

LA HORTOFRUTICULTURA MEXICANA EN EL MARCO DE LAS NUEVAS CORRIENTES DE COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL¹

Alejandro Macías Macías

Departamento de Estudios Sociales y Humanidades. Centro Universitario del Sur, Universidad de Guadalajara, México.

INTRODUCCIÓN

Ante el complejo paradigma de la globalización actual, la actividad económica que se desarrolla en la economía industrial moderna requiere hoy una nueva visión estratégica para enfrentar la competencia. En este marco, mientras que hasta hace veinte años para poder competir en un determinado sector industrial, se hablaba de la explotación de las ventajas comparativas² que existían en una determinada región, la liberalización de los mercados y el avance de las comunicaciones hacen que estas venta-

1 El presente artículo forma parte del proyecto de investigación denominado "Organización industrial, ventajas competitivas e impacto en la economía regional de la producción de jitomate en el sur de Jalisco", que el autor desarrolla con financiamiento del Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara. En el documento aquí presentado, hacemos una revisión teórica con base en las teorías que en el propio artículo se mencionan y comentamos algunas hipótesis que nuestro contacto con distintas manifestaciones de agricultura hortofrutícola en México, nos permiten vislumbrar sobre su competitividad actual y las perspectivas a futuro. Será el propio proyecto de investigación el que corrobore o no dichas hipótesis en una de las regiones productoras.

2 La ventaja comparativa consiste en las ventajas que un país tiene respecto a otro en un producto o servicio determinado, considerado comparativamente con otro(s) producto(s). Las fuentes de la ventaja comparativa pueden ser tres: diferencia en la dotación de los factores de producción (tierra, trabajo o capital), diferencias en tecnologías o diferencias en la demanda. La ventaja comparativa tiene un carácter estático y su origen se encuentra en las teorías liberales de David Ricardo, Adam Smith o en el modelo de Heckscher-Ohlin (Chacholiades, 1992). En el caso de las frutas y hortalizas en México, se considera a la mano de obra abundante y reprimida en cuanto a sus ingresos, como el factor fundamental (además del clima favorable y los bajos costos de tierra, crédito y agua) que promueve las ventajas comparativas, toda vez que la producción agrícola en el país se fundamenta sobre la base de la intensidad en el uso de la mano de obra (respecto al capital y la tierra).

jas de carácter estático ya no sean sostenibles en el mediano y largo plazo ni representen una base sólida para el desarrollo regional. Por el contrario, la competitividad económica moderna privilegia hoy un nuevo tipo de ventajas, identificadas por Michael Porter en 1980 como ventajas competitivas, las que muestran un carácter dinámico y están basadas en la innovación³.

De igual forma, los esquemas de producción en serie del modelo fordista de producción⁴ han sido cuestionados durante los últimos veinte años por empresas japonesas y europeas, las que, con base en esquemas de producción y distribución flexibles, obtienen mercados de manera importante.

Ahora bien, mientras la economía industrial y los servicios se mueven sobre esas tendencias, la agricultura en muchos casos ha sido relegada a un segundo término por cuanto se considera que, por sus características y el relativamente escaso valor agregado que genera, su evolución seguirá marcada por las ventajas comparativas vinculadas a la dotación de tierra, mano de obra y maquinaria, así como por la generación de economías de escala. Sin embargo, esto es muy cuestionable desde el momento en que los países más desarrollados se convirtieron en potencias agrícolas compitiendo con los otrora tradicionales paí-

3 La ventaja competitiva se define como el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permita distanciarse de la competencia (Porter, 1987). Las ventajas competitivas se derivan de la capacidad tecnológica, recursos humanos calificados, disponibilidad de infraestructura de conservación, transporte, y telecomunicaciones y articulación eficiente entre oferentes y demandantes (Piñones *et al.*, 1996: 213).

4 Se llama fordista en honor a Henry Ford, quien privilegió el modelo de producción en serie dentro de la industria automotriz.

ses agrícolas, y cada vez más segmentos de este sector son enmarcados en función de la economía de mercado (Macías, 1998: 22).

Si bien la producción de granos en México ha estado tradicionalmente separada del mercado, pues su función en el siglo XX ha consistido en ser abastecedora de productos de bajo costo para las zonas urbanas o ha estado sujeta a un marco de subsistencia, en el país se han desarrollado otros tipos de cultivos derivados hacia la agroindustria (i.e. caña de azúcar, henequén, etc.) o que son orientados hacia el propio mercado. En este último caso se encuentra la producción de frutas y hortalizas que en México ha evolucionado de manera importante en los últimos treinta años por las ventajas que el país presenta y su cercanía con el mercado de Estados Unidos.

El desarrollo hortofrutícola de México ha estado fundamentado sobre las ventajas comparativas derivadas de la oferta de tierras productivas, el clima (sobretudo en los meses invernales), así como el bajo costo de la mano de obra. Sin embargo, por las condiciones competitivas actuales, el mantener la rentabilidad del sector sólo en función de ese tipo de ventajas ha dado como resultado la sobreexplotación de la tierra, el abuso a los trabajadores, la afectación al medio ambiente, así como un esquema de cambio constante de ubicación de las explotaciones pues la competitividad sólo se sostiene en el corto plazo si hay un fugaz dinamismo económico, mientras que en el largo plazo la actividad prácticamente desaparece de las regiones y se generan efectos nocivos a su desarrollo. Además, los avances tecnológicos de los últimos quince años llevan a cuestionar la validez de una estrategia como esa, toda vez que surgen mercados emergentes que con base en la innovación y desarrollo tecnológico, paulatinamente se apoderan de mayores segmentos de mercado⁵.

Se parte, entonces, de la hipótesis de que este tipo de agricultura sólo podrá seguir siendo una alternativa sólida para importantes regiones del país, en la medida en que la visión cortoplacista del beneficio inmediato a costa de todo se transforme en un modelo de crecimiento que privilegie los beneficios sostenibles en el largo plazo, incorporando avances vanguardistas que fomenten su competitividad a escala mundial.

En el presente trabajo se plantea un marco teórico sobre las nuevas corrientes competitivas del mundo actual, haciendo una comparación con las estructuras que se dan en la agricultura hortofrutícola de México. En la primera parte se hace una breve reseña de la situación actual de esta agricultura en nuestro

país. Después se abordan las teorías de organización industrial de mayor impacto, principalmente en lo concerniente a la ventaja competitiva, los *clusters* y los esquemas de producción flexible, incorporándolas al análisis de la producción de frutas y hortalizas. En la tercera parte se evaluará esta agricultura en México conforme al diamante de la competitividad de Porter (1990: 174), para, finalmente, esbozar algunas conclusiones.

EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA MEXICANO

La producción de frutas y hortalizas, pese a haberse iniciado en México desde la primera mitad del siglo XX, se ha constituido en actividad comercial "no tradicional"⁶ a partir de la década de los cincuenta, cuando compañías estadounidenses iniciaron la producción de estos cultivos a gran escala en México con el fin de orientarlos al mercado de su país en la época invernal (González *et al.*, 1998: 25), pues en esa temporada la producción estadounidense no es suficiente para responder a su propia demanda. Estas compañías buscaron regiones cuyas características geográficas fueran propicias para cultivos de este tipo, como Sinaloa, Sonora, Michoacán, Tamaulipas, Morelos, Guanajuato, Guerrero, Tamaulipas o Jalisco, entre otras (González *et al.*, 1998: 25), como parte de un esquema competitivo que buscaba ofrecer productos de primera calidad durante todo el año.

Por su parte, el gobierno mexicano impulsó fuertemente a partir de 1970, el cultivo de estos productos bajo el argumento de que en ellos el país mantiene ventajas comparativas respecto a sus principales socios comerciales⁷, además de que genera productos con mayor valor agregado, capaces de elevar el nivel de vida de los agricultores⁸. De hecho, a partir de 1990 cuando el gobierno de México da a conocer su Programa Nacional de Modernización del Campo 1990-1994, se oficializa esta política (Marsh y Runsten, 1996: 167), permitiendo que la producción hortícola⁹ en el país crezca entre 1985 y 1994 en 4 por ciento

⁶ Laura Reynolds define la agricultura "no tradicional" como una cuestión específica de cada país, que incluye productos frescos que se producen "tradicionalmente", pero que ahora se adaptan a los estándares de selección, empaque y marca, entre otros, que exige el mercado internacional (Reynolds, 1994b; Maraño, 1997).

⁷ Por ejemplo, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), publica en Internet un documento denominado "Oportunidades de Inversión y de Exportaciones en el Sector Agrícola y Agroindustrial de México", en el que le da un gran valor a la potencialidad que la producción y exportación de frutas y hortalizas tiene para el campo mexicano, señalando la existencia de grandes ventajas comparativas. Mayores detalles puen encontrarse en <http://www.sagar.gob.mx/sagar.htm>.

⁸ Según estimaciones de Marsh y Runsten (1996: 169), en México se siembran poco más de un millón de hectáreas con frutas y hortalizas, lo que significa alrededor de 3,7% del total de tierras agrícolas sembradas en el país, sin embargo, generan cerca del 18 por ciento del valor de la producción agrícola y casi el 50 por ciento de las divisas por exportaciones de este sector (Schwentenius *et al.*, 1997: 962).

⁹ Por razones de manejo de la información estadística, en ocasiones se habla de producción hortofrutícola (que comprende frutas y hortalizas) y en otras se refiere a la producción hortícola, es decir, sólo hortalizas.

⁵ Por ejemplo, en la exportación de melón, según estadísticas históricas de la FAO, España (que en 1989 exportaba la mitad de lo que lo hacía México), para el año 2000 se calcula que exporte dos veces más que México, con una tasa de crecimiento superior al 6 por ciento anual. Todo ello gracias a sistemas de producción innovadores basados en la producción de invernadero. En el caso del mango, también los sistemas innovadores han provocado su desarrollo en países como Brasil, Perú o Costa Rica.

anual (promediando poco más de 8 millones de toneladas en el periodo 1990-94), mientras que las exportaciones lo hicieron en 10,2 por ciento en promedio anual (SAGAR). Además, en 1997 el sector exportador de estos cultivos representó el 67 por ciento de las importaciones hortofrutícolas de Estados Unidos (USDA, 1998), aunque sólo significaron el 4,3 por ciento del consumo interno anual de ese país (González *et al.*, 1998: 19).

También en el mercado nacional, la producción y comercialización de frutas y hortalizas ha crecido de manera importante con la consolidación de los mercados urbanos en la segunda mitad del siglo XX (Marañón, 1997: 1.000). De esta forma, el consumo nacional ha crecido entre 1960 y 1994 a una tasa promedio de 6 por ciento anual (4 por ciento entre 1925 y 1959), siendo abastecido casi en su totalidad en el mercado interno por producción nacional¹⁰. De hecho se estima que entre el 75 y el 80 por ciento de la producción hortofrutícola del país es para consumo interno (Marsh y Runsten, 1996: 170; Schwentesius *et al.* 1997: 964).

Ante esas expectativas, importantes regiones del país con características ambientales y geográficas propicias, han reorientado su agricultura hacia estos cultivos desde la década de 1960, acrecentándose aún más con el cambio en la política económica del país y su orientación hacia el exterior. Hoy se habla de distintas regiones productoras de frutas y hortalizas con niveles heterogéneos de inserción en los mercados nacional e internacional. Stanford (1996: 146) señala tres grandes grupos: a) los estados del Norte y Noreste, los más enclavados en el mercado externo y que pudieran ser los únicos que han aplicado una política estratégica competitiva¹¹; b) los estados del Centro de México y del Sur, que han disminuido su participación en la actividad exportadora que tenían hacia la década de 1950, pues fundamentaron su desarrollo mayormente en las transitorias ventajas comparativas; y, c) aquellos estados del Centro que han perdido dinamismo, pero que continúan manteniendo presen-

cia en la exportación, especializándose en ciertos cultivos¹².

A pesar de que México presenta ventajas comparativas fundamentadas en la dotación de factores (sobre todo en la mano de obra o en el exceso de oferta de tierras con potencial productivo)¹³, la situación es diferente cuando se habla de ventajas competitivas puesto que han sido pocas las regiones que han desarrollado estrategias empresariales tendientes a incrementar la competitividad de las explotaciones y de la región, en una visión de largo plazo que disminuya su vulnerabilidad ante los vaivenes de precio. Ello se constituye en factor definitivo de la vulnerabilidad del sector y de su poca capacidad para ser factor de desarrollo regional.

VENTAJA COMPETITIVA, PRODUCCIÓN FLEXIBLE Y COMPETITIVIDAD HORTOFRUTÍCOLA

La globalización actual implica una nueva integración de las economías de los países en patrones de homogeneización y diversidad complejos y cambiantes (Long, 1996: 57). En el presente, la producción hortofrutícola al nivel mundial se da en función de la coordinación de climas heterogéneos, biodiversidad, variaciones estacionales y avances tecnológicos orientados a satisfacer la demanda cada vez más exigente por parte de los consumidores. Estos buscan productos con mayor grado de diferenciación y con la calidad suficiente que les provea un mejor nivel de vida¹⁴. Además, la globalización tiene un impacto sobre las regiones productoras, pues los cambios en los patrones de consumo en los países consumidores (en este caso, Estados Unidos), conllevan nuevas estrategias por parte de las empresas agroalimentarias, las cuales generan formas innovadoras de penetración en los sectores productivos.

Hoy se puede hablar de una agroindustria global conformada con una mayor presencia de empresas transnacionales en la

¹⁰ A pesar de que las importaciones sigan representando sólo alrededor del 1 por ciento del consumo nacional, se han incrementado considerablemente con la apertura comercial y la intensificación de las relaciones comerciales entre México y Estados Unidos, pues en el periodo de 1990 y 1994, las importaciones de hortalizas crecieron a una tasa de casi 30 por ciento promedio anual, lo que augura que en el futuro se incrementará la competencia de estos cultivos también en el mercado interno (estimaciones propias con base en datos tomados de Schwentesius *et al.*, 1997). En el caso del tomate (jitomate en México), por ejemplo, las importaciones provenientes de Estados Unidos pasaron de 2.200 toneladas en 1989 a 22 mil 700 en 1993, lo que representa un incremento de 932 por ciento en tan sólo cuatro años, aunque sólo represente 2.4 por ciento del mercado nacional (Muñoz, 1995: 95).

¹¹ Aunque incluso en ellos se podría cuestionar lo anterior ya que en estados como Sinaloa, pese a la incorporación de tecnología de punta en sus explotaciones y de la implantación de ciertas estrategias competitivas, mucho de su competitividad sigue estando fundada en el bajo costo de la mano de obra (Barrón, 2000: 261).

¹² Schwentesius *et al.* (1997: 962), hacen la división regional en la siguiente forma: a) producción minifundista, de bajo nivel tecnológico, situada en el Centro del país; b) producción comercial de nivel tecnológico medio alto para el abasto nacional (donde se ubica Jalisco); c) producción para la exportación en fresco (principalmente en Sinaloa, Sonora, Guanajuato y Baja California, aunque también Tamaulipas, que no es mencionada por los autores) y, d) producción de hortalizas para la transformación (Guanajuato, con el brócoli y coliflor y Sinaloa con la pasta del tomate).

¹³ Se dice que México presenta importantes ventajas en costos de producción que superan con mucho las desventajas que se tienen en la productividad (Gómez, 1990: 1.194; Gómez, 1992: 122; Cook, 1992: 139; Mares, 1987: 71-73). Sin embargo, en función de los costos de distribución y comercialización, que representan el 67 por ciento de los costos totales (Gómez Cruz 1992: 123), México presenta enormes desventajas provocando que en costos totales exista la discusión sobre si tiene ventajas sobre los productores estadounidenses (sobre todo los de Florida) en ciertos cultivos (Cook, 1992: 139), o se presentan desventajas.

¹⁴ Por ejemplo, productores de frutas y hortalizas en el Sur de Jalisco, hablan de que en la actualidad los consumidores prefieren adquirir frutas como la sandía, que tengan un tamaño de regular a chico, a fin de que puedan ser consumidas en su totalidad en una "sola sentada", puesto que refrigerar la fruta, le quita alguno de los atributos naturales que tiene.

producción y transformación de los productos agrícolas, bajo diferentes formas de asociación con los productores locales (i.e. contratos, agromaquila, etc.). Esto permite a dichas empresas trasladar a países como México, la fase de la producción que consume mayor intensidad de mano de obra al estilo de las maquiladoras industriales (Sandoval *et al.* 1996: 124). Además, a través de los contratos, las agromaquiladoras controlan la calidad de la producción y su provisión oportuna a la vez que les permite diversificar el riesgo (principalmente el de tierra y mano de obra) con los agricultores (Reynolds, 1994a: 152), constituyendo una de las formas a través de las cuales las empresas agroindustriales flexibilizan sus estructuras productivas.

En este contexto, la globalización ha dado origen a un nuevo paradigma de producción denominado post-fordismo¹⁵, basado en la producción flexible¹⁶, que en la agricultura de frutas y hortalizas adquiere características relevantes. De acuerdo con Bonanno (1994: 18-20), la producción post-fordista consiste en: a) la producción descentralizada a lo largo de distintos propietarios en diferentes lugares; b) mientras la producción es dispersada, los centros de poder (tanto en los aspectos financieros como en las decisiones) se concentran cada vez más¹⁷; c) desarrollo tecnológico que dé origen a nuevas formas de comunicación, transportación y servicios colaterales, para poder organizar la red; d) desarrollo de instituciones supranacionales; e) flexibilidad en las relaciones laborales¹⁸. Así, la empresa institucio-

naliza la flexibilidad en 1) el volumen y diferenciación de los productos; 2) en la administración y uso de los factores internos; y, 3) en las relaciones con otras firmas y con los oferentes y demandantes (Reynolds, 1994: 146).

El denominado post-fordismo tiene que ver en la agricultura con un modo de producción organizado por pequeñas empresas eslabonadas a través de una red de contratos que se encuentran produciendo cultivos especiales para nichos de mercado específicos, con la desintegración de la verticalidad en la producción y el dispersamiento de las zonas de cultivo a lo largo de todo el mundo bajo la dirección de empresas procesadoras e intermediarias (Reynolds, 1994: 145). Como bien dice Arce (1993: 293), actualmente la producción alimenticia (agrícola) no termina en el campo, por el contrario, ésta representa sólo la parte inicial del producto en términos de valor añadido, pues éste se va incrementando a través de una red estructurada en la escala local y global.

Con estos esquemas de producción, las empresas transnacionales buscan mantener su posición en el mercado, aplicando estrategias que les generen una ventaja competitiva. La estrategia se enfoca en aprovechar las ventajas comparativas de las regiones que aún las tienen, manteniendo la base de operaciones (es decir el centro de las decisiones), donde existe un ambiente para la ventaja competitiva (Porter, 1998: 345).

Los puntos que distinguen a la producción flexible se hacen manifiestos en el sector de las frutas y hortalizas de México, sobretodo en lo que se refiere a la dispersión de la producción, el desarrollo de las comunicaciones o la flexibilidad laboral. Por desgracia, en este esquema los productores nacionales participan como una parte dependiente de los centros de decisión donde se regula y condicionan las relaciones de mercado. Ello limita mucho la capacidad que potencialmente este tipo de agricultura podría tener para influir en el desarrollo regional, pues en México adquieren características de enclave dependiente de otras regiones¹⁹. Para Sanderson (1986: 58-60), los nuevos enclaves latinoamericanos manifiestan características distintas a los antiguos enclaves: primero, las exportaciones agrícolas hoy están más dominadas por requerimientos tecnológicos internacionalmente estandarizados y, por lo mismo, ya no se trata sólo de exportar materias primas o bienes primarios sino que los mismos ahora se venden con base en una mayor eficiencia empresarial. Segundo, las relaciones que subsisten ahora son de largo plazo (se vuelve otra vez, a la flexibilización productiva); es decir, como la competitividad se fundamenta cada vez más sobre el desarrollo tecnológico, las inversiones en ocasiones son elevadas, generando incluso con ello barreras a

¹⁵ Ya que el sistema de producción en masa se denominó fordismo dado que la empresa automotriz Ford fue la primera en desarrollarlo a gran escala.

¹⁶ Dentro de los modelos de producción flexible destacan, según Perrow (1992: 448), dos: 1) el modelo de subcontratación, donde empresas independientes pequeñas (menos de 100 empleados) se encuentran estructuradas alrededor de una gran empresa, produciendo entre ellas alrededor del 70 por ciento de los componentes utilizados por la gran empresa. 2) el modelo de redes de pequeñas empresas, constituida cada una por entre 10 y 25 personas y que producen una gran variedad de bienes y servicios, apoyándose entre todas ellas, sin tener la ascendencia de una gran empresa.

¹⁷ De hecho, Bonanno advierte que para que la producción flexible post-fordista funcione depende que se mantengan y generen centros de decisión más fuertes que antes, a fin de llevar un control racionalizado sobre los sistemas de producción-comercialización (mayores detalles pueden encontrarse en Bonanno *et al.*, 1994).

¹⁸ También Harrison (1997: 21-22), menciona características similares de la incorporación de las grandes empresas en el nuevo entorno competitivo. Para él son cuatro los pilares básicos de este cambio: 1) la descentralización de la producción y de actividades colaterales; 2) el desarrollo de los sistemas de información; 3) las alianzas extrafronterizas entre grandes empresas; y, 4) el mayor compromiso e identificación de los trabajadores con los objetivos de la empresa. Para él la producción flexible implica también una flexibilización de las relaciones laborales, con la creación de sectores de baja retribución, trabajadores por contingentes de producción, frecuentemente ubicados en las instalaciones de pequeños proveedores o subcontratistas (*ibid* 1997: 23). Todo ello viene a poner en punto de polémica los supuestos beneficios que para el grueso de la población tiene este nuevo paradigma de producción, pues si bien ha implicado la generación de productos más *ad hoc* a las demandas de los consumidores y la mayor participación de las pequeñas empresas en los beneficios económicos, del lado de los trabajadores (sobre todo los no especializados), los resultados suelen ser negativos.

¹⁹ Sanderson (1986: 58) define las regiones de enclave tradicionales como aquellos polos de explotaciones agrícolas encabezados por un principal producto de exportación, que dependen en gran medida de las condiciones dictadas en otras regiones (de las que se es enclave), sin generar repercusiones y eslabonamientos al interior de la zona productora.

la entrada para nuevos inversionistas potenciales²⁰. Y, tercero, estrechamente relacionado con los anteriores, el nuevo enclave está enfocado a un mercado cuya demanda es más exigente, requiriendo por lo mismo prácticas empresariales de eficiencia productiva.

La agricultura mexicana de frutas y hortalizas se desarrolla en un contexto como el anteriormente señalado, con una elevada dependencia de las decisiones tomadas en otras esferas. Además, en los casos en que los productores nacionales han tomado las riendas de la producción, al mantener su participación con base en las ventajas comparativas²¹, alejados de la comercialización (donde se genera la mayor parte de las utilidades²²) y de los centros de decisión, paulatinamente pierden posiciones de mercado en beneficio de otros países que, gracias a la innovación tecnológica, poco a poco amplían su participación en mercados como el de los Estados Unidos²³.

Por ello, para que la agricultura hortofrutícola en México realmente sea una sólida alternativa para el agricultor nacional, se requiere de su impulso mediante la creación de una verdadera ventaja competitiva local, la que deberá ser sostenible en el largo plazo contando con los elementos necesarios que promuevan en la región un ambiente de innovación, mediante una cadena articulada y productiva, con proveedores, prestadores de servicios, instituciones de investigación y demás actores que

²⁰ Habrá que decir aquí, que ello no es extensivo a todas las regiones ya que, incluso González (1993: 218, 219), menciona que una de las razones de la depresión en la producción de jitomate en el Valle de Aulán fue en buena parte por la falta de mayor inversión tecnológica en las tierras que manifestaban un decaimiento en los rendimientos, ya que las carteras vencidas no permitieron a los agricultores hacer frente a la tecnificación creciente de otras regiones competidoras (en especial Sinaloa). Como en cualquier actividad económica actual, las expectativas de rentabilidad en buena parte determinan las inversiones tecnológicas y en este caso, los productores generalmente se enfrentan a mercados en que son precio aceptantes, por lo que no pueden influir en el mismo, limitándose mucho las posibilidades de inversión cuando el mercado está deprimido.

²¹ Bajo costo de la mano de obra, oferta de tierras y clima favorable.

²² De acuerdo con información reciente del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (Food Cost Review, 1997; USDA, 1999) el productor agrícola de este país recibe un 22 por ciento del valor que paga el consumidor en los mercados al menudeo y en México el porcentaje es todavía inferior.

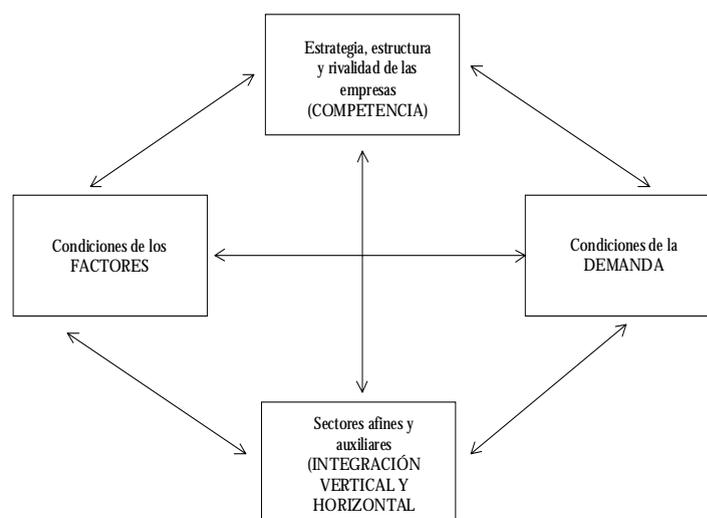
²³ México es el principal exportador de frutas y hortalizas al mercado de Estados Unidos y en varios de estos cultivos es el principal exportador mundial. Sin embargo, aunque la participación de otros países es todavía incipiente, ésta es cada vez mayor mientras la de México disminuye. Por poner dos ejemplos, en el caso del melón (FAO), mientras México tuvo en la década de los 90 una tasa promedio anual negativa en casi 2 por ciento, hubo países de América Latina como Costa Rica, Honduras o Brasil que manifestaron gran dinamismo en sus exportaciones (tasas superiores a 3 por ciento promedio anual), como las importaciones de Estados Unidos que crecen más de 4 por ciento anual. Ello nos muestra el desplazamiento que el melón mexicano está sufriendo por ese tipo de países. Otro caso es el del mango, que, a pesar del dinamismo que muestran las exportaciones mexicanas, los propios productores manifiestan su preocupación por la manera como Brasil o Costa Rica cada vez tienen mayor presencia en el mercado norteamericano.

actúen de manera eficiente; una competencia intensa y una demanda nacional crítica. Es decir, se necesita consolidar el diamante de la ventaja competitiva (Porter, 1990: 174).

De acuerdo con Porter (1990: 174), existen cuatro atributos amplios de una región o nación que individualmente y como sistema conforman la ventaja nacional (figura 1). El nivel de avance e integración de estos cuatro elementos determina la capacidad de una región para ser competitiva y poder, en consecuencia, alcanzar niveles superiores de desarrollo.

Sin embargo, en el caso de la mayor parte de la agricultura de frutas y hortalizas del país (quitando sólo en algunos casos a los estados del Norte y Noroeste, como Sinaloa, Baja California, Sonora o Tamaulipas), no cuentan con un diamante adecuado de competitividad por los factores que a continuación se señalarán.

Gráfico No. 1
El Diamante de la Ventaja Competitiva



EL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD Y LA AGRICULTURA HORTOFRUTÍCOLA MEXICANA.

El diamante de la competitividad que Porter establece se comporta en el caso de la producción mexicana de frutas y hortalizas de la siguiente forma:

1. FACTORES. Los factores de producción sobre los que México basa su competitividad son la dotación de tierra, el clima favorable y la mano de obra barata. Esto implica una ventaja comparativa pero no competitiva por lo siguiente:

a) al tener la base de la ventaja en el salario deprimido, no se fomenta la capacitación del trabajador para impulsar un empleo especializado. Por lo mismo, disminuyen casi totalmente las probabilidades de que el propio trabajador sea un elemento importante de innovación pues no cuenta con la preparación para ello y se socava una de las fuentes de ventaja competitiva.

b) El excedente de tierras productivas y la facilidad que existe para acceder a ellas (pues en muchos casos se da a través del arrendamiento), provoca su sobreexplotación y su consecuente pérdida de productividad. Dicho exceso además, no se convierte en un factor para innovar en nuevas formas de producir más eficientes.

c) La tecnología y capitalización de las unidades productivas, en los lugares donde se ha dado, es en su gran mayoría importada, aumentando la dependencia del exterior y disminuyendo la capacidad para formar un centro de decisiones nacional. Por ejemplo, en el caso del tomate en Sinaloa, en esta década se ha desarrollado una nueva variedad denominada "divinos", que tiene la ventaja de que los frutos son madurados en la planta (por tanto son más naturales, pues no se maduran con procesos de gaseosos) y tienen una larga vida en anaquel. Sin embargo, el desarrollo de la semilla y la venta de la tecnología para su producción no es de capital mexicano, sino que se importa principalmente de empresas estadounidense-israelíes (Muñoz *et al.*, 1995: 96).

d) La infraestructura administrativa es deficiente, incluso en empresas que se podría decir están consolidadas. Por ejemplo Sayula, una de las empresas fuertes productoras de jitomate utiliza a su ingeniero agrónomo para hacer trámites de tipo operativo contable ante dependencias como el Instituto Mexicano de los Seguros Sociales (IMSS), en vez de aprovechar su preparación para impulsar mejores prácticas productivas y tener a una persona que realice dichos trámites. En la mayoría de los casos ni siquiera se cuenta con ese tipo de profesionistas y las responsabilidades directivas y administrativas las ejerce el dueño o su familia aplicando métodos rudimentarios.

e) La infraestructura científica y tecnológica apenas si se empieza a desarrollar, pues el trabajo que en otros tiempos hacía la Unión Nacional de Productores de Hortalizas (UNPH), se dejó vacante y sólo recientemente se empieza a involucrar a las universidades y al Conacyt en trabajos concretos que eleven la competitividad de ciertos productos.

2. INTEGRACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL. En este caso hay una elevada dependencia de agentes provenientes de otras regiones, dado que los pocos que existen localmente son muy débiles y están poco integrados.

a) Los proveedores de insumos, maquinaria y tecnología son generalmente empresas transnacionales y existe muy poca tecnología nacional. Ante ello, las empresas productoras dependen mucho del exterior y ven socavada su posibilidad de obtener ventaja competitiva. El caso de los tomates de Sinaloa explica claramente esta situación.

b) La comercialización, que como se ha mencionado es donde se genera la mayor parte de las utilidades, está profundamente concentrada en pocas manos que en el mercado de exportación salvo algunas excepciones, son capitales extranjeros y en el mercado nacional funcionan oligopolios con elevadas barreras

a la entrada²⁴. Estas empresas han mantenido un férreo control sobre los productores, lo que les ha permitido apropiarse de una parte considerable de las utilidades que se generan en esta actividad productiva.

c) Además, las asociaciones de productores prácticamente han desaparecido o se encuentran muy debilitadas luego de la reforma constitucional de 1992 que les quitó el poder de controlar la producción, aparte de la corrupción que terminó por dar al traste con muchas de sus metas. La UNPH que hasta 1985 fue un modelo de asociación exitosa en el sector agrícola, prácticamente ha desaparecido dejando acéfalos varios rubros necesarios para la ventaja competitiva (como la generación de información, entre otras).

d) Las dependencias gubernamentales poco han hecho para impulsar al sector, ya que en muchas ocasiones su acción está más enfocada a cuestiones políticas que económicas y en otros casos, los recursos no han sido suficientes para impulsar proyectos viables. De hecho, la propia orientación neoliberal de los gobiernos mexicanos en los últimos sexenios sólo cambió la excesiva burocracia anterior por un virtual abandono del sector agrícola.

3. COMPETENCIA. La competencia entre los diferentes productores regionales es muy intensa, pero más sobre un producto estandarizado que tiene pocos niveles de diferenciación, además de una elevada dependencia del intermediario como ya se mencionó. Ante ello, la ventaja de un productor sobre su competidor local está más fundamentada en la disminución de precios o en prácticas no competitivas (como el clientelismo, el compadrazgo o la corrupción) que en función de mayor competitividad. Además, en ocasiones existen prácticas colusivas entre productores y entre éstos y los comercializadores que no promueven la búsqueda de la innovación.

4. DEMANDA. A pesar de que al mercado nacional se destina entre el 75 y el 80 por ciento de la producción hortofrutícola del país (Marsh y Runsten, 1996:170, Schwentesius, *et al.*, 1997: 964), existe un cierto desprecio de los productores y comercializadores hacia este mercado en relación con el de exportación.

a) Una práctica muy seguida en México es la de destinar la producción de mejor calidad, es decir, la catalogada como triple A, al mercado internacional, pues allá se reciben mejores precios, en tanto que al mercado interno urbano se destinan productos de segunda calidad. E incluso, los de tercera calidad se venden en los mercados móviles de pequeñas ciudades en áreas rurales y en la propia región. Esto hace que nos encontremos ante una demanda interna poco exigente, que compra más por el precio que por la calidad y, por tanto, no ayuda en la búsqueda de la ventaja competitiva, siendo que una demanda local y

²⁴ Así lo señalan varios investigadores mencionados por González (1993). En la comercialización el productor depende de los intermediarios nacionales (León, 1989; Padilla, 1997) y de los *brokers* estadounidenses (Feder, 1977; Durán y Bustin, 1983; Gómez, 1990; Stanford, 1994; León y Bustamante, 1996).

nacional exigente podría ser una fuente para obtener ideas innovadoras.

b) El mercado nacional no ha estado bien atendido por los productores. Incluso los propios productores nacionales como los del mango, han reconocido verbalmente que una gran deficiencia en que han incurrido es la poca atención que prestan al mercado nacional, lo que constituye en sí una amenaza para perder segmentos potencialmente muy rentables.

c) Por otra parte, la legislación nacional en materia ambiental y de salud, si en algunos casos es exigente, no se aplica correctamente, y en otros resulta demasiado flexible. Ello disminuye los incentivos de carácter coercitivo que impulsen a incrementar la calidad en la producción.

CONCLUSIONES

La competencia en la actualidad implica la necesidad de realizar un trabajo innovador y eficiente para sostener y acrecentar posiciones de mercado y mantener niveles de rentabilidad que sean atractivos al inversionista. Si la competencia por los mercados siempre ha sido fuerte, la globalización y la apertura de las fronteras la intensifica. Hoy, una empresa no se puede dar el lujo de mantener esquemas competitivos que le dieron resultado en un mundo diferente, es decir aquel de la posguerra enmarcado por las economías relativamente cerradas y por un desarrollo tecnológico muy alejado del actual. En ese mundo las ventajas comparativas derivadas de los factores de la producción eran muy importantes; además, había que realizar una importante labor de cabildeo con las autoridades locales y nacionales para mantener un determinado poder de mercado.

Sin embargo, en una economía orientada al exterior como la mexicana esto funciona ya muy poco, pues la competencia no está sólo al interior del país o de la región, sino a escala mundial. Esto implica un riesgo, pero, a la vez, una ventaja, pues ahora las empresas nacionales tienen la oportunidad de atender a un mercado de gran magnitud siempre y cuando logren estar a la vanguardia de la innovación económica y administrativa y ofrezcan un producto diferenciado en toda su cadena de producción de valor²⁵. Por ello, la única forma en que las empresas logren sostener una posición en el mercado es mediante la creación de productos y servicios que sean únicos a la luz del consumidor, es decir, cuando las empresas logran obtener una ventaja competitiva y ésta se vea acrecentada en el tiempo.

El sector de las frutas y hortalizas en México se ha desarrollado de manera importante durante los últimos treinta años

²⁵ Para Porter (1985: 83-88), la cadena de producción de valor de una empresa es un sistema de actividades interdependientes, que se conectan mediante ciertos enlaces. La cadena de producción de valor tiene que ver con actividades primarias (logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas y servicios posventa) y actividades auxiliares (infraestructura de la empresa, gestión de los recursos humanos, desarrollo de tecnologías y compras). Además, las cadenas de producción de valor de una empresa forma parte de una cadena mayor de actividades que se denomina sistema de producción de valor, formado por las cadenas de proveedores, distribuidores y compradores, además del propio de la empresa.

bajo el argumento de las ventajas comparativas que el país tiene, constituidas por los siguientes elementos: tierras productivas, clima acorde a las necesidades de producción, bajo costo de la mano de obra, cercanía al mercado de los Estados Unidos y dinamismo del mercado urbano nacional.

Estos elementos hicieron que en varias regiones del país se diera, bajo el auspicio del gobierno federal, un verdadero impulso a este tipo de agricultura con la inversión de capitales extranjeros y después con la participación del capital nacional y local.

Sin embargo, el sustentar las explotaciones en función de las ventajas antes descritas ha ocasionado, en la mayoría de los lugares, resultados contrarios a las expectativas que se habían creado:

a) Dinamismo económico para la región, pero de carácter transitorio, porque una vez que llega a su clímax el cultivo de determinado producto y las ventajas de la región se diluyen por diferentes razones (descenso en la productividad de la tierra, incremento en el costo económico de la región, problemas coyunturales, etc.), las unidades de producción empiezan a desaparecer y sus inversionistas se alejan del lugar, dejando en la región condiciones recesivas, incluso más pronunciadas que antes del boom hortofrutícola²⁶.

b) Explotación excesiva de la tierra bajo una perspectiva de ganancias a corto plazo²⁷.

c) Utilización desmedida de insecticidas y fertilizantes químicos con la afectación al ambiente y a la salud de la población.

d) Contratación intensiva de mano de obra no especializada que si bien ha generado empleo, lo ha producido en condiciones de salarios de supervivencia, sin capacitación para la productividad, con flujos migratorios desordenados provenientes de las regiones más pobres del país, y teniendo finalmente consecuencias económicas y sociales negativas para las regiones productoras²⁸.

²⁶ Un ejemplo de ello es lo que ocurre en el Valle de Autlán, en la Costa Sur de Jalisco, donde la producción de tomate en las décadas de los setenta y ochenta promovió el dinamismo económico de toda la región (González, 1993: 218-219), pero su virtual desaparición a finales de los ochenta ha provocado un descenso marcado en la actividad económica que todavía se mantiene hasta la fecha. Otro ejemplo se puede ver en la producción de melón en el Valle de Apatzingán en Michoacán (Stanford, 1997) o en la producción de fresa en Irapuato (Feder, 1977).

²⁷ En Autlán, los rendimientos en la producción de jitomate pasaron de casi 45 toneladas por hectárea en 1988 a 25 t./ha. en 1996 (SAGAR).

²⁸ Algunas características de las relaciones laborales que se dan en el sector son: contratación de campesinos pobres migrantes de estados del Sur (Guerrero, Oaxaca) o del norte (Durango o Zacatecas); la contratación se da aprovechando los niveles de pobreza de los migrantes y muchas veces con engaños; no hay contratos formales sobre las condiciones de la fuerza de trabajo; las jornadas se extienden hasta 12 horas en el campo y 16 horas en las empacadoras; para disminuir aún más los costos, se hace uso de mano de obra femenina o de niños, con una clara discriminación en cuanto a los jornales pagados; las viviendas que se les asignan, carecen de los servicios elementales de agua potable, desague, energía eléctrica, etc.; no hay la adecuada atención médica ni educativa (Marañón, 1997: 1.001).

Aún con las anteriores consecuencias negativas que pueden cuestionar la validez de un tipo de desarrollo agrícola como éste, México logró consolidarse como el principal exportador en un buen número de cultivos al nivel mundial, además de ser casi el único exportador al mercado de Estados Unidos y tener un mercado nacional urbano cautivo y dinámico. Sin embargo, los tiempos de bonanza han terminado; cada vez son más los países de América Latina que exportan frutas y hortalizas a Estados Unidos e incluso regiones de ese mismo país se incorporan al mercado en detrimento de los productores mexicanos, en tanto que en otros continentes como Europa o Asia, nuestro país sólo logra niveles marginales o nulos de participación. Incluso, en el propio mercado nacional, se hace patente la presencia de productos extranjeros que, aunque de manera incipiente, ahora compiten con los mexicanos.

Esa pérdida de mercado se debe principalmente a que mientras los agricultores mexicanos siguen fundamentando su participación en las originales ventajas comparativas, otros países han creado ventajas competitivas que, por su propia naturaleza de carácter innovador, desplazan gradualmente a nuestros productos y lo seguirán haciendo con mayor fuerza en tanto no exista un cambio estructural en la forma de conducir la actividad hortofrutícola en México. Incluso, en aquellas regiones donde sí se han aplicado estrategias competitivas, la mayor de las veces ha sido con base en una tecnología importada y por tanto dependiente (como en Sinaloa) o siendo sólo receptores de decisiones tomadas en otro lado (como en las agromaquilas del Bajío (Gómez *et al.*, 1990: 1.197-1.198) o las de Baja California (Cook, 1992: 142-145).

Finalmente, se ha visto cómo a la luz del denominado diamante de la competitividad de Porter, la agricultura hortofrutícola de México funciona alejada de una estrategia competitiva sin que haya los elementos para forjar cúmulos rentables al sector que beneficien al desarrollo regional.

Sin embargo, la participación que hoy todavía se tiene en el mercado nacional y en mercados del exterior, la apertura comercial alcanzada por México, la firma de tratados comerciales como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) o el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUE) y las ventajas comparativas que se tienen, hacen prever que México podrá seguir siendo competitivo en el sector y éste será una alternativa para importantes grupos de agricultores. Pero para ello se requerirá un compromiso sólido de los productores, intermediarios, proveedores, instituciones de investigación y del Estado para desarrollar proyectos conjuntos que, de una vez por todas, transformen las ventajas comparativas de hoy en ventajas competitivas, creando sólidos cúmulos que presenten un sector agrícola nacional fuerte y competitivo, a la vez que su crecimiento impacte en el desarrollo nacional. El tiempo se está acabando, se requieren soluciones ya o pronto se perderán hasta las cuestionables ventajas comparativas que sostienen al sector.

BIBLIOGRAFÍA

- ARCE, A.; MARSDEN, T. (1993). "The social construction of international food: a research agenda". En: *Economic Geography*, N° 69: 293-312.
- BARRÓN, María Antonieta; RELLO, Fernando (2000). "La agroindustria del tomate y las regiones pobres en México". En: *Comercio Exterior (México)*, vol. 50, N° 3.
- BONANNO, Alesandro *et al.* (1994). "Global Post-Fordism and concepts of the State". En: *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, Vol. 4: 11-29.
- COOK, Roberta (1992). "From competition to coordination in vegetable trade: the case of Mexico and California". En: LÓPEZ, R.; POLOPOLUS, L. (Comp.) *"Vegetable Markets in the Western Hemisphere"*, Iowa State University Press.
- DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE ESTADOS UNIDOS. (1997). *Food Cost Review*.
- DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE ESTADOS UNIDOS (1999). *Agricultural Economic Research Service Report, N° 780*.
- DURÁN, J.M.; BUSTIN, A. (1983). *Revolución agrícola en Tierra Caliente de Michoacán*. El Colegio de Michoacán: Zamora.
- FAO (1999). *FAOSTAT*. Roma.
- CHACHOLIADES, Miltiades (1992). *Economía Internacional*, México: Mc Graw Hill.
- FEDER, Ernest (1977). *El Imperialismo Fresa*. México: Ed. Campesina.
- GÓMEZ, Manuel Ángel; CARAVEO, Felipe de Jesús. (1990). "La agromaquila hortícola: nueva forma de penetración de las transnacionales". En: *Comercio Exterior (México)*, vol. 40, N° 12.
- GÓMEZ, Manuel Ángel *et al.* (1992). "Principales indicadores del sector hortícola en México para la negociación de un Tratado Trilateral de Libre Comercio". En: GONZÁLEZ, C. (coordinador) *El sector agropecuario mexicano frente al Tratado de Libre Comercio*. México: Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM.
- GONZÁLEZ, Humberto (1993). "Liberalización económica y agricultura de exportación en la región Costa de Jalisco". En: ALEJANDRE, J. A; LOREY, D. (comp.), *Impactos Regionales de la Apertura Comercial*. México: ed. Universidad de Guadalajara.
- GONZÁLEZ, Humberto; CALLEJA, Margarita (1998). *La exportación de frutas y hortalizas a Estados Unidos de Norteamérica (Guía para productores)*. México: SAGAR.
- HARRISON, Bennet (1997). *La empresa que viene: La evolución del poder empresarial en la era de la flexibilidad*. España: Ed. Paidós.
- LEÓN, A. (1989). "Los empresarios de la central de abastos: el caso de la familia Neri". En: JACOBO, E. *et al.* (eds.), *Empresarios de México*. Colección Jornadas Académicas, Universidad de Guadalajara.
- LEÓN, L.; BUSTAMANTE, A. (1996). "El impacto del TLC en la producción de los melones mexicanos". Ponencia presentada en el Simposio *NAFTA and Agriculture: Is the Experiment Working?* Texas, EE.UU., noviembre.
- LONG, Norman. (1996). "Globalización y localización: nuevos retos para la investigación rural". En: LARA, S; CAHUVET, M. (comp.) *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*. México: ed. Plaza y Valdés, 35-74.

- MACÍAS, Alejandro (1998). *Origen, desarrollo e impacto regional de la agricultura hortofrutícola en la región de la Costa Sur de Jalisco*. Tesina de Maestría en Economía de la Universidad de Guadalajara.
- MARAÑÓN, Boris (1997). "La agroexportación no tradicional de México y Perú". En: *Comercio Exterior (México)*, vol. 47, N° 12: 997-1.006.
- MARES, David (1987). *Penetrating the International Market*. New York: Columbia University Press. (Traducción al español: La irrupción del mercado internacional en México. Consideraciones teóricas y un estudio de caso, ed. El Colegio de México, 1991).
- MARSH, R.; RUNSTEN, David (1996). "Del traspaso a la exportación: potencial para la producción campesina de frutas y hortalizas en México". En: LARA, S; CAHUVET, M. (comp.) *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*. México: ed. Plaza y Valdés.
- MUÑOZ, Manrubbio *et al.* (1995). *Desarrollo de ventajas competitivas en la agricultura (el caso del tomate rojo)*. México: ed. Universidad Autónoma de Chapingo.
- PADILLA, C. (1997). *Todo queda en familia. El mercado de abasto de Guadalajara*. México: Universidad de Guadalajara.
- PERROW, Charles (1992). "Small-Firm Networks". En NOHRIA, N.; ECCLE, R. (ed.), *Network and Organizations: Structure, Form and Action*. Harvard Business School Press.
- PIÑONES, Silvia; LÓPEZ, Miguel Angel (1996). "La competitividad internacional en el sector de las frutas y hortalizas: principales tendencias en la década de los ochenta". En: LARA, S; CAHUVET, M. (comp.) *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*. México: ed. Plaza y Valdés.
- PORTER, Michael (1985). "Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información". En: *Ser competitivo (1999)*. España: ed. Deusto.
- PORTER, Michael (1987). *Ventaja Competitiva*. México: ed. CECSA.
- PORTER, Michael (1998). "Competir en varias ubicaciones". En: *Ser competitivo (1999)*. España: ed. Deusto.
- REYNOLDS, Laura (1994a). "Institutionalizing Flexibility: A Comparative Analysis of Fordist and Post-Fordist Models of Third World Agro-Export Production". En: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Ed.), *Commodity Chains and Global Capitalism*. London: Greenwood Press, 143-161.
- REYNOLDS, Laura (1994b). "The Restructuring of Third World Agroexports: Changing Production Relations in the Dominican Republic". En: McMICHAEL, P. (ed.), *The Global Restructuring of Agrofood Systems*, New York: Cornell University Press.
- SANDERSON, Steven (1986). *The Transformation of Mexican agriculture. International structure and the politics of rural change*. New Jersey: Princeton University Press.
- SANDOVAL, Sergio *et al.* (1996). "Reestructuración tecnológica y flexibilidad laboral en la agroindustria de exportación hortofrutícola de Sonora". En: LARA, S; CAHUVET, M. (comp.) *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*. México: ed. Plaza y Valdés.
- SCHWENTESIUS, Rita; GÓMEZ, Manuel (1997). "Competitividad de las hortalizas mexicanas en el mercado estadounidense". En: *Comercio Exterior (México)*, vol. 47, N° 12: 962-974.
- SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL (1999). *Oportunidades de Inversión y de Exportaciones en el Sector Agrícola y Agroindustrial de México* (<http://www.sagar.gob.mx/sagar.htm>).
- STANFORD, Lois (1994). "Transitions to free trade: Local impacts of changes in Mexican agrarian policy". En: *Human Organization*, vol. 53, No. 2: 99-109.
- STANFORD, Lois (1996). "Ante la globalización del Tratado de Libre Comercio: el caso de los meloneros de Michoacán". En: LARA, S; CAHUVET, M. (comp.) *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*. México: ed. Plaza y Valdés.
- STANFORD, Lois (1997). "Examining the consequences of peasant resistance: export agriculture in Michoacan, Mexico". En: *Culture and Agriculture* (nov).
- USDA-U.S. Bureau Of The Census Trade Data (1988). *U.S. imports of fresh vegetables, 1993-1997 and year-to-date comparisons*.