

Los intermediarios: pieza clave en el sistema de distribución de frutas y hortalizas frescas en Estados Unidos

MARGARITA CALLEJA
HUMBERTO GONZÁLEZ

RESUMEN. El acceso al mercado internacional de frutas y hortalizas frescas para las empresas de pequeña y mediana escala requiere la participación de los intermediarios. Estos agentes económicos se valen de sus conocimientos y de su capital social y cultural para movilizar y coordinar la producción y distribución de frutas y hortalizas frescas en el mercado estadounidense mediante el enlace de diversas empresas especializadas que se encuentran dispersas territorialmente. Al mismo tiempo, los intermediarios dan confianza a las relaciones comerciales de incertidumbre y el riesgo en la movilización de productos perecederos a larga distancia.

ABSTRACT. Access to the fresh fruits and vegetables international market, for small and medium-sized firms requires the brokers' mediation role. These economic agents use their knowledge, social and cultural capital to mobilize and coordinate the production and distribution of fresh fruits and vegetables into the United States market through the network of various specialized firms that are dispersed through the territory. At the same time, brokers offer confidence to the commercial relations characterized by uncertainty and risk embedded in the long distance mobilization of produce.

El proceso de globalización económica, en el sector de frutas y hortalizas, implica la coordinación entre la producción y el consumo a escala mundial (Friedland, 1994). Por un lado, la producción es una actividad que se encuentra territorialmente asentada en determinadas áreas geográficas, donde se conjugan las condiciones naturales (tierra, agua, clima) con los recursos financieros, tecnológicos y sociales que permiten producir en épocas específicas del año y de acuerdo con las exigencias de escala y calidad que demandan los diferentes mercados del mundo (Goldberg, 1988; Padberg *et al.*, 1997; Goodman y Watts, 1997; Storper, 1997). Por el otro lado, el consumo se caracteriza por efectuarse en mercados territorializados de poblaciones de consumidores diferenciados y segmentados cultural y económicamente, quienes poseen diferentes tradiciones culinarias, patrones de consumo y niveles de ingreso (Appadurai, 1990; Harvey, 1994; Lien, 1997).

Debido a que la producción y el consumo permanecen espacialmente arraigados en un congreso en el que se incrementa a escala nacional e internacional el flujo de productos frescos, el sistema de distribución cobra particular importancia, pues presenta dos tendencias al operar a escala internacional. Una es la que señala Friedland (1994), a que las corporaciones transnacionales de frutas y hortalizas, como Del Monte Foods Company, Chiquita Brand International y Dole Food Company, han expandido sus operaciones e inversiones en otras regiones del mundo donde, a través de diferentes modalidades de contratos con productores locales, conjugan las diversas regiones y temporadas de producción para contar un abasto continuo todo el año. Estas empresas se integran verticalmente pues coordinan la producción, empaque, transporte, procesamiento en fresco (madurar en cuartos con atmósfera controlada, cortar, pelar, envasar al alto vacío) y venta de

sus productos de marca a los comerciantes al menudeo de diversos lugares del mundo.

La segunda tendencia se caracteriza por la especialización en las actividades de distribución, que son realizadas por redes de empresas de pequeña, mediana y gran escala que trabajan de manera interdependiente y coordinada, con el propósito de asegurar el flujo de mercancías de las áreas de producción a los centros de consumo final.

Una diferencia importante en los alcances de distribución entre las empresas transnacionales y las redes de empresas es que las primeras distribuyen una línea limitada de productos y llegan a controlar una parte importante del mercado global, mientras que las segundas, sin tener gran importancia en el mercado internacional, distribuyen la vasta variedad de productos que demandan los consumidores de los países desarrollados durante todo el año.

El presente trabajo aborda la segunda tendencia del sistema de distribución en el contexto de incertidumbre y riesgo que predomina en el comercio de frutas y hortalizas. Por la complejidad de esta problemática, nos centraremos en el estudio del papel clave que desempeñan los intermediarios en la distribución de hortalizas y frutas frescas en Estados Unidos. Estas empresas de intermediación vinculan a los empacadores y/o embarcadores que se encuentran en las áreas de producción y en los puertos de entrada de productos importados (puntos fronterizos, puertos y aeropuertos) con los comerciantes mayoristas y minoristas de los mercados urbanos y suburbanos de Estados Unidos.

Nos proponemos demostrar que los intermediarios tienen un ámbito de conocimiento y acción propio que les permite actuar en un escenario caracterizado por la dispersión geográfica de la producción y el consumo, la incertidumbre y el riesgo en las transacciones económicas y un ambiente de rivalidad y conflicto entre todos los participantes. Este ámbito propio de conocimiento y acción de los intermediarios se funda en su habilidad para establecer redes de relaciones entre empresas de diferentes eslabones de la cadena localizadas en puntos distantes del territorio estadounidense y fuera del país que aseguran un flujo continuo e innovador de las mercancías. Los intermediarios tienen acceso a información confiable y oportuna que les da certidumbre y seguridad en las transacciones económicas; manejan las relaciones sociales con la habilidad necesaria

para tornar las relaciones de conflicto, rivalidad y oportunismo en relaciones de cooperación entre los eslabones superiores e inferiores de la cadena, y, finalmente, crean canales de comunicación y entendimiento entre empresas de producción especializadas en diferentes eslabones y medios socioculturales, las cuales requieren de los intermediarios para ampliar sus oportunidades económicas.

Este trabajo se basa en información cuantitativa y cualitativa, esta última obtenida mediante trabajo de campo realizado en el punto de embarque de McAllen y en los mercados terminales de San Antonio, Dallas y Chicago. En los tres primeros lugares hicimos un estudio antropológico de ocho meses en los años de 1995 y 1996 y de un mes en San Antonio en 1998. Durante este tiempo elaboramos las historias de las empresas que intervienen en la distribución de frutas y hortalizas frescas de Estados Unidos con base en entrevistas a propietarios y trabajadores de distintas jerarquías, también entrevistamos a diversos funcionarios públicos y empleados de empresas transportistas vinculados a la importación y distribución de productos hortofrutícolas.

La comercialización de perecederos

Para comprender el contexto en el que operan los intermediarios, es conveniente señalar que existen factores intrínsecos a las mercancías, por una parte, y a las condiciones de su mercadeo, por otra, que afectan las interrelaciones entre vendedor y comprador y hacen que la comercialización de ellas sea una actividad de alto riesgo, particularmente cuando se realiza a gran distancia.

En lo que corresponde a los factores intrínsecos de las mercancías, es importante advertir que las frutas y hortalizas son productos perecederos cuya descomposición inicia en el momento mismo en que son cosechados, por lo que su vida en fresco es decreciente. Esto hace que una vez que entran en la cadena de distribución todos los agentes traten de deshacerse de ellos lo más pronto posible, para evitar la pérdida del producto o una merma en su calidad y, por lo tanto, una disminución sensible del precio de venta en el mercado. Hay que señalar que durante el proceso de maduración aparecen defectos en las frutas y hortalizas como resultado de su manejo posterior a la cosecha (corte, selección, empaque, enfriado y refrigeración durante la transportación) que no son perceptibles en el

momento de embarcarlas sino varios días después, cuando llegan al mercado. Además, tanto la calidad como la cantidad de estas mercancías dependen de las condiciones ambientales de las regiones donde se producen, por lo que su escasez o abundancia en el mercado son en buena medida impredecibles. Esto causa variaciones rápidas y drásticas en los precios y dificultades para que los comercializadores cumplan con las entregas. Finalmente, la transporación de estos productos, particularmente cuando se realiza entre puntos muy distantes, debe pasar por varias manos antes de llegar a los consumidores finales. Esto último implica coordinación precisa entre embarcadores, transportistas y comercializadores, flexibilidad para ajustarse a situaciones cambiantes del tiempo y habilidad de negociación para enfrentar las diferencias y los conflictos que se presenta entre ellos en tan variadas circunstancias.

Con respecto a las condiciones del mercadeo de frutas y hortalizas frescas advertimos que:

1. Las transacciones de compra y venta por teléfono, sin que el estado físico del producto haya sido inspeccionado por una de las dos partes, por lo que existe incertidumbre sobre la veracidad de la información que el vendedor proporciona en los puntos de embarque o que el comprador da en el momento en que llega la fruta al mercado terminal. Para dar certidumbre a las transacciones, en los puntos de embarque y en los mercados terminales se encuentran inspectores del Departamento de Agricultura que, a petición de uno de ellos y con cargo a él mismo, certifican el estado de los productos conforme a las normas de calidad de Estados Unidos.

2. Los productos perecederos se desplazan por los canales de comercialización mediante transacciones de precio incompletas porque el precio final se determina en los eslabones superiores, y muchas veces hasta que llega al comerciante minorista.

3. Finalmente, el pago del producto se realiza del comerciante al productor y en un plazo de 7 a 30 días en el mejor de los casos y, en el peor, nunca llega.

El capital social en el comercio de perecederos

Para que las relaciones comerciales de productos perecederos sean seguras y expeditas se deben realizar a partir de relaciones de confianza entre vendedor y comprador. Cuando no existe la confianza entre las partes, circunstancia

que se presenta continuamente en las frutas y hortalizas, se recurre a empresas intermediadoras o *brokers*, que tienen buena reputación en el medio empresarial horrofrutícola y cuentan con una amplia red de relaciones confiables. El servicio de inspección es un recurso que sólo se utiliza cuando hay desconfianza, y resulta oneroso para quien lo solicita recurrir al mismo con frecuencia.

La confianza, entendida como una proximidad social mayor que ofrece certidumbre en las transacciones económicas, requiere de una constante afirmación. Las relaciones de confianza garantizan márgenes de certidumbre entre las partes, lo que lleva a incrementar el número de transacciones y la cuantía de las mismas. En condiciones extremas, cuando existe mayor inseguridad en las entregas y volatilidad en los precios, la confianza entre las partes se pone a prueba, y quien podría salir perjudicado apela a la reciprocidad, que es un principio básico del intercambio social que ha operado desde tiempos inmemoriales (Mauss, 1966). Los contenidos y la forma como funciona la reciprocidad dependerá de la proximidad o distancia social que haya entre las partes (Lomnitz, 1988), así como del manejo de códigos éticos y culturales que faciliten la comunicación entre ellas. Ahora bien, conforme se afirma la relación de confianza —sustentada en el principio de reciprocidad— surge un acuerdo implícito de *lealtad* entre las partes que permitirá ahondar y dar mayor permanencia a la relación comercial. Cuando esto sucede, las partes involucradas pueden intensificar y ampliar su actividad económica en el campo de la distribución de frutas y hortalizas.

Desde esta perspectiva, las relaciones de confianza y la lealtad son un *capital social* que, junto con el capital financiero de la empresa, desempeña un papel central en las transacciones comerciales. El capital social, expresión cada vez más utilizada en la literatura antropológica y sociológica, nos habla de un recurso relacionado con redes de relaciones sociales «durables» y de reconocimiento mutuo que permitan a individuos o colectividades desenvolverse en un campo social específico (Bourdieu, 1985: 78). En la actividad económica, Coleman (1990: 54) se refiere a la red de relaciones como un activo que posibilita la actividad económica, pues permite que existan expectativas confiables y comportamientos recíprocos.

Ahora bien, tanto Coleman como Bourdieu señalan que el capital social es un recurso o activo económico en un

campo institucional que, como en trabajos anteriores, llamaremos el campo empresarial (González, 1994; González y Calleja, 1998). Las empresas compiten en él por las utilidades que genera la participación de todas ellas en la producción o comercialización de uno o varios bienes. En el comercio de frutas y hortalizas en fresco —que en inglés se indentifica como *produce*— podemos identificar un campo empresarial pues las empresas productoras y comercializadoras participan en organizaciones comunes que abarcan a todos estos productos y están sujetas a regulaciones estadounidenses e internacionales aplicables a todas ellas.

El concepto de campo empresarial nos lleva no sólo a considerar a las empresas en términos de unidades atomizadas que compiten unas contra otras, sino también a situarlas en el tejido sociocultural en el que participan. Es decir, las empresas, al interactuar en la competencia, forman redes de relaciones empresariales basadas en códigos culturales específicos —las relaciones de confianza están referidas culturalmente— y son un ingrediente fundamental para desenvolverse en dicho campo. De esta manera, el capital social de las empresas —entendido como un recurso y una destreza sociocultural— es un elemento más de los que explican la dinámica del campo empresarial. En la distribución de frutas y hortalizas en Estados Unidos tanto los embarcadores como los comerciantes, mayoristas y minoristas, han desarrollado un capital social que se manifiesta en su conocimiento y habilidad para mantener e incrementar una red de contactos que les permiten enfrentar situaciones imprevistas, disminuir las oportunidades de riesgo e incrementar su participación y beneficio en el campo empresarial hortofrutícola. Sin embargo, esta red nunca llega a ser tan amplia, ni su conocimiento del campo tan detallado, por lo que necesitan apoyarse en empresas intermediarias para expandirse social y territorialmente y, por consiguiente, en lo comercial y económico.

Los intermediarios y las distintas fases del sistema de distribución de Estados Unidos

En Estados Unidos la distribución de productos hortofrutícolas ya no se efectúa en los mercados regionales, donde una cantidad limitada de frutas y hortalizas frescas se transportaban a granel de las regiones circunvecinas en determinadas épocas del año, con un alto costo y riesgo para los productores. En lugar de esto se desarrolló un sistema

logístico de entregas puntuales de una gran variedad de productos provenientes de distintas regiones del país y de otras partes del mundo (Kohls y Uhl, 1980; Stern *et al.*, 1982; Padberg, 1997; Ritson, 1997). Las innovaciones en la biotecnología, el empaque, la refrigeración, el almacenamiento y el transporte han aumentado la disponibilidad y vida de anaquel de los productos frescos y han transformado al sector de distribución de Estados Unidos. Su papel actual no se reduce a asegurar la comercialización de los productos, sino que ha tenido una injerencia creciente en la promoción de los productos, la modificación de los patrones de consumo, los hábitos de compra de los consumidores y los precios que paga el consumidor final, ya que dan un valor agregado a los productos que venden (*ibid.*).

Actualmente las empresas que operan en la distribución realizan distintas tareas para asegurar el mercadeo y facilitar el movimiento de los productos a través de distintos canales de distribución. Entre estas tareas podemos mencionar: financiamiento, reempaque, envasado de ensaladas, corte de productos frescos de acuerdo con los requerimientos de los negocios de comida, realización de promociones, publicidad de frutas y hortalizas nuevas, transportación, etcétera.

La incorporación de un mayor número de funciones con un grado más alto de especialización ha resultado en una división de trabajo entre los intermediarios, lo que ha incrementado la eficiencia en la distribución de alimentos; no obstante, han encarecido los costos de mercadeo y, en última instancia, los precios a los consumidores finales (Kohls y Uhl, 1980; Padberg, 1997). Esta situación la refiere con claridad el trabajo de Elirzak (2001: 47), quien señala que en 2000 el productor norteamericano recibió el 19 por ciento de cada dólar que pagó el consumidor norteamericano; el restante 81 por ciento se distribuyó entre el empaque, el transporte y la venta al mayoreo y menudeo. En 1952, de acuerdo con ese mismo autor, la relación era de 40 por ciento para el productor y 60 por ciento para el resto de la cadena (Elirzak, 1997: 25).

En la actualidad podemos distinguir en el sistema de distribución tres fases con funciones especializadas (véase diagrama). La primera la forman los empacadores-embarcadores, situados en los «puntos de embarque» (*shipping points*). Éstos se encuentran en las zonas de cultivo de Estados Unidos —como son los estados de California, Flo-

La distribución de frutas y hortalizas frescas en Estados Unidos



Fuentes: Bureau of the Census, Department of Commerce: 1977 Economic Census, Agricultural Marketing Service. Produce Marketing Association Fresh Track 2001 Supply Change Management in the Produce Industry http://www.pma.com/ii/mem_only/retailsales.pdf

rida, Texas, Washington, Colorado y Idaho, principalmente— y realizan las tareas de empacar y vender los productos a los mercados terminales del país. También se sitúan en ciudades fronterizas como Nogales y McAllen, en los puertos marítimos y en ciudades con un intenso tráfico aéreo de productos frescos, como Los Ángeles, Chicago y Filadelfia. En estos casos los embarcadores importan la mercancía y la venden en Estados Unidos y Canadá.

La segunda fase la forman los comerciantes mayoristas (*wholesalers*), que se encuentran principalmente en los mercados de abastos de las principales ciudades estadounidenses, en donde se almacena y redistribuye el producto que les envían los embarcadores (véase diagrama). También hay otros compradores mayoristas, que son las centrales de acopio de minoristas, entre los que podemos mencionar las grandes cadenas de supermercados o uniones de negocios al menudeo (cooperativas o asociaciones de vendedores al menudeo que compran juntos para obtener las ventajas de operar en gran escala) y los establecimientos

que abastecen a los negocios de venta de alimentos. Todos ellos han construido sus propios centros de acopio debido a que es limitado el espacio de los mercados terminales. En esta fase de la distribución podemos ubicar también las oficinas de venta de grandes empresas como Calavo, Dole, Chiquita, etcétera, que venden en las áreas metropolitanas con su marca productos frescos provenientes de sus propias fuentes de abastecimiento en Estados Unidos y otros países.

Finalmente, la tercera fase de la distribución corresponde a los establecimientos de venta al menudeo, que son los que tienen contacto directo con los consumidores. En ella se incluyen las tiendas de abarrotes y establecimientos que venden comida preparada, como los restaurantes. Todos estos establecimientos se abastecen principalmente con los mayoristas de los mercados terminales, excepto las cadenas de supermercados, que compran la mayor parte de sus productos directamente en los puertos de embarque a los empacadores-embarcadores.

Entre los empacadores-embarcadores y los comercializadores al mayoreo y menudeo se encuentran los intermediarios, que son las empresas que nos permitirán profundizar en la dualidad que se presentan en las cadenas, en las que coexisten la necesidad de establecer relaciones de cooperación y complementariedad entre los actores empresariales que operan en un mismo eslabón o en diferentes eslabones con la rivalidad y el conflicto de intereses en torno a las utilidades de este campo empresarial. El surgimiento y la persistencia de los intermediarios en la distribución se explica en el marco de esta dualidad de relaciones sociales entre los actores empresariales de la cadena.

Los intermediarios son empresas flexibles que conjugan amplias redes de relaciones sociales y prestan servicios especializados que les permiten a las grandes empresas comercializadoras responder rápida y adecuadamente a las circunstancias cambiantes del sector de perecederos. También permiten a empresas de pequeña y mediana escala buscar canales de comercialización y, sin tener un departamento de venta, desarrollarse en un contexto nacional e internacional muy competitivo.

Reconocer estas cualidades nos lleva, por una parte, a aceptar que el proceso de concentración e integración vertical que siguen las grandes empresas que operan en las diferentes fases de la distribución implica subcontratar a estos intermediarios y, por otra, a identificar un sector de empresas de pequeña y mediana escala con una organización flexible y posibilidades de desarrollarse en el mismo contexto. En el presente trabajo nos proponemos demostrar que estas empresas son decisivas para el desarrollo y la estructura de oportunidades del sector de la distribución.

Definición y papel del intermediario de frutas y hortalizas frescas en Estados Unidos

De acuerdo con el Decreto de Productos Agrícolas Perecederos de 1930 (Perishable Agricultural Commodities Act, PACA), un intermediario es aquel que interviene en actividades comerciales como representante de una o más empresas compradoras o vendedoras. En la negociación de contratos, el intermediario actúa como agente del comprador o el vendedor, pero no de ambos; realiza sus actividades por teléfono y fax haciendo ofertas y contraofertas al comprador y el vendedor hasta que ambos llegan a un acuerdo;

recibe una comisión de parte de quien compra o del que vende el producto. De acuerdo con la ley puede cobrar a las dos partes sólo cuando ambas acuerdan previamente compartir el pago de los servicios de intermediación.¹

Por lo general el intermediario no ve el producto que coriza ni se involucra financieramente en la transacción, tampoco corre riesgos ni asume la responsabilidad por las pérdidas. Al consumir una operación recibe un pago que varía de 15 a 25 centavos de dólar por paquetes de 50 libras o de 25 centavos por caja. Opera en una oficina que en ocasiones se encuentra en su propio domicilio. Sin embargo, hay grandes empresas de intermediación con varios empleados. Existen intermediarios cuyas redes se extienden a compradores o vendedores de otros países, es el caso de aquellos que se encuentran en los puntos de embarque fronterizos y en los grandes puertos y aeropuertos estadounidenses.

El principal costo del intermediario es el teléfono, con el que se comunica constantemente con vendedores, compradores y transportistas; para consolidar una transacción también debe asegurar el transporte al costo más bajo posible. Este no siempre se encuentra disponible y sus precios fluctúan de acuerdo con la oferta y la demanda. El intermediario, gracias a su relación con los transportistas, asegura que el producto comprado llegue oportunamente a su vendedor.

La ley PACA, de acuerdo con el método con que operan los intermediarios, distingue dos tipos de actividades de los intermediarios, una cuando actúa exclusivamente como intermediario y la otra cuando lo hace como agente o representante de compradores o vendedores. Los auténticos intermediarios (*straight brokers* o *pure brokers*) actúan simplemente como articuladores o mediadores en beneficio de compradores y vendedores. Ellos validan por escrito el contrato acordado verbalmente al negociar y lo envían por fax a las partes involucradas, a manera de confirmación, sin cargar con la responsabilidad del pago del producto.

¹ Según la oficina de censos del Departamento de Comercio, en 1997 había 6 121 establecimientos dedicados al comercio al mayoreo de frutas y hortalizas frescas, de los cuales 5 474 eran comerciantes mayoristas (incluidos embarcadores y comerciantes mayoristas) y 647 intermediarios, agentes o comisionistas.

Un intermediario que actúa como representante o agente de los compradores, de quienes recibe las instrucciones y la autorización, es tipificado por la ley como intermediario de compra (*buying broker*). Aunque generalmente los intermediarios de compra hacen los pedidos a nombre del comprador o de su cliente, es el vendedor quien envía la factura al comprador. Como el intermediario de la compra no está obligado legalmente a revelar información sobre la situación financiera de su cliente, tampoco es responsable ante el vendedor del pago del producto, aunque la negociación se haya hecho por su mediación.

Los intermediarios de compra operan tanto en los puntos de embarque como en los de destino (los mercados terminales y las ciudades intermedias). En el medio, para distinguir las diferencias entre los que operan en uno y otro lugar, se les identifica como *ground brokers* si están en los puntos de embarque y *destination brokers* si residen en los mercados terminales o puntos de destino (*The Packer*, 31 de agosto de 1991). Un intermediario de compra que se localiza en las zonas agrícolas desde donde se embarca el producto se dedica no sólo a consolidar para el o los compradores un cargamento mixto que combina varios tipos de productos y grados de calidad de ellos, también presta el servicio de inspección, control de calidad, búsqueda del transporte y coordinación de las maniobras de carga y embarque. Por su parte, los intermediarios ubicados en los lugares de destino tienen mayor conocimiento de los requerimientos y necesidades de los compradores de ese mercado específico y manejan información de primera mano sobre la capacidad financiera y la calidad moral de los compradores. El ámbito de las relaciones sociales inmediatas de los intermediarios en el área de embarque o de destino los lleva a tener una ventaja sobre los intermediarios situados en lugares distantes.

En situaciones de escasez o cuando el comprador desea asegurarse de contar con el acopio oportuno de un producto o conjunto de productos autoriza a su intermediario comprador para que negocie por cuenta propia, tome posesión del producto —que implica facturar y pagarle al vendedor— y haga los arreglos necesarios para el transporte. En estos casos el intermediario remite la factura al comprador, en la que desglosa claramente el precio de compra y el costo de servicios adicionales como maniobras de

carga del camión, inspección del producto, y finalmente agrega el costo de sus servicios de intermediación.

Esta forma de operar representa una disminución en sus costos de transacción, particularmente cuando una carga proviene de varios vendedores que el intermediario ha tenido que contactar. El comprador, en vez de entenderse con todos ellos de manera independiente, prefiere que sea el intermediario quien tome posesión del producto y a su vez envíe una sola factura. En este caso el intermediario conoce a todos los embarcadores del lugar, puede negociar y acordar más fácilmente con ellos; como el intermediario puede inspeccionar él mismo el producto, constata de inmediato si la información que obtuvo en cuanto a calidad es confiable.

Finalmente, un intermediario en puntos de embarque o destino también puede actuar como representante de los embarcadores colocando el producto y consolidando la facturación. En todos los casos el ingreso de un intermediario no proviene de modificar el precio de venta, sino de la comisión que cobra por sus servicios, y sobre todo por el volumen de ventas que realiza.

Sin embargo, cuando un intermediario toma posesión del producto la línea que divide el hacer negocios para otros de hacerlos para sí mismo se diluye y, como la ley PACA permite esta dualidad siempre y cuando el intermediario revele si trabaja para sí o para otros, la situación puede prestarse a conductas fraudulentas, ya que el intermediario en los puntos de embarque y de destino puede ocultar información, presionar a favor de ciertas transacciones, manipular precios o realizar doble cobro. Mas aún, como son intensas las relaciones de los intermediarios con los eslabones de arriba o abajo del cliente o principal, se puede tener la sensación de que se favorece al otro y no al principal, que es quien paga la comisión al intermediario. Sin embargo, en el curso de varias transacciones es posible conocer la honorabilidad del intermediario y si vale la pena o no seguir trabajando con él.

Una vez caracterizados los intermediarios con base en la ley y el material etnográfico recabado en nuestro trabajo de campo, veamos en qué circunstancias los diferentes actores económicos que participan en la distribución necesitan utilizar a los intermediarios para comprar o vender el producto. En esta tarea es importante no perder de vista la totalidad y heterogeneidad de las unidades empresaria-

les que participan en las diferentes fases de la distribución ni las relaciones de poder que se establecen entre las empresas que participan en la cadena de distribución, pues sólo así se explica por qué los intermediarios, lejos de desaparecer de las transacciones económicas, desempeñan un papel importante que es necesario explicar.

Los intermediarios como actores sociales

El principal capital de un intermediario es, por una parte, el conocimiento que tiene sobre productos, áreas de producción y ventanas de oferta y demanda en el mercado estadounidense, y por otra acerca de las relaciones sociales con las empresas que se encuentran en distintos eslabones de la cadena de distribución. Los costos de entrar en el negocio son tan bajos que cualquier persona que tenga teléfono y fax puede hacerlo; sin embargo, de acuerdo con las entrevistas realizadas, la iniciación de un negocio de intermediación es mediante un entrenamiento en otra empresa similar, a través de la cual adquieren el respaldo financiero, logístico y ético de la empresa y los primeros contactos para iniciar las negociaciones.

Según las respuestas obtenidas en las entrevistas, varios intermediarios se iniciaron en empresas familiares, por lo que éstas relaciones les fueron dadas; sin embargo, las grandes empresas de intermediación que necesitan empleados de planta para cubrir varios productos de algunas regiones contratan personal al que se capacita y asigna una cartera de clientes. Al cabo del tiempo las relaciones entre el empleado y el cliente se vuelven tan estrechas y personales que se convierten en exclusivas. Una vez adquirido este capital social, el inicio de un negocio de *pure brokerage* por cuenta propia es fácil pues al retirarse el empleado se lleva consigo, si no a todas, a un buen número de empresas de su cartera de clientes.

Cuando las empresas mantienen con sus clientes sólo relaciones de *pure brokerage* es posible que pierdan a un buen número de clientes cuando renuncian los empleados, pero si los clientes reciben además financiamiento, las empresas los conservan y su trato se les asigna a otros empleados. No obstante, la pérdida puede ser significativa, por lo que una forma en que las grandes empresas se protegen es firmando con sus empleados contratos de no competencia en los que se estipula que cuando el empleado se sale no se puede establecer ni conseguir empleo en negocios rivales. En aparien-

cia el ambiente de los jefes y empleados de ventas en las grandes empresas de intermediación es de colaboración y amistad, y se consideran amigos entre sí, pero cuando uno parte es visto como un enemigo.

Por otra parte, como no se han generalizado los contratos de competencia, la competencia y rivalidad de las empresas intermediarias en la localidad aumenta a través de la movilidad ocupacional, la cual también puede beneficiar a una empresa cuando convence de que trabaje para ella a un empleado con una amplia cartera de clientes. De hecho los empleados se cotizan de acuerdo con su cartera de clientes, medida en volumen de ventas, por lo que no todos los empleados ganan lo mismo, sino en función de las compras de sus clientes. Esto genera dentro de la empresa mayor competencia y rivalidad entre jefes y empleados, ya que estos últimos perciben que no se compensa su esfuerzo con mejores sueldos y bonos acordes a la magnitud de capital que se mueve a través de ellos. Es entonces cuando los empleados piensan en su independencia.

Finalmente, el éxito o fracaso de una nueva empresa de intermediación depende de ofrecer condiciones de estabilidad a sus clientes, proveedores y transportistas, de tal manera que los arreglos y la operacionalización de sus nuevas actividades no resulten frágiles o vulnerables ante el cambio. Por otro lado, para crecer necesita ampliar su cartera de clientes mejorando los servicios que ofrece respecto a los que brindan sus competidores. La creatividad, innovación, visión, poder de persuasión, negociación y manipulación, además de su conocimiento del medio para resolver problemas y responder en forma pragmática a las cambiantes necesidades de sus clientes, son la clave del éxito. De acuerdo con las entrevistas, las nuevas empresas pasan varios años de vicisitudes tomando decisiones arriesgadas para diferenciar y discriminar las relaciones oportunistas de las leales. Una vez que se construye y legitima este segundo terreno de acción, sus actividades se vuelven rutinarias y manejables; no obstante, tienen que estar atentas ante las amenazas de otros agentes o del medio. Es este proceso de actividad reflexiva lo que le permite al intermediario interpretar su propio entendimiento de la coyuntura y poner en práctica sus estrategias de acción ante los demás eslabones de la cadena.

Los intermediarios: una pieza clave en la distribución de frutas y hortalizas de Estados Unidos.

Los intermediarios y los supermercados²

En los últimos veinte años la tendencia de acopio de los supermercados es la de realizar directamente contratos de compra en las zonas de producción, sin pasar por los intermediarios. En 1973 las compras directas a productores representaron el 39 por ciento del total, y en 1999 aumentaron al 46 por ciento; en cambio, las compras que se hacen a través de los intermediarios disminuyeron del 28.5 al 18 por ciento en el mismo periodo (McLaughlin, 1999). Las compras de supermercados a comerciantes mayoristas se mantuvieron relativamente estables al disminuir del 32.5 al 31 por ciento en 26 años (cuadro 1).

Al examinar el tamaño de las empresas encontramos grandes contrastes en las prácticas de compra de los supermercados respecto a la tendencia promedio señalada. Los supermercados más grandes, con ventas superiores a 1 500 millones de dólares anuales, realizaron en 1999 hasta el 66 por ciento de sus compras de frutas y hortalizas en las zonas de producción, el 17 por ciento a través de intermediarios y sólo el 15 por ciento en los mercados terminales, comparadas con el 43, 18 y 31 por ciento, respectivamente, de la tendencia promedio (cuadro 2). En cambio, los supermercados más pequeños se abastecen en un 27 por ciento de las zonas de producción, un 16 por ciento de los intermediarios y un 43 por ciento en los mercados de abastos; es decir, a medida que aumenta el tamaño de los supermercados las relaciones directas con productores se duplican, disminuye su dependencia de los mercados terminales pero la relación con los intermediarios aumenta; son los supermercados medianos los que man-

² Son supermercados aquellas tiendas de abarrotes de ventas al menudeo que manejan una línea completa de productos comestibles y no comestibles con ventas anuales de al menos dos millones de dólares. Si éstas van de uno a dos millones se les llama *superettes*. A las pequeñas tiendas de abarrotes que manejan un número reducido de productos se les conoce como tiendas de conveniencia. Si las empresas manejan más de 11 establecimientos de tiendas de abarrotes se les considera como cadenas; de lo contrario son supermercados independientes. A las fruterías, panaderías, carnicerías, etcétera, se les conoce como tiendas especializadas en un alimento.

tienen las relaciones más intensas con los intermediarios (cinco puntos por arriba del promedio) (cuadro 2).

Para los supermercados, principalmente los medianos, el papel del intermediario es fundamental para reducir sus costos, pues saben que éste cuenta con los contactos suficientes y adecuados en las zonas de producción, así como con embarcadores de una gama muy amplia de productos y con transportistas seguros, y les hará llegar el producto en la calidad, cantidad y el momento precisos. De esta manera evitan la contratación de personal de compras y los costos de transacción en compras riesgosas. Mas aún, las empresas más grandes que tienen su propio departamento de compras siempre mantienen relación económica con algún intermediario como una estrategia flexible y más barata de contar con otras fuentes de información y contactos para productos específicos o momentos de crisis cuando el producto escasea (McLaughlin y Perosi, 1994).

El intermediario informa con anticipación a los supermercados cuál es el volumen de producto ofertado en un determinado momento y cómo están evolucionando la cosecha y los precios para poder comprar en el momento de mayor abundancia y menor precio. De esta manera, cuando llega el punto más alto de la cosecha los supermercados, adelantándose a sus competidores, realizan una campaña publicitaria para anunciar que tienen el «precio más bajo».

Los embarcadores

Un intermediario que compra tanto para los supermercados como para los comerciantes mayoristas de los mercados terminales forzosamente necesita contar con un grupo confiable y amplio de embarcadores en la mayor parte de los puertos de embarque, a los que organiza en función de la demanda de sus compradores. De esta manera puede asegurar a sus clientes, no solamente la calidad, cantidad y el precio que requieren, sino también un abasto continuo durante todo el año. Esta posibilidad es altamente valorada por sus clientes porque les garantiza el abasto en periodos de escasez de un producto y los sitúa en una posición de ventaja respecto de sus competidores. Esta posibilidad del abasto seguro y permanente es tanto o más valorada que el precio bajo.

De acuerdo con los intermediarios entrevistados, dependiendo del tipo de productos que maneje un intermediario que opere en las ciudades de destino, mantiene re-

Cuadro 1
Evolución de las prácticas de compra de los supermercados, 1973-1999

Año	Productor/embarcador	Intermediario (%)	Mercado terminal (%)	Mayoristas de abarrotes y otros (%)
1973	39	28.5	32.5	No disponible
1982	40	33	27	No disponible
1994	36	24	32	8
1999	43	18	31	8

Fuentes: McLaughlin y Perosi (1994: 38) y McLaughlin et al. (1999: 24).

Cuadro 2
Prácticas de compra de los supermercados según tamaño, 1999

Ventas anuales en millones de dólares (M)	Productor/embarcador (%)	Intermediario (%)	Mercado terminal (%)	Mayoristas de abarrotes y otros (%)	Total (%)
Pequeños, menos de 300 M	27	16	43	14	100
Medianos, de 300 a 1 500 M	26	23	41	10	100
Grandes, mas de 1 500 M	66	17	15	2	100
Promedio	43	18	31	8	100

Fuente: McLaughlin y Perosi (1994: 24).

lación con hasta 100 embarcadores; sin embargo, aquellos que manejan todos los productos (*full line*) llegan a tener hasta 300 o más contactos. Cuando las circunstancias lo requieren, los intermediarios de destino mantienen contacto con un intermediario en el punto de embarque de las zonas de producción para que verifique la calidad del producto en el momento del embarque o para que, a través de sus contactos, consiga los productos que a él se le dificulte conseguir. Este tipo de acuerdos crean reciprocidad entre los intermediarios, lo cual los coloca en mejor posición que otros compradores de las empresas mayoristas y los supermercados.

Cuando un intermediario de compra no puede conseguir el producto puede ser porque los embarcadores no lo conocen bien y no confían en que su cliente, a quien no conocen, les va a pagar. En caso de que los embarcadores lo conozcan y aun así no consigan el producto, ello se puede atribuir a que su relación comercial no es tan intensa como para que el embarcador se comprometa a venderle antes que a otros más leales. También puede deberse a factores climáticos que afectaron la cosecha y a que sabe el precio. No obstante, aunque esto pase, se espera que el intermediario ofrezca una alternativa y, si es necesario, que importe o compre a otro proveedor. Lo que el cliente quiere es el producto, pues ya lo tiene comprometido.

Para los embarcadores el contacto con los intermediarios de destino es muy importante. En primer lugar, pot-

que ofrecen información precisa sobre las características de los mercados de consumidores y precios; en segundo, porque manejan información actualizada sobre la solvencia económica y moral de los compradores, y en tercero, porque representan un canal viable y efectivo hacia al cual dirigir su producto. Mientras más contactos tenga un embarcador con los intermediarios en los distintos mercados terminales del país, mayor será su rango de opciones ya que sólo una tercera o cuarta parte del volumen que manejan los embarcadores se coloca en el mercado mediante contratos de compra, el otro 66-75 por ciento se vende en el mercado *spot* al mejor postor (Powers, 1994; McLaughlin y Perosi, 1994).

Las vicisitudes del mercado, la facilidad con la que empleados de empresas de intermediación pueden iniciar un negocio por su cuenta y la tendencia de las grandes empresas a reducir sus costos de operación realizando compras directas a los empacadores-embarcadores hace que sea tenaz la competencia entre los intermediarios por el mejor precio, el abasto oportuno y la mejor calidad en el producto. Una estrategia de los intermediarios para obtener ventaja sobre sus competidores es a través de representaciones exclusivas en un mercado. Esta estrategia, aunque le permite un mayor control del producto, también compromete al intermediario ante el embarcador a colocar un determinado volumen de calidad variada. Esto puede predisponer al intermediario a forzar a sus clientes de

los mercados terminales a adquirir un producto cuando existen mejores opciones de precio y calidad en el mercado.

Por otra parte, es común que el embarcador y el intermediario, mediante el manejo de información fidedigna y compras repetidas, establezcan lazos de lealtad y confianza firmes y duraderos que reducen la incertidumbre en ambos lados de la cadena. Las entrevistas con los intermediarios indican que este vínculo llega a tener una antigüedad hasta de 30 años en las empresas más antiguas, siendo el promedio de diez años.

Los intermediarios y los transportistas

El papel del intermediario no es sólo hacer una cotización ni confirmar una compraventa entre el embarcador y el comprador, también debe conseguir el transporte del producto y asegurarse de que llegue en buen estado el día indicado. Para realizar esta tarea el intermediario cuenta con una red de relaciones confiables con empresas transportistas que tienen equipo especial para la transportación de perecederos que garanticen el profesionalismo de sus conductores que cuenten con licencia de conducir, no consuman drogas, manejen adecuadamente la refrigeración de los diferentes productos que transportan, etcétera) y que cuenten con una póliza contra siniestros o fallas técnicas del sistema de refrigeración del vehículo.

El transporte tiene importancia fundamental en la cadena de comercialización ya que implica la logística de combinar la naturaleza de los productos, la capacidad del vehículo, las rutas de viaje y las necesidades de los clientes. Las frutas y hortalizas frescas, por su naturaleza, son productos perecederos que deben ser transportados en vehículos refrigerados pero, por su especificidad, cada producto es sensible a distintos grados de temperatura y humedad, por lo que el control del clima del vehículo es imprescindible, sobre todo cuando se trata de cargas mixtas. En las cargas mixtas varios productos se transportan juntos, generalmente en trayectos con varios puntos de embarque y múltiples entregas a lo largo de la ruta. El intermediario, mucho más que el embarcador y el comprador, e incluso en algunos casos más que el mismo transportista, debe conocer con precisión las posibilidades de formar cargas mixtas de acuerdo con el tiempo de transportación y la distan-

cia que recorrerá el camión. El intermediario que asegura el transporte a su cliente adquiere con éste el compromiso moral de que las diferentes frutas y hortalizas de su pedido llegarán a su destino en buenas condiciones.

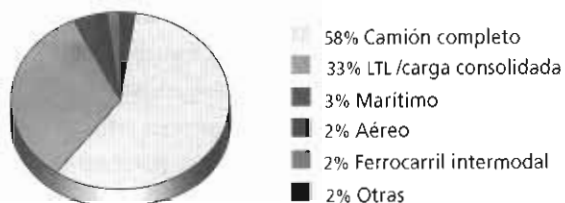
Actualmente el 33 por ciento del transporte de frutas y hortalizas frescas es de cargas mixtas o consolidadas (gráfica 1), mientras que el 58 por ciento son embarques que llevan un solo producto, generalmente de consumo masivo, como jitomate, lechuga, papa, melón o plátano. Sin embargo, la tendencia es a que las cargas consolidadas aumenten a medida que la competitividad de las empresas obliga a la reducción de inventarios (espacio, instalaciones, maniobras de almacenamiento y tiempo de bodega del producto) mediante la disminución en el volumen de compra, el aumento en el número de pedidos y la dispersión en el día y la hora de entrega.

Esta estrategia de flexibilidad, que disminuye el riesgo y ahorra gastos a los destinatarios de los productos, hace imprescindibles los servicios de coordinación del intermediario, quien es el mediador entre el embarcador, el transportista y el destinatario, sobre todo en los momentos de escasez de transporte, que llegan a afectar a la mitad de los embarcadores (*The Packer*, 15 de marzo de 1999). De acuerdo con las entrevistas realizadas a los intermediarios, una de sus principales estrategias para mantener su competitividad en la cadena de distribución ha sido abrir y operar en su propia oficina una empresa de transporte, lo cual les ha permitido afianzar sus vínculos con el embarcador y el destinatario al ampliar la línea de productos que manejan, extender sus operaciones en el territorio estadounidense y mejorar su flexibilidad para ajustarse a los requerimientos y particularidades de sus clientes.

Conclusiones: la multidimensionalidad de la intermediación en la distribución de frutas y hortalizas

Después de considerar al intermediario en sus relaciones con quienes participan en el sistema de distribución es difícil reducir su función a la de simple facilitador de las transacciones entre embarcadores y receptores. Su trabajo no se reduce a disminuir los costos de transacción y ampliar las oportunidades en beneficio de las partes involucradas en una transacción económica. Frente a esta concepción funcionalista y economicista de la intermediación

Métodos de transporte de frutas y hortalizas utilizados en los puntos de embarque



Fuente: C.H. Robinson Worldwide Inc. (*The Packer*, 15 de marzo de 1999).

que no incorpora las dimensiones social y cultural ni la capacidad de los intermediarios, hemos hablado de éstos como actores históricos que desempeñan un papel clave en la distribución de frutas y hortalizas en Estados Unidos. Esta perspectiva nos ha permitido mostrar la continuidad y complejidad del sistema de relaciones sociales en las que participan los intermediarios. Para describir y caracterizar este sistema, en este último apartado del trabajo recurriremos al término de escenario con el propósito de identificar los elementos que enmarcan la acción de los intermediarios, quienes para asegurar su supervivencia y crecimiento en la distribución de frutas y hortalizas deben echar mano de diversos recursos para operar en un escenario multifacético y cambiante.

La intermediación en un escenario geográfica y socialmente disperso

El sistema de distribución hortofrutícola de Estados Unidos vincula áreas productivas dispersas en un territorio cada vez más globalizado con los centros de consumo urbanos y semiurbanos de dicho país; además, imprime una dinámica particular a los eslabones de la producción y el consumo. Nuestro estudio sobre los intermediarios muestra que la globalización económica se realiza a partir de la articulación de grupos de empresas geográficamente dispersas pero vinculadas entre sí a través de un tejido de relaciones sociales que, a partir de sus interacciones y transacciones, hace posible la circulación de las mercancías. Estas redes se caracterizan por una heterogeneidad de unidades empresariales que operan de manera flexible ante los cambios constantes que propicia el desarrollo de las tecnologías y los gustos de los consumidores. Los intermediarios —en su mayoría pequeñas empresas— desem-

peñan el papel clave de articular y promover las redes de relaciones sociales por las que circulan las mercancías.

La intermediación en un escenario de incertidumbre y riesgo

Hay un conjunto de elementos que, por no ser del todo controlables por los productores y comercializadores, generan un escenario de incertidumbre y riesgo para las partes: el carácter perecedero de las mercancías; los cambios en las condiciones medioambientales en que se producen; los retos de su transportación desde lugares distantes; los caprichos de los consumidores, que imponen criterios estrictos de calidad (forma, color, tamaño, consistencia, sabor, presentación, etcétera), y las condiciones de poca información en que se realizan las transacciones. En este contexto, el intermediario representa un factor de *certidumbre* y *seguridad* que tiene su razón de ser en la disminución del riesgo y el ahorro de los gastos de transacción de embarcadores y destinatarios. Su presencia se explica por su papel de coordinación entre el embarcador, el receptor y el transportista; su conocimiento especializado en las necesidades de sus clientes, y la seguridad y honorabilidad de las empresas con las que realiza transacciones lo vuelven pieza clave. Sus clientes, preocupados por satisfacer a sus propios clientes —mayoristas, minoristas y consumidores—, saben que con una sola llamada al intermediario en la que le exponen sus necesidades del producto tienen resuelto el acopio del mismo hasta su bodega. Asimismo, confían en que el intermediario haga la mejor negociación a su favor. Por otra parte, el embarcador confía en que el cliente del intermediario pague en el término establecido y que al llegar el producto al mercado terminal no sea rechazado ni ajustado injustificadamente el precio.

Considerando que las negociaciones se hacen sin inspeccionar físicamente la mercancía, los contratos de compraventa no son definitivos, el precio pactado entre el embarcador y el receptor se puede ajustar cuando el producto llega al mercado terminal y una vez recibida la mercancía el receptor envía el pago en un lapso variable de tiempo (el promedio es de 28 días pero puede ser de hasta más de 60), para muchas empresas el pago de una comisión al intermediario que facilita las relaciones comerciales entre las partes no resulta oneroso si se considera el servicio que presta.

La intermediación en un escenario de rivalidades y conflictos

Las empresas deben manejar dos series de relaciones complejas para permanecer en el mercado. Por un lado las relaciones de mercado, dominadas por la asimetría en la distribución de la información, la competencia y la transferencia del riesgo de una empresa a otra; por el otro, un conjunto de relaciones de lealtad y confianza, fíncadas en experiencias exitosas y relaciones personalizadas que hacen posible que el acopio y la distribución de frutas y hortalizas frescas sea una actividad económicamente redituable. Cuando los compradores o los vendedores de productos carecen del conocimiento y las relaciones para operar con base en estas últimas relaciones suelen recurrir a un intermediario conocido y pueden esperar la lealtad necesaria para garantizar sus intereses en la negociación de los precios y la entrega de fruta de acuerdo con los estándares de calidad pactados.

El papel del intermediario es *mediar* entre ambas partes para reducir las posibilidades de que haya conflictos y facilitando las transacciones entre ellas. Esto lo alcanza gracias a su conocimiento personalizado y detallado de las prácticas de los proveedores y receptores, con quienes mantiene una relación de familiaridad, y frecuentemente de confianza.

El conocimiento de sus clientes y del mercado brinda al intermediario cierta autonomía que éste aprovecha para conseguir sus objetivos económicos. Sin embargo, su posibilidad de mantenerse como mediador depende de la confianza que inspire, pero sobre todo de que logre mantener parre de sus clientes, además de prestarles el servicio que esperan. Una operación fraudulenta del intermediario contra su cliente acaba con la confianza alcanzada en transacciones diarias durante decenas de años. Por ello la lealtad a sus clientes es un principio básico que lo mantiene «en el negocio». Con los clientes nuevos u ocasionales, a quienes no les debe lealtad, los intermediarios suelen ejercer la argucia y el engaño para obtener ventrajas económicas.

La intermediación en un escenario culturalmente diferenciado: el intermediario como traductor

Los intermediarios deben ser capaces de comunicarse con los empresarios y empleados de empresas situados en los diferentes puntos de embarque de Estados Unidos y de

otras naciones, así como en mercados terminales múltiples y difetenciados. Esta comunicación no sólo implica conocer el lenguaje con el que se describe a cada una de las frutas y hortalizas que maneja de acuerdo con los estándares oficiales y los patrones regionales utilizados sino, además, conocer los requerimientos, las formas de operar y comunicarse de empacadores, transportistas, mayoristas y menudistas que forman un gran espectro por su capacidad de compra y su variedad de requerimientos de calidad y precio en las frutas y hortalizas que demandan. Estos últimos por lo general manejan una información parcial y muchas veces desconocen los pormenores de las actividades de los demás agenes de la cadena de distribución. Por eso el intermediario debe ser capaz de *interpretar y traducir correctamente* a todos sus interlocutores, así como de *dar significado con acciones concretas* al conjunto de negociaciones que realiza. En otras palabras, estas acciones concretas producto de las interacciones sociales son las que hacen posible que la transacciones económicas sean fluidas a pesar de las situaciones cambiantes y riesgosas del comercio de frutas y hortalizas frescas.

Bibliografía

- APPADURAI, Arjun, «Disjuncture and difference in the global cultural economy», en Mike Featherstone (ed.), *Global culture: nationalism, globalization and modernity*, Sage, Londres, 1990.
- BOURDIEU, Pierre, «The forms of capital», en J. Richardson (ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, Greenwood Press, Nueva York, 1985.
- COLEMAN, James, *Foundations of social theory*, Belknap Press, Cambridge, 1985.
- ELITZAK, Howard, *Food cost review*, 1996, USDA/ERS, Agricultural economic report, núm. 761, Washington, 1990.
- , «Food marketing costs at glance», *Food Review*, USDA, vol. 24, núm. 3, 2001.
- FRIEDLAND, W., «The global fresh fruit and vegetable system: an industrial organization analysis», en M. Philip (ed.), *The global restructuring of agro food systems*, Cornell University Press, Ithaca, 1994.
- GOLDBERG, Ray, «A global agribusiness market revolution», *Marketing U.S. Agriculture, 1988 Yearbook of agriculture*, Departamento de Agricultura de Estados Unidos, Washington, 1988.

- GONZÁLEZ, Humberto, *El empresario agrícola en el jugoso negocio de las frutas y hortalizas en México*, Agricultural University of Wageningen, Wageningen, Holanda, 1994.
- y Margarita Calleja, «La construcción de cadenas internacionales de frutas y hortalizas: vínculos e interdependencia entre Texas y México», en Hubert de Grammont *et al.* (eds.), *Agricultura de exportación en tiempos de globalización*, Juan Pablos Editor, México, 1998.
- GOODMAN, David y Michael Watts (eds.), *Globalizing food: agrarian questions and global restructuring*, Routledge, Estados Unidos y Canadá, 1997.
- HARVEY, David, *The condition of postmodernity: an enquiry into the origins of cultural change*, Blackwell, Cambridge, Mass., 1994.
- KHOLS, Richard L. y Joseph N. Uhl, *Marketing of agricultural products*, Macmillan, Nueva York, 1980.
- LIEN, Marianne E., *Marketing and modernity*, Berg, Oxford, Gran Bretaña, 1997.
- LOMNITZ, Larissa, *Cómo sobreviven los marginados*, Siglo XXI, México, 1988.
- MAUSS, Marcel, *The gift: the form and reason for exchange in archaic societies*, Cohen and West, Londres, 1966.
- MCLAUGHLIN, E. y D. Perosi, *Fresh fruit and vegetable procurement dynamics: the role of supermarket buyer*, Department of Agriculture and Life Sciences, Cornell University, Ithaca, Nueva York, 1994.
- MCLAUGHLIN, E., K. Park., D. Perosio. y G. Green, *The new dynamics of produce buying and selling*, Food Industry Management, Cornell University, Ithaca, Nueva York, 1999.
- PADBERG, D.I., «The global context of agro-food marketing», en D.I. Padberg *et al.* (eds.), *Agro-food marketing*, CAB International/International Centre for Advanced Mediterranean Agronomic Studies (CIEAM), Gran Bretaña, 1997.
- POWERS, Nicholas, *Marketing practices for vegetables*, USDA/ERS Agricultural Information Bulletin, núm. 702, Washington, 1994.
- RITSON, C., «Food marketing and agricultural marketing: the scope of the subject of agro-food marketing», en D.I. Padberg *et al.* (eds.) *Agro-food marketing*, CAB International/International Centre for Advanced Mediterranean Agronomic Studies (CIEAM), Gran Bretaña, 1997.
- STERN *et al.*, *Marketing channels*, Prentice-Hall, Nueva Jersey, 1982.
- STORPER, Michael, *The regional world*, The Guilford Press, Nueva York, 1997.
- The Packer*, 1999, Vance Publishing Corp.
- USDA, *Perishable Agricultural Commodity Act, 1930 and Regulations (other than rules of practice)*, Washington, 1997.
- USDC, *Census of wholesale trade*, Geographical Areas Series, Census Bureau, 1997.