

Análisis de competitividad de una confederación agrícola en Sinaloa

Antonio Flores Macías y Adolfo Álvarez Macías
Departamento de Producción Agrícola y Animal,
Universidad Autónoma Metropolitana, Mexico
aalvarez@correo.xoc.uam.mx



Resumen / Abstract / Résumé

En el campo mexicano coexisten un sector tradicional y otro moderno. Este último, está integrado por productores comerciales altamente tecnificados con acceso relativamente fácil y oportuno a los mercados de insumos y de crédito. La Confederación Agrícola en el Estado de Sinaloa es un representante del sector moderno mexicano que, como empresa integradora, ha abarcado exitosamente tanto la fase de producción como la de comercialización, siendo Estados Unidos su principal mercado. Desde el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) y de la competencia con agricultores nacionales y de Florida, la empresa agrícola mexicana requiere considerar nuevas estrategias para permanecer competitiva en un mercado cambiante. El principal objetivo de este trabajo es analizar la competitividad de dicha confederación como empresa agrícola integradora, mediante el uso del modelo del diamante de Porter y el análisis de fortalezas-opportunidades-amenazas-debilidades. Los resultados de esta investigación facilitarán la toma de decisiones estratégicas que fortalezcan la competitividad de la Confederación Agrícola en el sector hortícola de la exportación. UAM, ©2003

In the rural Mexican agriculture two types coexist, the traditional-peasant agriculture and the modern agriculture industry. The latter is integrated by modern farmers and traders with access to high technology and relatively good access to markets and credit. The agricultural Confederation in Sinaloa is a representative of the Mexican agriculture modern industry. It has successfully promoted production and commercialization processes in different markets, being the most important the United States. Since the North American Free Trade Agreement (NAFTA) and the competition with among national farmers and Florida's farmers, Mexican agriculture has been forced to consider new strategies to remain efficient in a changing market. The main objective of this article is to analyze the ability of the Sinaloan Confederation for competition in the agricultural industry. We use the "Porter diamond model" to consider its strengths, opportunities, challenges and weaknesses. The result of the research will facilitate strategic decision making and strength the Agricultural Confederation for trade.

L'agriculture mexicaine est composée d'un secteur traditionnel qui coexiste aux côtés d'un secteur moderne. Ce dernier est formé de producteurs orientés vers le marché et possédant une haute technologie, a l'accès relativement facile et opportun aux marchés de facteurs de production et crédit. La Confédération Agricole de l'état de Sinaloa fait partie du secteur moderne lequel et, comme entreprise intégratrice, mène avec succès aussi bien la phase productive que la commercialisation, avec les Etats-Unis comme marché principal. La concurrence avec les agriculteurs nationaux y de Floride oblige l'entreprise a considérer de nouvelles stratégies pour rester compétitive sur un marché changeant, depuis la création de l'ALENA. L'objectif principal de ce travail est d'analyser la compétitivité de cette Confédération en tant qu'entreprise d'intégration, moyennant l'utilisation du modèle du diamant de Porter et l'analyse de forces-opportunités-menaces-faiblesses. Les résultats de cette recherche vont faciliter la prise de décisions stratégiques pour renforcer la compétitivité du secteur horticole d'exportation de la Confédération Agricole.

Palabras clave:
Empresas agrícolas
competitividad
estrategias
Sinaloa

Key words:
Agricultural companies
competition
strategies
Sinaloa

Mots-clés:
entreprises agricoles
compétitivité
stratégies
état de Sinaloa

Introducción

El campo mexicano es muy heterogéneo ya que en él coexisten un sector moderno y un sector tradicional. El primero, está integrado por productores comerciales altamente tecnificados, con acceso relativamente fácil y oportuno a los mercados de insumos y de crédito. En el segundo se encuentran la mayoría de los productores, los cuales destinan su producción principalmente al autoconsumo, emplean métodos de cultivo tradicionales y comparativamente con el sector moderno, tienen en general una productividad muy baja.

En lo geográfico, el territorio mexicano tiene una vocación más forestal y ganadera que agrícola. El 50% del territorio es desértico, el 75% montañoso y el 30% está por encima de la altura sobre el nivel del mar, lo cual otorga seguridad relativa a la agricultura. La mayoría del país tiene una precipitación pluvial muy baja, lo que dificulta la agricultura pues el riesgo de sequía es permanente. En lo agrario, predomina un minifundismo en donde la pulverización de la propiedad ha inducido por años a una baja productividad (SARH, 1992; Trujillo, 1996).

En el aspecto económico, no se producen todos los alimentos básicos que necesita el país y la economía agrícola mexicana es poco competitiva por razones de tecnología e inversión. En lo político hay claras deficiencias en la organización campesina, así como problemas de relaciones de intercambio entre el campo y los sectores urbano e industrial; mientras a nivel internacional, la dependencia alimentaria de otros países como E.U.A. y Canadá ha tenido fuertes consecuencias políticas y económicas para México (SARH, 1992).

Situación del subsector hortícola

La producción mundial de hortalizas se estima en 700 millones de toneladas por año, de las que casi un 2.4% se comercializa internacionalmente. Son seis los países del mundo desarrollado en que se concentra el 54% de las importaciones: Alemania, E.U.A., Francia, Gran Bretaña, Holanda y Canadá (VanSickle et al., 1994).

A partir de 1991, la dinámica del sector agrícola mexicano de frutas y hortalizas ha experimentado un

sorprendente incremento, superior incluso al de otras ramas en recuperación económica como las del cemento, cerveza y refrescos. En los periodos de 1950 a 1954 y de 1985 a 1989, el subsector hortícola mexicano multiplicó por siete la producción y por diez el volumen de las exportaciones, recibiendo los Estados Unidos hasta un 99% de estas últimas. Sin embargo, existen otros países como Francia, Reino Unido, Canadá y Japón que aún cuando no consumen volúmenes tan grandes, son de gran interés para la exportación en el futuro inmediato. Los principales productos hortícolas mexicanos exportados en mayor volumen han sido, en orden de importancia: jitomate, calabacita, cebolla, pepino, chile, pepinillo, zanahoria, berenjena y pimiento (CAADES, 1994). La información anterior muestra claramente la importancia presente y futura de un sector que día a día es más atractivo como polo de inversión y que en el largo plazo podría constituir un creciente porcentaje en la balanza comercial del país. Las exportaciones de hortalizas han representado históricamente entre el 15 y 20% del total producido, mientras que el mercado nacional ha captado siempre la mayor parte e incluso hasta un 88% de la producción del país.

Sinaloa y el sector hortícola

Como resultado de su alta productividad hortícola, del uso de modernas tecnologías y de su participación en el sector hortícola de exportación, Sinaloa es sin duda alguna un representante del sector moderno del campo mexicano. Antes de 1932, ya existían en este estado algunas organizaciones de agricultores que se dedicaban principalmente a resolver problemas de comercialización de sus productos y, en el caso de hortalizas, a negociar con los trabajadores los salarios que pagarían en los meses de cosecha.

La idea de crear una organización estatal que reagrupara a todos los agricultores de Sinaloa fue impulsada desde 1930, siendo hasta 1932 cuando se constituye la Confederación Agrícola, la cual surge más por iniciativa del gobierno para responder a sus necesidades políticas que en función de los intereses del sector productivo. Su sujeción al gobierno se debió principalmente a su debilidad económica, pero hacia la segunda mitad de la década de los cuarenta, un estrato de empresarios agrícolas mo-

ternos dirigidos por los horticultores permitió a la Confederación Agrícola y a sus asociaciones emprender un auténtico movimiento para independizarse del gobierno. A partir de 1954, fue controlada por los grandes agricultores estatales. Sin embargo, para 1968, la falta de participación y ausentismo de los miembros de la Confederación Agrícola obligaron a modificar la Ley de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa por la que todo agricultor que perteneciera a la circunscripción de su asociación era declarado socio y debía pagar una cuota, incluida en los impuestos que recababa el gobierno del estado (Hubert, 1990; CAADES, 1994). Actualmente, la Confederación Agrícola opera como una empresa integradora de productos hortícolas, que abarca tanto la fase de producción como de comercialización. Está constituida por 10 asociaciones de productores localizados a lo largo del estado de Sinaloa de acuerdo a patrones de cultivo, clima y disponibilidad de agua. Cuenta con cerca de 25 mil productores de granos, semillas oleaginosas, frutas y hortalizas; éstos se agrupan aproximadamente en 250 unidades exportadoras, de las cuales 70 empresas son responsables del 80% de la producción exportable. El financiamiento del organismo se realiza a través de las cuotas pagadas por cada bulto (18 kilogramos) exportado, así como por los ingresos que obtiene por los servicios de comercialización que presta a productores o exportadores externos a la Confederación. En algunas ocasiones, estos ingresos no han sido suficientes para cubrir los costos de operación, por lo que se ha recurrido a créditos con instituciones bancarias y se ha complementado dicho financiamiento con medidas de racionalización en los costos de operación (personal, viáticos, gastos de representación, etc.). Además, la Confederación Agrícola tiene una comisión permanente para la investigación y el desarrollo agrícola del estado, otra para la investigación, promoción y defensa legal hortícola y un comité de intercambio de fruta fresca y vegetales del mismo estado (CAADES, 1994).

En los últimos ciclos agrícolas el volumen de exportación de productos hortofrutícolas sinaloenses hacia el mercado norteamericano (E.U.A. y Canadá) ha oscilado alrededor de 600,000 toneladas netas por año, que representan un poco más del 30% del volumen total de exportaciones hortofrutícolas mexicanas. Esta participación porcentual se ha reducido gradualmente y es comparativamente

menor a la alcanzada en el periodo 1977 a 1978 que sumó un total de 60.6% (VanSickle et al., 1994). La diversificación de cultivos hortícolas y la producción estacional por regiones, en respuesta a la demanda de E.U.A. de disponibilidad de productos frescos durante todo el año, han contribuido a la disminución de la importancia relativa de Sinaloa en el volumen nacional exportado. Regiones mexicanas como Sonora, Baja California Norte y en menor proporción, el Bajío, están respondiendo a la creciente demanda estacional no cubierta por Sinaloa. En contraste, el estado de Sinaloa enfrenta un mercado de exportación en el que la demanda está relativamente saturada (CAADES, 1994). Las principales regiones analizadas en los estudios de competencia hortícola México-E.U.A. son Sinaloa y Florida, respectivamente. La exportación sinaloense hacia los Estados Unidos se incrementó drásticamente como resultado de la retirada del sector hortícola cubano, en la época de la Revolución Cubana (desde 1959 hasta la fecha). Esta circunstancia, relativamente fortuita, la supo aprovechar oportunamente la Confederación Agrícola, que en ese entonces operaba como el organismo que aglutinaba a los exportadores locales.

Sinaloa y Florida compiten por la cobertura del mercado de E.U.A. en el área de hortalizas frescas de invierno, temporada en la que ambas entidades están en su máxima producción. Las principales áreas de producción de Florida se localizan en la mitad de la parte sur de ese estado y las de Sinaloa se encuentran en la parte central y norte (Culiacán, Guasave y Los Mochis). Para esta última entidad, el Valle de Culiacán es el que aporta la mayor proporción de los vegetales exportados. Sinaloa ha sido el mayor proveedor de calabacita, berenjena, chile campana y pepino en el mercado de E.U.A., mientras Florida ha mantenido su superioridad en chícharo verde y tomate. Ambas zonas de producción compiten por la cobertura del mercado de chícharo verde de enero a marzo. La competencia por la venta de pepino ocurre en marzo y abril; de berenjena en noviembre y desde enero hasta abril; de calabacita en octubre y de marzo a mayo. Florida mantiene una ventaja competitiva neta (precio+ventaja de costo) en pepinos, calabacita, pimientos y tomates, mientras que Sinaloa posee mayor ventaja en berenjena. Florida enfrenta muchos problemas para continuar en la producción invernal de estas especies, ya que la disponibilidad y calidad

del agua se ve reducida para la agricultura de este estado, debido principalmente a la gran demanda del líquido por áreas urbanas cercanas a las zonas agrícolas (VanSickle et al., 1994).

Metodología

Se utilizó el modelo del "Diamante" para analizar la competitividad de la Confederación. Este modelo fue desarrollado por Porter (1990) y mejorado por otros investigadores (Rugman y Verbeke, 1998). Entre los modelos clásicos para analizar la industria, el del "Diamante" es el más ampliamente utilizado, centrandose su atención en un conjunto de aspectos de carácter nacional como determinantes de la competitividad internacional. Este modelo, permite conocer el éxito internacional de una industria a través de su capacidad para exportar y participar en el exterior a través de inversión directa (Hax, 1991). Originalmente, el modelo del Diamante fue el resultado de una serie de análisis sobre la competitividad de las naciones (Porter, 1990). Sin embargo, debido a que carecía de una retroalimentación sobre los antecedentes internacionales y el impacto gubernamental y cultural, fue criticado por académicos (Rugman, 1993; Rugman and Verbeke, 1998).

Wayne. y Timothy (1990), han propuesto que el éxito de una industria a nivel internacional debe de analizarse considerando cinco niveles geográficos: local, regional, nacional, extranjero y global. Con base en ello, el éxito internacional de una industria puede resultar precisamente de una combinación sinérgica de los aspectos nacionales o subnacionales con los extranjeros o globales.

La combinación de los factores propuestos por Porter y el análisis a cinco niveles geográficos, resulta en una matriz con un total de treinta combinaciones, difícil de interpretar. Para superar esta debilidad, Rugman and Verbeke (1998), proponen utilizar una variante del análisis FODA (por sus siglas: Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas) para operacionalizar o dinamizar la propuesta del Diamante de Porter, entendiéndose por este término, el poner en práctica la teoría del diamante para analizar la competitividad de una firma o industria (Rugman, 1993). El valor práctico de combinar la utilización del FODA y el Diamante de Porter se obtiene a través de una matriz que posiciona los diferentes datos analizados en dos formas: primero, de acuerdo al punto en el que constituyen una fortaleza o debilidad interna y, segundo, de acuerdo al punto en el que la capacidad interna presente pudiera ser disputada en el futuro como resultado de amenazas del medio o, reforzada, a través de la capitalización de una oportunidad externa (Rugman, 1993).

La información fue clasificada en cuatro dimensiones, siguiendo el modelo típico del Diamante: situación de factores; situación de la demanda; industrias relacionadas y soporte, y estrategia y rivalidad. Como una dimensión extra, pero no ajena al modelo del Diamante, se añadió el efecto del gobierno. Cada una de estas dimensiones fue analizada considerando las variables (Cuadro 1) que impactan directamente en la competitividad de la empresa.

Cuadro 1. Dimensiones y variables analizadas con base en el modelo del diamante de Porter

Situación de factores	Situación de la demanda	Industrias rel. y soporte	Estructura y rivalidad	Efecto gobierno
Mano de obra	Nacional	Carretero	Distribución	Subsidios
Infraestructura	Internacional	Marítimo	Competidores	Privatizaciones
Capital		Ferrocarril		TLCAN
Tecnología				
Clima				

Fuente: Elaboración propia, 2003

En el cuadro 2 las dimensiones fueron ordenadas para contrastar fortalezas o debilidades contra oportunidades o amenazas de orden externo, resultando de ello una matriz de nueve celdas. En la celda uno están todos aquellos factores que representan una fortaleza interna de la firma con una fuerte oportunidad en el futuro. En la segunda se incluye una fortaleza interna que enfrenta una amenaza externa. La cuarta cubre debilidades que ofrecen importantes oportunidades, mismas que la firma no ha podido explotar. La quinta contiene situaciones en la que la

industria o firma se enfrenta a amenazas externas y al mismo tiempo atraviesa por debilidades internas que le restan competitividad en forma significativa. La tercera, contempla una fortaleza para la que el ambiente externo no representa oportunidad o amenaza alguna. La octava manifiesta una situación de amenaza con posiciones neutrales. En este análisis no se presentaron variables para las celdas seis, siete y nueve debido a que no existió ninguna que satisficiera la combinación de la matriz.

Cuadro 2. Dimensiones y variables analizadas con base en el modelo del diamante de Porter

	Fortaleza	Debilidad	Neutral
Oportunidad	1. Infraestructura Clima TLCAN	4. Carretero Ferrocarriles Marítimos Finaciamiento Mercado nacional	7.
Amenaza	M n o de obra	5. Mercado internacional Competidor nacional Competidor internac. Subsidios Tecnología Distribuidores	8. Exportación cubana
Neutral	3. Propiedad tierra	6.	9.

Fuente: Elaboración propia. 2003

Análisis y discusión

Situación de factores

La infraestructura, la tecnología, el capital, el clima y la mano de obra se han considerado determinantes en la situación de los factores. Los asociados de la Confederación Agrícola cuentan con la fortaleza de poseer la mejor infraestructura agrícola en el país (Cuadro 2, celda 1), que a nivel regional, les permite producir durante el invierno cuando la precipitación es insuficiente para cubrir las necesidades de los cultivos. Las presas y los 8,275 km de redes de distribución son garantía de que el agua llegará a donde ha sido asignada. La separación del Estado del control de las obras de infraestructura hidráulica es una oportunidad para que la Confederación participe activamente en la distribución de este servicio

y opere esquemas que permitan organizar y programar cultivos y áreas de producción. Se instrumentarán medidas para impedir que dicha participación se preste a prácticas insanas en el ejercicio del poder o en actos de corrupción.

La diferencia del nivel de productividad entre ambos países se ha mantenido estable durante los últimos años, siendo 43% superior en E.U.A. con respecto a México. Lo anterior se explica por los altos niveles de integración tecnológica entre la producción ambos países. En México, existe muy poca investigación sobre hortalizas; el grueso de los paquetes tecnológicos de E.U.A. son incorporados a través de la agricultura de contrato, las compañías agroquímicas y de algunos productores mexicanos. Sin embargo; la tecnología (Cuadro 2, celda 5) es una debilidad que amenaza la competitividad al incrementar los costos, excepto para los produc-

tores sinaloenses innovadores que han introducido tecnologías de punta en sus tierras, como el riego por goteo, fertiirrigación, etc., lo que les ha permitido alcanzar, e incluso superar, la productividad de los mejores agricultores de Florida. En el momento en que estas tecnologías altamente competitivas se difundan entre los asociados de la Confederación Agrícola, la debilidad se podrá transformar en una fortaleza que permita una gran oportunidad de posicionamiento en el mercado estadounidense.

A nivel regional y nacional, las restricciones en el uso de agroquímicos no han sido una limitante tan seria para los productores mexicanos como para los de Florida; estos últimos son constantemente monitoreados por el Servicio de Agricultura a través del Departamento de Alimentos y Drogas. En lo referente a la adquisición de insumos, los socios realizan compras en conjunto a través de la Confederación, logrando así economías de escala. Una parte de estos insumos es de origen nacional y otra es adquirida en el extranjero, principalmente paquetes tecnológicos procedentes de los Estados Unidos. Para continuar en un proceso de mejora tecnológica continua, será necesario fortalecer la realización de convenios con instituciones de otros países, como Israel, Holanda y Francia, para el desarrollo de nuevos materiales hortícolas, en especial los que presentan una mayor vida de anaquel.

Es necesario continuar importando tecnología de punta generada en otros países y no sólo estadounidense. Sin embargo, también es importante seguir realizando inversiones y esfuerzos para desarrollar investigación a nivel nacional, utilizando para ello las relaciones con universidades y centros de investigación del país, así como los convenios de intercambio tecnológico con otros países. La convocatoria y ofrecimiento de estímulos económicos a instituciones públicas o privadas para la resolución de problemas en la producción y comercialización de áreas agrícolas, será una alternativa para estimular la participación de dichos organismos. En el aspecto tecnológico, se deberá dar mayor énfasis a la investigación y conocimiento de cultivos orgánicos, que muestran una mayor tendencia a ser aceptados por el consumidor.

Dado que la producción de agrícola implica una gran incertidumbre debido a los aspectos ambientales y de mercado, el financiamiento de capital

(Cuadro 2, celda 4) por parte de la banca mexicana, no se da en forma eficiente. La Banca de Desarrollo apoya los proyectos de inversión con créditos hasta del 75% para compra de maquinaria, equipo, insumos y transporte; el resto es cofinanciamiento banca de prime rate y productor. La misma Banca da garantías a organizaciones de productores a través de anticipo a proveedores y acopio, así como acciones promocionales y de otorgamiento de crédito a compradores extranjeros. Hasta antes de la devaluación de diciembre de 1994, las tasas de financiamiento para la producción sinaloense eran de CETES +3 en banca de fomento. Respecto a las tasas de interés, existe un diferencial en el costo del crédito en México respecto al de los E.U.A., mismo que había estado disminuyendo hasta antes de la devaluación de diciembre de 1994.

El financiamiento con capital es una debilidad y representa una barrera para mejorar la competitividad de los asociados sinaloenses. La Confederación debe incrementar sus negociaciones con la banca de fomento a fin de obtener tasas de financiamiento más bajas que las actuales, con el objetivo de tener la oportunidad de igualar los beneficios de sus contrapartes estadounidenses. En forma paralela, y considerando que ésta es una empresa integradora con objetivos de comercialización hacia el exterior, debe evaluar fuentes de financiamiento extranjero y buscar alianzas con productores comercializadores estadounidenses dispuestos a participar con capital.

Los productores de la Confederación Agrícola tienen la fortaleza de contar con suficiente agua y adecuada fertilidad en el suelo (Cuadro 2, celda 1); éstos no son factores que limiten considerablemente la producción de hortalizas en la región de Sinaloa. Existen once nos que atraviesan gran parte de los municipios del estado. Las condiciones climáticas de Sinaloa para la producción de hortalizas representan una oportunidad regional que permite producir en invierno, situación que muy probablemente no se modificará. Sin embargo, tanto Florida como Sinaloa llegan a sufrir climas adversos que merman su productividad.

Los vegetales de exportación son intensivos en mano de obra (Cuadro 2, celda 2), por lo que cerca de 150,000 jornaleros, procedentes de varias partes de la República Mexicana, son utilizados temporalmente en los campos agrícolas de los asociados de

la Confederación Agrícola. Considerando la temporalidad de su trabajo (4 a 5 meses), la posibilidad de capacitación o entrenamiento para mejorar la productividad es prácticamente inexistente. La mano de obra es una fortaleza de la Confederación y una ventaja respecto a Florida, por ser un recurso muy utilizado en la producción de hortalizas y su abundante disponibilidad y bajo costo en México. Comparando el salario de un trabajador mexicano con el de uno de Florida, se concluye que el primero recibe menos del 10% de lo que obtiene su contraparte norteamericana. Sin embargo, aún cuando el salario de un jornalero mexicano es más bajo que el de uno en Florida, su productividad es también significativamente menor e implica una amenaza al generar problemas en el manejo y mantenimiento. Los costos de cosecha que requieren mucha mano de obra en la producción hortícola, sólo representan para México el 23.4% de los costos que representan para E.U.A. Pero en empaque, transporte y comercialización, los costos de Sinaloa representan el 167% de los costos de su contraparte. Por ello, al considerar los costos de cosecha y postcosecha, la entidad mexicana tiene un 41% de costos más altos que su competidor norteamericano.

Aún cuando esta es una ventaja comparativa con la que cuenta la confederación Agrícola en la producción de vegetales, se deberán implementar programas de capacitación tendientes a mejorar la productividad del campesino-jornalero a través de cursos cortos, en atención a la estacionalidad con la que se contratan sus servicios. Los programas de estímulos sobre productividad son una alternativa que resulta importante evaluar.

Situación de la Demanda

El mercado doméstico (Cuadro 2, celda 4) es una debilidad a nivel nacional, ya que ha sido tradicionalmente un mercado residual para los vegetales exportables de Sinaloa. Sin embargo, el tamaño relativo de este mercado ha crecido considerablemente, en forma particular para el tomate y el chile campana. Los mercados urbanos de la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey y Torreón han sido afectados por la entrada de productos hortícolas de alta calidad procedentes de Estados Unidos, lo que ha modificado la preferencia de los comerciantes y consumidores mexicanos. Las devaluaciones de la

moneda mexicana han encarecido el producto importado y disminuido la demanda de hortaliza extranjera. Ello ha ocasionado que baje el nivel de abasto con producto importado, creándose así una oportunidad de mercado para las hortalizas sinaloenses, lo cual ha representado la venta de más del 30% de los vegetales cultivados en Sinaloa. El mercado nacional acepta producto de menor calidad a la exigida por el mercado estadounidense, lo que resulta una ventaja para la colocación de hortalizas que no se han podido enviar al mercado de exportación.

A nivel global, en el mercado internacional (Cuadro 2, celda 5), casi el 2% de la producción de los miembros de la Confederación Agrícola se envía a los mercados de Japón, Canadá y España, el restante 98% llega a E.U.A., desde donde un 3% pasa a Canadá vía corredores y distribuidores americanos. Actualmente, el mercado de Estados Unidos se encuentra prácticamente saturado, por lo que un incremento en el volumen exportado desde México o una mayor producción en Florida causarían una sobreoferta y caída en los precios. Esta es una amenaza para los exportadores sinaloenses, ya que los importadores norteamericanos pueden ejercer, y lo han hecho, su poder monopsómico. La estabilidad y crecimiento de la Confederación no puede estar cimentada en un sólo mercado; la búsqueda de nuevos mercados y la atención a nichos de mercado en países desarrollados o en vías de desarrollo, debe ser una alternativa a investigar en el corto plazo.

Industrias relacionadas y soporte

El transporte (Cuadro 2, celda 4) de productos mexicanos de exportación hacia los Estados Unidos, después de que éstos llegan a la frontera de Nogales con Arizona, es prácticamente el mismo que el realizado con las hortalizas cosechadas en Florida. Los productos llegan, en su mayoría a esta frontera, a través de trailer refrigerado, aunque un 15% es embarcado en "piggy-back" sobre ferrocarril.

Con relación al costo del transporte por carretera hasta la frontera, este constituye una debilidad en la competitividad de la Confederación Agrícola. Hace algunos años, el gobierno estatal de Sonora concedió a los productores sinaloenses una reducción cercana al 40% sobre las cuotas cobradas a los trans-

portistas de hortalizas, cuando estos utilizaban las autopistas para llegar a la zona aduanal ubicada en Nogales, Sonora, donde todos los embarques de exportación de frutas y vegetales son pesados e inspeccionados por el Servicio de Inspección Federal-Estatal de Arizona. Sin embargo, en primera instancia, la medida no logró el objetivo deseado ya que los transportistas, buscando quedarse con esa diferencia en costo, utilizaban caminos alternos en pésimas condiciones que ocasionaban daño a la mercancía.

Cerca del 90% de los remolques refrigerados son propiedad de los mismos productores, mientras que el 90% de los tractocamiones y la relación con los choferes, se encuentran bajo la tutela de los transportistas. La decisión de adquirir los remolques se debió a que en el pasado se alquilaban y, de manera rutinaria, se perdía carga como resultado del pésimo estado en que se encontraban. En el corto plazo, este medio continuará siendo la parte medular de la transportación de hortalizas y por ello, se propondrán nuevos esquemas de negociación con los gobiernos estatales de Sonora y Sinaloa a fin de disminuir las **tarifas** de peaje que actualmente representan un 25% del valor total del flete. Mientras no exista confiabilidad en el servicio de alquiler de cajas refrigeradas, se tendrán que seguir comprando. Resulta una oportunidad, el analizar esquemas para adquirir y mantener tractocamiones; por otro lado, se debe evaluar financiera y logísticamente la posibilidad de tener una relación directa con los choferes.

A pesar de que el puerto de Topolobampo, Sinaloa, puede ser una alternativa de menor costo para el **transporte** marítimo de hortalizas, no se ha utilizado, debido a que no existe una línea naviera interesada en la operación, justificando esta decisión en la inexistencia de carga para transportar cuando el barco viene de regreso de los puertos norteamericanos, lo que se traduce en costos de operación no rentables. Será actividad principal el encontrar una solución al problema de los fletes marítimos que no cuentan con mercancía para traer de los puertos norteamericanos, ya que esto encarece el envío de hortalizas por esta ruta. Con relación al transporte por ferrocarril, este resultaba una opción más económica, aunque insuficiente. La empresa del gobierno mexicano (Ferrocarriles Nacionales de México) nunca pudo ser una alternativa confiable

debido a su informalidad y a que no cubría con la capacidad solicitada por los productores sinaloenses.

Estructura y rivalidad

La mayoría de los productores sinaloenses buscan integrarse verticalmente con las empresas distribuidoras y emparadoras (Cuadro 2, celda 5) de Nogales, Arizona; éstas empresas no pueden ser propiedad de los productores; sin embargo, normalmente, un miembro de la familia de los mismos mantiene control sobre esta relación. En algunos casos, dichas empresas llegan a manejar el producto de pequeños productores.

Por otro lado, agentes de cadenas de supermercados estadounidenses operan en Nogales, Arizona, durante la temporada invernal, con el objetivo de obtener mejores precios a través de negociaciones directas con productores, al tiempo que supervisan la calidad y abasto del producto. En algunos casos, distribuidores grandes o pequeños facilitan por adelantado capital de trabajo a los productores cobrando entre un ocho y doce por ciento de comisión por la comercialización de sus productos hortícolas.

Se estima que alrededor de un 85% de la exportación total se envía al sistema de distribuidores y el restante se comercializa a través de corredores ("brokers") independientes. Típicamente menos del 30% de los volúmenes exportados se comercializa a través de distribuidores que son a la vez productores en Sinaloa. Cabe destacar que éstos a su vez intermedian ventas mediante corredores independientes en alrededor del 70% de su volumen.

Con relación a la competencia interna (Cuadro 2, celda 5), es necesario que se propongan esquemas de asociación o de inversión en otras regiones del país que cuenten con las características climáticas para establecer cultivos, en temporadas diferentes a la invernal, demandados por el consumidor extranjero. De esta forma, la experiencia de los asociados de la Confederación Agrícola y de la misma Confederación podrá ser explotada más allá de los límites estatales de Sinaloa. La situación de los competidores estadounidenses (Cuadro 2, celda 5) obliga a la Confederación Agrícola a investigar de cerca la problemática del agua que enfrentan los

productores en Florida y, de ser procedente, proponer en forma anticipada el incremento en las áreas de producción que podrían suplir la demanda que dejarían de cubrir los norteamericanos. Asimismo, es importante que los productores de Sinaloa adopten sistemas de riego que contemplen un proceso de mejora continua, ya que la restricción en la disponibilidad de agua es un fenómeno que continuará creciendo. La Confederación analizará la amenaza potencial que representa el que se restablezca la exportación de hortalizas a Estados Unidos desde Cuba (Celda 8), en caso de que se reinicien las relaciones comerciales entre ambos países. Asimismo evaluará la posibilidad de realizar inversiones en ese país, con la finalidad de adelantarse a los productores de Florida que pudieran estar considerando esta opción.

Gobierno

Como resultado de las nuevas políticas orientadas al retiro de subsidios en el campo (Cuadro 2, celda 5), el agricultor se encontrará en la necesidad de racionalizar el uso de insumos y del agua, los cuales tendrán precios más elevados en el proceso productivo. El retiro de subsidios a nivel nacional, es una debilidad que amenaza la competitividad de la Confederación Agrícola, debido a que existe el riesgo de que el productor estadounidense continúe recibiendo apoyos y subsidios cada vez mayores por parte de su gobierno. Las reformas sobre la propiedad de la tierra (Cuadro 2, celda 3) legalizaron las transacciones de tierras entre ejidatarios y propietarios privados. Hoy en día, los ejidatarios tiene la opción de rentar o vender sus terrenos medida que en teoría impulsaría la inversión en el campo; sin embargo, en la práctica, las ventajas obtenidas por esta modificación ya se operaban, debido a que los agricultores rentaban dichas tierras aún bajo el marco legal anterior.

Los aranceles aplicados a los vegetales mexicanos hasta antes de la implementación del TLCAN (Celda 1) variaban entre un 4 y un 8% de los costos unitarios de producción (excepto para pepino), que al momento de ser removidos totalmente, mejoraron automáticamente su posición neta competitiva. Sin embargo, los plazos de desgravación y niveles arancelarios negociados en el TLCAN, otorgan ventajas sustanciales a los productores estadouniden-

ses, por lo que la oportunidad del productor mexicano de ser más competitivo por este tratado, no se verá sustancialmente mejorada sino hasta a largo plazo (Gómez, 1991). Es de esperarse, que una vez que los aranceles sean removidos, los productores estadounidenses recurrirán a la utilización de barreras no arancelarias, como ya lo han hecho, para continuar protegiéndose de las importaciones mexicanas. La Comisión para la Defensa Legal Hortícola debe proponer nuevos mecanismos que respondan ágilmente en la defensa al instrumentarse este tipo de barreras. Finalmente y aunque la eficiente producción y comercialización de los norteamericanos mostró su capacidad de penetración en el mercado mexicano, la devaluación de la moneda mexicana ha creado un espacio para recuperarlo.

Conclusiones

Hasta el momento no hay una competencia entre Florida y Sinaloa, sino más bien una complementariedad en la abasto de hortalizas procedentes de México. Bajo este esquema, sólo ingresan a los E.U.A. hortalizas en el volumen requerido para suplir la insuficiencia de su producción interna y se busca que las hortalizas importadas no compitan con la producción de E.U.A.

Con base en la elaboración e interpretación de la matriz FODA, utilizando el modelo del Diamante de Porter, se deduce que la estrategia que debe seguir la Confederación, como empresa integradora, está relacionada con la optimización y explotación de sus fortalezas-oportunidades, así como con la conversión de sus debilidades-amenazas en aspectos positivos que permitan una mayor competitividad, o bien, con el control de éstas para que al menos no se presenten como una situación peligrosa para la empresa. La mano de obra es la principal ventaja comparativa de la Confederación Agrícola en la producción de hortalizas y ésta permanecerá fortaleciendo su competitividad, mientras la tecnología no sustituya su uso. La adopción de tecnologías más productivas y menos dañinas al medio podrían permitir a la Confederación Agrícola adquirir una ventaja competitiva sobre el productor estadounidense. Es de esperarse que éste, se apoye más intensamente en la utilización de barreras no arancelarias para cuando la eliminación de aranceles favorezca la competitividad de la Confederación Agrícola.

Referencias

- Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa. (CAADES). 1994. *Sinaloa en la búsqueda de una mejor agricultura*. CAAES. México.
- Gómez, M. 1991. La *producción de hortalizas de México y el Tratado de Libre comercio con EUA y Canadá*. CIESTAAM, Chapingo. México.
- Hax, A. 1990. *The strategy concept and process*. Prentice Hall. N. Jersey.
- Hubert, G. 1990. Los *empresarios agrícolas y el Estado*. Instituto de Investigaciones Sociales. UNAM. México.
- Poner, M. 1990. *The competitive advantage of nations*. Free Press. New York.
- Rugman A. 1993. How to operationalize Porter's Diamond of international competitiveness. *The international executive*, Vol.35(4). John Wiley & Sons, Inc.
- Rugman, A. and A. Verbeke. 1998. A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. *International Business Review*, 7:135-150.
- Trujillo J. 1996. Comportamiento de la agricultura en Sinaloa e innovación técnica. *Ciencia y universidad*. Universidad Autónoma de Sinaloa, No 9, pp. 115-128.
- Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH). 1992. *El sector agropecuario en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio. Estados Unidos-México-Canadá*. SARH. México.
- VanSickle, J., Belibasis, E., Cantliffe, D., Thompson, G., Oebker, N. 1994. Competition in the U.S. Winter Fresh Vegetable Industry. *Agricultural Economic Report*, No. 691 USDA/ERS Washington D.C.
- Wayne, M. y Timothy, E. 1990. *Agriculture Policy Reform*. Iowa State University Press. Iowa.