercados Institucionales (<i>food service</i>)	Consumidores finales

Fuente: Tomado de Maya Ambía y López Barraza (2009: 92). Elaboración propia.

Es importante destacar que las relaciones entre los agentes que participan en los distintos eslabones o nodos de la CGVPH vienen determinadas, como ya se apuntó arriba, tanto por la competencia en el mercado, como influidas por otros factores, como son la lealtad, la confianza, la complementariedad, la emulación y el liderazgo. En el ámbito del comercio hortícola mexicano-estadounidense esto es muy claro, pues es usual la celebración de tratos solo verbales, por lo regular realizados telefónicamente, sin mediar contrato escrito alguno. Cada quién confía en la palabra de su contraparte. De igual manera son determinantes en las transacciones la reputación y la lealtad entre los participantes. Todos estos elementos se combinan para determinar

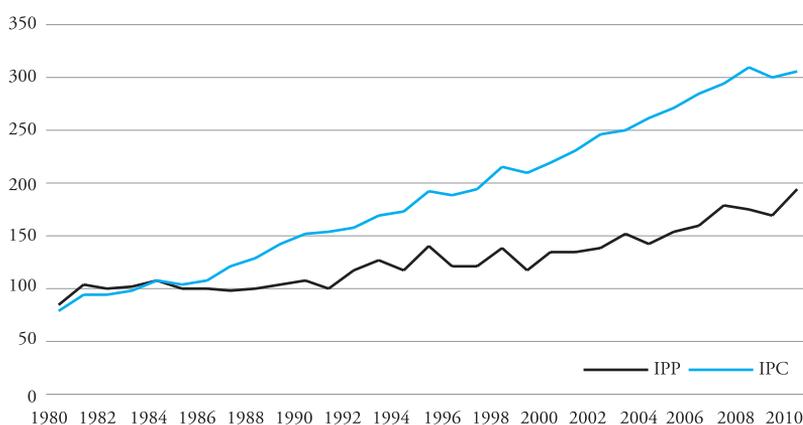
la dinámica de la cadena y definir el ejercicio de la gobernanza dentro de ella. Este término, tomado del vocablo inglés *governance*, significa que existen ciertos nodos de la cadena (puede ser un solo nodo o más) que dictan las pautas de comportamiento de los agentes participantes en toda la cadena. Esta situación no es estática, sino que está sujeta a cambios a lo largo de la historia, de tal suerte que los agentes posicionados en determinado nodo pueden en un cierto momento tener una presencia incipiente, y después de algún tiempo adquirir mayor peso hasta lograr ejercer la gobernanza en toda la cadena. El caso de las CGVPH es muy ilustrativo sobre este dinamismo. Actualmente es evidente la relevancia de las grandes cadenas de supermercados, tanto nacionales como internacionales (como Walmart), como regionales, que se han convertido en numerosas ciudades, tanto de países en desarrollo como desarrollados, en los principales proveedores de los consumidores finales⁶. Asimismo, estas cadenas de supermercados han hecho intentos, con distintos grados de éxito, de acercarse directamente a los productores hortícolas y establecer relaciones contractuales con ellos con el propósito de obtener precios más bajos gracias a la eliminación de intermediarios como al gran poder de mercado que tienen los supermercados frente a los horticultores, sobre todo si éstos operan de manera individual y no organizada colectivamente. Sin embargo, aunque hay indicios de que en la CGVPH los supermercados son quienes ejercen la gobernanza, el trato directo entre ellos y los productores todavía no se ha generalizado a un grado tal que pueda prescindirse del sistema de distribución de productos frescos constituido en EEUU. Esto nos lleva a pensar que este sistema todavía participa en el ejercicio de la gobernanza dentro de la cadena que estamos estudiando.

Cuando hablamos de gobernanza en las CGVPH nos referimos en general al establecimiento o fijación de todos los requisitos, condiciones y normas que deben cumplir los agentes operantes en ella para poder mantenerse en el mercado. En particular, se trata de las normas y estándares a respetar en las prácticas de cultivo, riego, fertilización, control de plagas, cosecha, manejo postcosecha, empackado, refrigeración, transporte, comercialización y presentación de los productos hortícolas, para que logren satisfacer las exigencias de sus consumidores finales. Como generalmente el consumidor final opera de forma individual –y los casos de cooperativas de consumidores, como las que existen en Japón, constituyen raras excepciones–, son actualmente los supermercados quienes se supone que traducen y transmiten dichas exigencias a los demás miembros de la cadena. Es evidente que el cumplimiento de todos los requisitos y el seguimiento de las normas arriba mencionadas implican costos para quienes deben cumplirlos. Por otra parte, quien incurre en estos costos espera poder

⁶ Véase Schwentesius y Gómez (2002) y Brown y Sander (2007).

cubrirlos con los ingresos provenientes de la venta de sus productos y/o servicios. Los márgenes de diferencia entre costos e ingresos determinarán las ganancias y con ello las posibilidades de mantenerse exitosamente en el mercado. Aunque es imposible medir la gobernanza ejercida por los supermercados, un buen indicador puede ser la diferencia entre los precios al productor y los precios al consumidor, como se muestra en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Índices de precios al productor y al consumidor de verduras en EEUU



Fuente: *Vegetables and Melons Outlook* (2010).

El gráfico anterior muestra que los precios pagados por el consumidor final de verduras en EEUU han crecido más rápidamente que los precios pagados al productor. Como son los supermercados quienes han ido dominando las ventas finales de dichos productos, puede suponerse que los incrementos de precios al consumidor de manera mayoritaria se han convertido en ingresos de los supermercados⁷. Por otra parte, es válido suponer que los precios al productor corresponden por igual al productor mexicano y al estadounidense, pudiendo darse incluso algunos casos en que el oferente estadounidense opere con precios por encima de los que recibe el mexicano.

⁷ Según Roberta L. Cook (2011), en 2010 las ventas totales de frutas y verduras en EEUU ascendieron a 122,2 mil millones de dólares, de los cuales 69,2 mil millones de dólares (el 56,6%) correspondieron a los supermercados y otros minoristas.

3. Los tres centros hegemónicos de la globalización y la inserción de México en el espacio económico de EEUU a través de su participación en la CGVPH

Lo arriba apuntado vale en general para todas las CGVPH, sin embargo, es pertinente tomar en cuenta las especificidades de la actual globalización, que empieza a conformarse durante la segunda postguerra y adquiere sus actuales características en especial desde la década de 1970. Para los propósitos del presente trabajo debe destacarse el hecho de que no se trata de una globalización uniforme u homogénea, por el contrario es una globalización jerárquica y excluyente, en la que se han constituido tres centros hegemónicos, aunque ninguno de ellos es homogéneo en su interior⁸. Uno de ellos es EEUU, cuya esfera de influencia más fuerte es el continente americano. El segundo es la Unión Europea, donde Alemania de manera acelerada viene ejerciendo el dominio. Y el tercero es Asia del Este, donde el liderazgo corresponde a China y Japón. Decimos jerárquica porque en cada uno de los bloques apuntados existen numerosos países con una posición subordinada, donde sus economías, crecientemente volcadas hacia las exportaciones, dependen del comportamiento de los mercados de los países más desarrollados que son sus clientes. Así, la globalización de la horticultura es de hecho la red conformada por las CGVPH.

México, tanto por razones geográficas como económicas y políticas con una larga historia, se encuentra dentro de la esfera de influencia de EEUU. Esta dependencia se ha agudizado a raíz de la puesta en vigor del TLCAN, sobre todo por lo que toca al sector hortícola, con fuerza orientado a las exportaciones⁹.

Las exportaciones hortícolas de México hacia EEUU se iniciaron a principios del siglo XX, impulsadas por el interés de algunos empresarios estadounidenses que establecieron contacto con horticultores mexicanos, sinaloenses en particular, y los invitaron a producir para el mercado de su país¹⁰. De esta manera los productores hortícolas mexicanos empezaron a vincularse con el mercado estadounidense, convirtiéndose a la larga en proveedores de creciente importancia en ciertos productos, como jitomate, sobre todo durante el período de invierno, cuando baja notoriamente la producción doméstica de EEUU.

⁸ Véase Altvater y Mahnkopf (2002) y Messner (2002).

⁹ Véase Maya Ambía y López Barraza (2009); Maya Ambía y Ponce Conti (2010) y Calleja (2007).

¹⁰ Véase López Barraza (2008).

El vínculo se establece entre empresas estadounidenses distribuidoras de productos hortícolas y agricultores mexicanos¹¹. Las primeras indican a los segundos qué tipo de productos demanda su mercado y les proporcionan créditos para la adquisición de los insumos necesarios, en particular semillas, por lo general desarrolladas por empresas estadounidenses o de otros países avanzados. Asimismo se encargan de introducir las mercancías en territorio estadounidense y posteriormente desplazarlas a lo largo de los canales de distribución del país. En otras palabras, son estas empresas las que conocen el mercado y transmiten a los mexicanos las señales del mismo por lo que concierne a precios, cantidades, calidades y presentaciones del producto. Aunque las señales van cambiando a lo largo de los años, se mantiene la fuerte dependencia de los horticultores mexicanos con respecto a las empresas distribuidoras estadounidenses. Esto lleva a que hacia la década de 1950 los horticultores mexicanos, en particular aquellos que ya habían alcanzado grandes dimensiones y contaban con capacidad económica suficiente, decidieran establecer sus propias empresas distribuidoras en territorio estadounidense. Los horticultores sinaloenses fueron pioneros en este proceso fundando empresas distribuidoras de productos hortícolas en Nogales (Arizona). Legalmente estas empresas eran estadounidenses, aunque su capital fuera de origen mexicano, lo que les permitía no sólo un contacto directo con el mercado de EEUU y de hecho pasar a formar parte del sistema de distribución de hortalizas de ese país, sino también tener acceso a créditos bancarios, en las mismas condiciones que cualquier empresa estadounidense. Por otra parte, es claro que no todos los horticultores mexicanos estaban en disposición de crear sus propias empresas distribuidoras en EEUU, sino únicamente los que ya eran líderes en el mercado, sin embargo, estas distribuidoras de origen mexicano empezaron a manejar no sólo los productos del horticultor fundador de la distribuidora, sino también de muchos otros horticultores de menor escala por lo general, que encontraron mejores condiciones de operación y, probablemente, mayor confianza por parte de sus compatriotas¹². Esto no quiere decir que los productores mexicanos hayan disminuido su grado de dependencia del sistema estadounidense de distribución de verduras y frutas frescas, sino que mejoraron su posición de negociación al pasar a formar parte, directa o indirectamente, de dicho sistema.

¹¹ Véase Maya Ambía y López Barraza (2009).

¹² Las mayores empresas hortícolas de México se localizan en el Valle de Culiacán (Sinaloa). Algunas llegan a cultivar entre 600 y 900 hectáreas, según información directa de la Gerencia de Estudios Económicos y Sociales de la Asociación de Agricultores del Río Culiacán.

El principal mercado para los exportadores hortícolas mexicanos sigue siendo EEUU, a pesar de los numerosos tratados comerciales signados por México después del inicio del TLCAN¹³. Sin embargo, paralelamente a lo anterior, existen algunos mercados en los que ciertos productos mexicanos han llegado a ocupar los primeros lugares dentro de las importaciones del país en cuestión. Tal es el caso de las ventas externas mexicanas de aguacates, mangos, espárragos, calabaza *kabocha*, limones, melones y sandías a Japón¹⁴. Aunque los volúmenes y correspondientemente los valores de tales ventas están muy por debajo de las realizadas a EEUU, los oferentes mexicanos de los productos mencionados han logrado posicionarse exitosamente en el mercado nipón. De igual forma, después de la firma del TLCAN ha ido ganando importancia para México el mercado canadiense, aunque todavía se encuentra muy distante del estadounidense.

En todos sus mercados, los exportadores hortícolas mexicanos deben enfrentarse a la competencia tanto doméstica como extranjera. Debido a las características estacionales de la producción hortícola, esta competencia depende del momento en el que las mercancías mexicanas entran al mercado. Aunque las exportaciones hortícolas mexicanas se inician en noviembre y concluyen en junio, la actividad se concentra entre diciembre y mayo, siendo enero y febrero los mejores meses. Por esta razón los principales competidores domésticos de los horticultores mexicanos son sus homólogos de Florida, cuyas temporadas de cultivo coinciden. En cuanto a los competidores externos, pueden mencionarse los siguientes, como se observa en la Tabla 2.

De lo anterior se desprende que actualmente los productos mexicanos enfrentan la competencia tanto de países desarrollados, como Canadá y Holanda, como de países en desarrollo, como Guatemala, Perú y Chile. Sin embargo debe tenerse en cuenta que la dinámica de dicha competencia obedece a diversos factores y no siempre puede explicarse en términos de productividad, calidad y precios, sino que pueden estar presente elementos netamente políticos. Tal ha sido el caso de los espárragos peruanos que han desplazado a los mexicanos debido a un acuerdo entre el gobierno estadounidense y el gobierno peruano por medio del cual se compromete el primero a eliminar los aranceles de una serie de productos, como los espárragos, para desincentivar el cultivo de la planta de coca. Se trata de la Ley de Preferencias Arancelarias de los Países Andinos o *Andean Trade Preference Act* (ATPA) de 1991 y renovada en 2002 bajo el nombre de Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas o *Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act* (ATPDEA).

¹³ A la fecha México ha firmado tratados de libre comercio con 43 países. Véase la página de Promexico: <http://www.promexico.gob.mx/comercio/mexico-y-sus-tratados-de-libre-comercio-con-otros-paises.html>. Consultada el 31 de mayo de 2012.

¹⁴ Véase Maya Ambía (2010).

Tabla 2. Verduras frescas seleccionadas: valor de las importaciones de EEUU de países seleccionados y el mundo en 2010. En miles de dólares americanos

Producto	Canadá	México	Guatemala	Peru	Chile	Holanda	Otros	Mundo
Espárragos	4.312	216.187	0	196.881	110	0	726	418.216
Habichuelas	693	59.015	15.266	825	0	0	1.856	77.656
Brócoli	2.085	90.994	713	0	0	0	14	93.806
Col	16.592	10.529	0	0	0	12	224	27.358
Melón Cantaloup	155	11.886	70.050	0	0	0	53.724	135.814
Zanahorias	33.643	15.376	588	16	0	0	1.965	51.588
Coliflor	4.905	4.990	25	0	0	0	0	9.920
Apio	1.620	15.017	0	0	0	9	5	16.651
Elotes	1.175	35.796	166	24	0	0	3	37.163
Pepinos	95.852	262.522	0	2	0	745	10.907	370.028
Berenjenas	4.114	53.408	427	0	0	2.326	4.139	64.414
Ajos	498	7.008	0	175	421	0	122.039	130.141
Lechugas	25.477	107.155	4	1.683	0	0	420	134.740
Cebollas	37.055	184.229	1.344	24.116	11.919	2.786	6.172	267.620
Okra	0	10.736	330	0	0	0	7.692	18.758
Guisantes	22	15.694	18.393	13.023	0	0	74	47.205
Pimiento morrón	220.152	388.814	1.936	53	0	49.812	26.008	686.774
Chiles	31	224.402	21	129	0	46	6.046	230.675
Calabazas	2.025	234.639	592	5	306	103	5.012	242.682
Tomates	293.775	1.487.397	7.385	0	0	3.400	6.267	1.798.223
Sandías	454	234.084	10.632	0	0	0	3.680	248.850
Selección total	744.636	3.669.876	127.869	236.931	12.757	59.239	256.975	5.108.282

Fuente: *Vegetables and Melons Yearbook Data* (actualizado a 19/05/11) Stock #89011. *Economic Research Service United States Department of Agriculture*. Disponible en: <http://usda.mannlib.cornell.edu/usda/ers/89011/89011.pdf>. Consultado el 25 de mayo de 2012.

4. La cadena hortícola de valor México-EEUU (CHVMEU): nodos

Dirigiremos nuestra atención ahora a las características actuales de la cadena hortícola de valor México-EEUU (en adelante CHVMEU), explicando cada uno de sus nodos y en especial el nodo de distribución.

En la última temporada registrada (2008-2009) México exportó a EEUU, poco más de 5 millones de toneladas de productos hortícolas, por un valor de 5.578 millones de dólares. Los productos con mayor participación en términos de valor fueron jitomates (16,6%) y aguacates (15,1%), seguidos de lejos por sandías (8,6%), papayas (6,1%), espárragos (5%), chile bell también llamado pimiento morrón (4,6%), chiles picosos (4,3%), pepinos (4,3%), calabazas (4,2%), limones (4,1%), cebollines (3,6%), mangos (3,6%), y otros productos con porcentajes menores¹⁵.

¹⁵ Datos tomados de la página web de la Comisión para la Investigación y Defensa de las Hortalizas (CIDH), http://s3.esoft.com.mx/esofthands/include/upload_files/4/Archivos/i20091026165321CNPH%20-%20Exportacion%20Total%202008-09.pdf. Consultada el 27 de mayo de 2012.

Puede observarse en la Tabla 3 que los productos exportados por México están en buena parte dentro del grupo de las frutas y verduras principalmente importadas por EEUU desde hace varias décadas.

Debe recordarse que la mayor parte de los productos exportados por México son muy delicados y susceptibles a enfermedades, variaciones de temperatura y humedad, por no mencionar golpes y trato descuidado, todo lo cual repercute en el volumen de la producción y en la calidad del producto.

Otra característica de la CHVMEU es que cada una de las actividades que la constituyen, como son producción y enfriamiento postcosecha, transporte transfronterizo y comercialización, se ubican en localidades geográficas separadas.

El nodo de producción de frutas y verduras comprende diversas áreas geográficas de México, donde se producen uno o más de las principales frutas y verduras exportadas. En algunos casos alguna región se ha especializado en uno o más productos para su exportación. Por ejemplo, Sinaloa se ha enfocado al cultivo de tomates, chile bell, berenjena, pepinos y calabazas; Michoacán ha destacado en la producción de aguacates, mientras que Baja California Norte lo ha hecho en uvas y cebollines, Sonora en calabaza *kabocha* y Veracruz en limones, por mencionar algunos casos. Sin embargo también encontramos productos que se cultivan exitosamente en distintas entidades del país, como es el caso de los espárragos en Sonora, Guanajuato y Baja California Norte, o bien los mangos, que se encuentran en casi todo el país (véase Mapa 1).

El nodo transfronterizo comprende empresas ubicadas bien sea sólo en aquellas localidades mexicanas que colindan con importantes puntos de entrada al territorio estadounidense, o también, como ya quedó apuntado, en dichos puntos. Aunque durante décadas el principal punto de entrada de los productos hortícolas a EEUU fue Nogales (Arizona), actualmente el 41,1% del volumen total entra por el sur del estado de Texas (El Paso, Laredo, McAllen, por ejemplo), mientras que el 36,5% continúa entrando por Nogales (Arizona). Siguen en importancia Tijuana (13,2%), Mexicali (3,7%) y San Luis Río Colorado (2,1%), colindantes respectivamente con las ciudades estadounidenses de San Diego (California), Calexico (California) y San Luis (Arizona). Aquí debe destacarse que ciertos productos se introducen mayoritariamente por alguno de los puntos fronterizos señalados, lo cual está relacionado con la ubicación de los productores en territorio mexicano. Esto explica, por ejemplo, que principalmente por Nogales entren berenjenas, calabazas, chile Bell, ejotes, elotes, melones, pepinos y uvas; mientras que por el Sur de Texas se introducen las mayores cantidades de aguacates, brócoli, cebollas, col china, lechugas, limones y zanahorias. Por Mexicali llegan al mercado de EEUU los mayores cargamentos de cebollines,

Tabla 3. Principales verduras frescas importadas por EEUU. En miles de libras

Año	Espárragos	Brócoli	Zanahorias	Coliflor	Col	Apio	Elotes	Pepinos	Lechuga romana	Otras lechugas	Cebollas	Tomates
1980	7.242	667	108.683	7.292	29.811	4.797	953	316.228	15.144	--	132.830	651.736
1985	18.034	4.461	147.789	16.301	39.090	12.756	6.809	380.484	37.784	--	263.696	850.987
1990	43.779	21.270	122.111	22.076	88.222	40.656	14.695	394.568	17.235	12.133	376.998	795.857
1995	79.126	42.731	222.166	13.137	78.628	56.611	15.517	572.044	51.793	11.705	478.526	1.368.908
2000	159.379	110.514	167.478	17.492	89.932	64.366	51.701	763.361	31.865	32.764	476.860	1.609.386
2005	238.800	183.626	196.568	18.606	114.565	58.855	56.847	955.051	118.974	51.913	659.191	2.098.114
2010	377.190	255.493	323.427	30.751	136.739	77.716	122.398	1.290.971	220.342	103.366	862.654	3.378.565
	Jicamas y calabazas	Pimiento morrón	Chiles	Calabacitas	Berenjenas	Rábanos	Habichuelas	Okra	Ajos	Melón Cantaloup	Sandías	Otros melones
1980	--	174.156	--	86.912	36.808	15.568	25.353	19.724	23.511	169.917	205.725	45.027
1985	--	214.721	25.115	122.055	32.035	14.691	25.401	30.486	33.674	246.042	220.021	94.062
1990	39.419	220.000	79.553	172.837	35.910	24.130	30.041	30.103	39.304	530.255	228.611	201.256
1995	61.180	314.700	195.426	261.884	54.997	37.285	37.661	38.683	50.238	613.124	336.367	274.050
2000	84.569	436.935	327.314	334.538	85.798	33.096	49.544	43.212	63.293	1.119.157	445.937	403.715
2005	103.451	654.574	425.380	524.444	119.263	42.517	60.536	86.300	152.616	951.976	659.773	399.267
2010	112.629	972.060	710.304	620.815	141.751	51.596	121.876	69.829	164.363	949.157	988.148	422.438

Fuente: *Vegetables and Melons Yearbook Data* (actualizado a 19/05/11) Stock #89011. *Economic Research Service United States Department of Agriculture*. Disponible en: <http://usda.mannlib.cornell.edu/usda/ers/89011/89011.pdf>. Consultado el 25 de mayo de 2012.

coles y espárragos. Pero también encontramos productos que penetran al mercado estadounidense por diversos puntos, como los chiles picosos por el Sur de Texas, Nogales, Puerto Palomas (Chihuahua) y Tijuana; los mangos por el Sur de Texas y Nogales; las papayas por el Sur de Texas y Tijuana; las sandías por Nogales y el Sur de Texas, mientras que el principal producto hortícola de exportación, los tomates llegan a EEUU vía Nogales, Tijuana y en parte el Sur de Texas¹⁶.

El siguiente nodo es el de tránsito transfronterizo, que comprende el transporte de los productos hasta la frontera estadounidense y su puesta en manos de empresas distribuidoras ubicadas ya en territorio norteamericano. Éste es probablemente el nodo más frágil de la cadena, pues el tiempo de transportación de las diferentes zonas productoras de México a la frontera puede ser muy largo, es decir entre 12 y 24 horas o más, dependiendo de factores aleatorios incontrolables por los productores. Además, para que las actividades correspondientes a este nodo se desarrollen de manera fluida, es preciso realizar una serie de trámites, como son reportar y documentar el embarque satisfaciendo los requerimientos del gobierno estadounidense. Una vez cruzada la frontera, el producto queda en manos de las empresas distribuidoras, que en muchos casos, como ya se mencionó, sobre todo en Nogales, pueden ser propiedad de los propios horticultores mexicanos. Sin embargo, independientemente del origen del capital de estas empresas, ellas han sido y siguen siendo piezas clave para que los horticultores mexicanos tengan acceso a su principal mercado externo. Debe recordarse que cuando se inició la horticultura de exportación en México, principalmente en Sinaloa, las empresas distribuidoras ubicadas en la frontera realizaban acciones de promoción, comercialización y financiamiento. Ellas indicaban a los horticultores en qué momento cortar los frutos para poder ser comercializados a tiempo en un mercado caracterizado por la volatilidad de los precios.

Durante la década de 1950 ya había aumentado la participación de las empresas distribuidoras estadounidenses en la horticultura mexicana, por lo que los productores mexicanos deciden realizar esfuerzos para limitarla, pero en esos años se alcanzan grandes cosechas y este exceso de oferta deprime los precios. Ante esta situación los horticultores deciden organizarse para intentar controlar la producción y los volúmenes exportados. Esto produjo un conflicto de intereses entre los horticultores mexicanos y las distribuidoras estadounidenses, quienes estaban acostumbrados a trabajar sin que mediara un contrato¹⁷. Asimismo, muchos horticultores mexicanos ni siquiera podían cubrir sus costos, mientras que las distribuidoras obtenían grandes ganancias. Además, las tensiones entre ambos seguían en aumento, pues los primeros

¹⁶ Consúltese la página de la CIDH mencionada en la nota anterior.

¹⁷ Véase Maya Ambía y López Barraza (2009).

acusaban a los segundos de especular con sus mercancías y no apoyarlos en su lucha contra los productores de Florida. Fue esta situación la que llevó a los horticultores mexicanos a pensar en formas para brindar ellos mismos los servicios de distribución de sus productos en el mercado estadounidense. Así, en 1952 ya encontramos a la empresa Tricar Sales, de capital sinaloense, operando en Nogales (Arizona). Este ejemplo fue seguido por otros horticultores y en los primeros años de la década de 1970 se establece la mayor parte de las distribuidoras propiedad de mexicanos. Pero los horticultores mexicanos no solamente destinan sus capitales a empresas distribuidoras, sino que amplían su participación en otros nodos de la cadena de valor, pues invierten en fábricas de materiales de empaque y en equipo de transporte. En estas condiciones, los horticultores mexicanos, al contar con sus propias distribuidoras, pueden acceder directamente a créditos de bancos de EEUU sin necesidad de intermediarios. Además, al estar presentes físicamente en el mercado estadounidense, los horticultores mexicanos podían elevar la reputación de sus productos y conocer mejor el mercado y las tendencias en las preferencias del consumidor estadounidense.

Es comprensible que no todos los horticultores pudieron avanzar en la integración vertical arriba descrita, por lo que tuvieron que seguir trabajando con distribuidoras estadounidenses o bien con aquellas fundadas por sus compatriotas. Las empresas distribuidoras son pieza clave en toda la cadena, debido a que, además de vender y distribuir los productos, pueden proporcionar a los horticultores financiamiento, semillas, asesoría en las labores de siembra, cosecha, clasificación y embalaje. Esto explica además el hecho de que los propios distribuidores han promovido cambios en el proceso productivo, orientados hacia un mejor cumplimiento de las exigencias sanitarias y fitosanitarias, en particular en momentos en que la inocuidad alimentaria se ha convertido en prioridad.

El siguiente nodo de la CHVMEU corresponde a la comercialización, la cual involucra a mayoristas, minoristas y *brokers*, es decir, comisionistas ubicados en México, EEUU y Canadá, que compran, venden, transportan los productos y vigilan el cumplimiento de los acuerdos entre compradores y vendedores. En este nodo los mercados mayoristas fueron el principal agente durante mucho tiempo, sin embargo este lugar ha sido ocupado desde hace décadas por las cadenas de supermercados, tendencia primero presente en los países desarrollados y después en el resto del mundo. De ahí que actualmente los principales clientes de las empresas distribuidoras sean dichas cadenas. En este nodo también participan los mercados llamados institucionales que incluyen escuelas, hospitales, etc., y los reempacadores, que compran al mayoreo y empacan de nuevo la mercancía con sus propias marcas.

Aunque en todos los nodos hasta aquí mencionados es imprescindible la fuerza de trabajo asalariada, es fundamentalmente en las labores de cultivo, cosecha y empaque donde los trabajadores, hombres, mujeres y niños juegan un papel clave. De hecho se trata de una forma de globalización de la fuerza de trabajo, ya que según cifras de UNICEF y del gobierno mexicano para el año 2006, había en todo el país 230.042 jornaleros agrícolas migrantes, provenientes principalmente de los estados más pobres ubicados en el sur del país (Guerrero y Oaxaca especialmente) y cuyos destinos usuales son mayoritariamente los estados del norte, en particular Sinaloa (76.000 jornaleros migrantes), Sonora (57.000) y Baja California (norte y sur, 32.000), aunque también debe mencionarse que algunos jornaleros continúan su recorrido para trabajar temporalmente en EEUU y, un fenómeno relativamente reciente, es el creciente flujo de personas provenientes de países centroamericanos¹⁸. En su mayoría, se trata de familias enteras de jornaleros migrantes y todos, incluyendo niños entre cinco y catorce años, participan en las labores del campo. Algunos hablan de más de cuatrocientas mil familias migrantes en México. Por otra parte, aunque se trata de mano de obra altamente cualificada, pues las hortalizas requieren sumo cuidado en su manejo, por lo general reciben bajas remuneraciones y tienen que soportar condiciones de vida inhumanas. Aunque nacionalmente ellos representan aproximadamente la mitad de todos los jornaleros agrícolas, en algunos lugares, como Sinaloa, Sonora, Baja California y Chihuahua, Jalisco y Nayarit, constituyen la mayoría de la fuerza de trabajo agrícola¹⁹.

Otro grupo también digno de mención son las mujeres empleadas por lo general en los empaques de las empresas hortícolas del norte de México. En este caso pueden ser migrantes o locales, pero es usual que sean mujeres. El buen desempeño de las tareas de selección y empaque de la fruta es imprescindible para asegurar la calidad del producto ofrecido. Sin embargo, es frecuente que las condiciones laborales y las remuneraciones de estas trabajadoras se encuentren por debajo de las de sus colegas masculinos²⁰.

La cadena analizada termina con los consumidores estadounidenses, quienes son los que finalmente deciden qué comprar y son sus hábitos de consumo los que van determinando qué productos permanecen en el mercado y cuáles no. En el caso de los productos hortícolas hay una serie de elementos de diversa naturaleza, no sólo económica, que influyen en el consumo. A manera de ilustración se mencionan brevemente los siguientes. En primer lugar tenemos los cambios demográficos consistentes en que una proporción creciente de la población está formada por personas de más de 65

¹⁸ Véase Sedesol (2006).

¹⁹ Existen numerosos trabajos sobre los trabajadores hortícolas. Uno de los más completos publicados recientemente es el de Carton de Grammont y Lara (2010).

²⁰ Aunque la bibliografía sobre el trabajo femenino en la agricultura mexicana es muy amplia, remitimos al lector solamente al trabajo de Macías (2006) sobre Sayula, Jalisco y a la bibliografía manejada por este autor.

años de edad, quienes normalmente se preocupan por su salud más que otros grupos etarios y por lo tanto tienden a aumentar su ingesta de frutas y verduras. En segundo lugar, la creciente incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo asalariada hace que dispongan de menos tiempo para la preparación de alimentos en casa para sus familias, de ahí la creciente demanda de alimentos preparados o listos para cocinarse o comerse, como es el caso de ensaladas ya preparadas, frutas o verduras lavadas y cortadas, paquetes con combinaciones de diversas frutas ya peladas y rebanadas. En tercer lugar está el creciente número de hogares unipersonales, lo cual induce al consumo de alimentos fáciles de preparar, como son frutas y verduras. En cuarto lugar tenemos en EEUU el crecimiento de grupos étnicos, como los latinos y los asiáticos, en cuyas tradiciones culinarias ocupan un puesto relevante las frutas y verduras. Finalmente, aunque no menos importante, debe mencionarse el fenómeno de la obesidad, que se está convirtiendo en la pandemia del siglo XXI y para combatirla el primer paso es llevar una dieta sana en la cual son imprescindibles las frutas y verduras²¹.

5. Consideraciones finales

La experiencia de los horticultores mexicanos en su inserción a las cadenas globales de valor de productos hortícolas, que se ha reseñado esquemáticamente, nos muestra las complejidades del proceso actual de globalización, así como el hecho de que en dicho proceso intervienen numerosos factores que no se agotan en lo económico, y mucho menos en los mecanismos del mercado.

De la misma manera hemos visto que esta experiencia puede comprenderse mejor si empleamos para estudiarla el concepto de cadena global de valor y tratamos de analizar su estructura en forma de nodos articulados y su funcionamiento impulsado por lo que se ha llamado gobernanza en la literatura sobre el tema. De esta manera podemos valorar, por una parte, la importancia del nodo de distribución y su relación con los demás nodos y, por la otra, entender los esfuerzos de los agentes económicos por afianzar su presencia en determinado nodo o bien por ampliarla a varios nodos.

Finalmente, el estudio analizado nos muestra que el éxito o fracaso de los agentes económicos, en este caso los horticultores mexicanos, no puede preverse de antemano, sino que responde a una correlación de fuerzas y factores cambiantes, en ocasiones impredecibles.

²¹ Al respecto ha sido muy importante el programa del gobierno de EEUU que promueve el consumo diario de cinco raciones de frutas y verduras. Véase la página: <http://www.cdc.gov/nccdphp/dnpa/5aday/>. *Let's Move* es otra organización gubernamental especialmente orientada a combatir la obesidad infantil (<http://www.letsmove.gov>). También existen organizaciones privadas, algunas incluso no lucrativas en lucha contra la obesidad. Por ejemplo *Shape Up America* (<http://www.shapeup.org/>) y *National Action Against Obesity* (<http://www.actionagainstobesity.com>), por mencionar algunos ejemplos.

Referencias bibliográficas

- ALVATER, E. y MAHNKOPF, B. (2002): *Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Politik, Ökologie in der Weltgesellschaft*. Münster (Alemania); Westfälisches Dampfboot.
- AZNAR SÁNCHEZ, J. A. (2006): *La competencia entre la horticultura intensiva de Marruecos y España*; Thomson-Civitas; Navarra.
- BROWN, O. y SANDER, C. (2007): *Supermarket Buying Power. Global Supply Chains and Smallholder Farmers*. International Institute for Sustainable Development, Winipeg, Canadá.
- CALLEJA, M. (2007): *Intermediarios y comercializadores. Centrales de distribución de frutas y hortalizas mexicanas en Estados Unidos*. Guadalajara/Los Ángeles/México: Universidad de Guadalajara, UCLA Program on Mexico PROFMEX/WORLD, Casa Juan Pablos.
- CARTON DE GRAMMONT, H. C. y LARA, S. M. (2010): "Productive Restructuring and 'Standardization' in Mexican Horticulture: Consequences for Labour"; en *Journal of Agrarian Change* (10); pp. 228-250.
- COOK, R. (2011): "Fundamental Forces Affecting U.S. Fresh Produce Growers and Marketers", en *CHOICES. A publication of Agricultural & Applied Economics Association* (cuarto trimestre; 26, 4). Disponible en: <http://www.choicesmagazine.org>. Consultado el 2 de junio de 2012.
- GEREFFI, G. y KORZENIEWICZ, M., eds. (1994): *Commodity chains and global capitalism*. Connecticut y Londres; Greenwood Press.
- HUMPHREY, J. y SCHMITZ, H. (2001): "Governance in Global Value Chains"; en *IDS Bulletin* (32, 3).
- LÓPEZ BARRAZA, L. M. (2008): *La gobernanza de las distribuidoras en la cadena hortícola de valor Sinaloa-Estados Unidos*. Tesis Doctoral en Economía; Universidad Autónoma de Sinaloa (México).

- MACÍAS, A. (2006): “Estrategias laborales de los empresarios hortícolas en México. El caso de Sayula, Jalisco”; en *Cuadernos de Desarrollo Rural* (56); pp. 83-115.
- MAYA AMBÍA, C. J. (2010): *Japón y México en el mercado hortícola mundial*. Universidad Autónoma de Sinaloa; Plaza y Valdés Editores, México.
- MAYA AMBÍA, C. J. y LÓPEZ BARRAZA, L. M. (2009): “El nodo de distribución en la cadena hortícola de valor México-Estados Unidos: el caso de las exportaciones sinaloenses de productos frescos”; en *Región y Sociedad. El Colegio de Sonora* (46); pp. 79-112.
- MAYA AMBÍA, C. J. y PONCE CONTI, Y. C. (2010), coords.: *Apertura comercial y (sub) desarrollo regional. La experiencia de Sinaloa*. Plaza y Valdés editores; México.
- MESSNER, D. (2002): “The Concept of the ‘World Economic Triangle’. Global Governance Patterns and Options for Regions”; en *IDS Working Paper n° 173*; Institute of Development Studies; Brighton.
- SCHWENTESIUS, R. y GÓMEZ, M. A. (2000): *Internacionalización de la horticultura*. Universidad Autónoma Chapingo, México.
- SCHWENTESIUS, R. y GÓMEZ, M. A. (2002): “The Rise of Supermarkets in Mexico: Impacts on Horticulture Chains”; *Development Policy Review* (20, 4); pp. 487-502.
- SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL (SEDESOL), JORNALEROS AGRÍCOLAS, UNICEF (2006): *Diagnóstico sobre la condición social de las niñas y niños migrantes internos, hijos de jornaleros agrícolas*. Disponible en: http://www.unicef.org/mexico/spanish/mx_resources_diagnostico_ninos_jornaleros.pdf. Consultado el 1 de junio de 2012.
- STURGEON, T. J. (2008): “From Commodity Chains to Value Chains: Interdisciplinary Theory Building in an Age of Globalization”; *Industrial Performance Center, Massachusetts Institute of Technology, Working Paper Series*, MIT-IPC-08-001.