

# La importancia de las organizaciones de productores en la hortofruticultura de México. El caso de la sandía en la costa de Jalisco

ALEJANDRO MACÍAS MACÍAS

## Introducción

En 1990 la entonces Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) le retiró a la Unión Nacional de Productores de Hortalizas (UNPH) la concesión que tenía para controlar los permisos de producción y exportación, lo que en 1992 se formalizó en las modificaciones al artículo 27 constitucional. Esto provocó que las asociaciones de productores de frutas y hortalizas perdieran la fuerza que tenían y poco a poco empezaran a desaparecer.

Así, una industria que presenta grandes desventajas en cuanto a la comercialización, —realizada mayoritariamente por extranjeros en lo que al comercio internacional se refiere—, tuvo un nuevo *handicap* en contra, pues al perder su poder de negociación en la comercialización con la nueva reglamentación, se debilitó a los productores al dejarlos solos y aislados, con la consiguiente pérdida de poder. Esto ha provocado que la actividad hortofrutícola cambie su organización industrial y pase de una concentración de pequeños productores organizados en asociaciones a la concentración de grandes productores que conduce a una industria cada vez más oligopólica, con

las desventajas económicas y sociales correspondientes.<sup>1</sup>

En la costa sur de Jalisco la producción de sandía ha evolucionado hacia dicha concentración y desarticulación que impide a la región apoderarse de una mayor parte de las utilidades que genera la industria. Mientras que en 1992 existían 15 importantes organizaciones de productores de sandía que concentraban el 92 por ciento de la producción y representaban una fuerza para sus miembros, actualmente subsisten ocho organizaciones y han surgido otras, pero por el contrario hay un marcado debilitamiento en los servicios que éstas ofrecen a sus agremiados: el poder de negociación está muy erosionado, la información que generan no es lo vasta ni oportuna que se quisiera y las medidas para organizar la producción prácticamente no existen.

El presente trabajo pretende explicar cómo las organizaciones de productores desempeñan un papel importante en el desarrollo de la producción de sandía en la costa sur de Jalisco. Sin embargo, las modificaciones legales de principios de la década de los noventa las debilitó en tal forma que hoy no son capaces de responder a las necesidades de sus asociados. Al respecto, son dos las hi-

pótesis en torno a las que gira la presente investigación:

- Las modificaciones legales debilitaron la estructura asociativa en la costa sur de Jalisco. Si bien no desaparecieron todas las asociaciones, ya no alcanzan del todo sus principales objetivos, que son: regular la oferta del producto para no castigar el precio, ser un medio de negociación que fortalezca la presencia de los productores locales ante los comercializadores y generar información oportuna que permita planear la producción a corto, mediano y largo plazo.

- Los cambios de las organizaciones han derivado en un oligopolio sin beneficios regionales. De la concentración que había en las asociaciones se pasó a una concentración en particulares que dejó fuera del mercado a los pequeños productores e impactó negativamente a la región.

## Las organizaciones de hortofruticultores mexicanos

Las asociaciones de productores<sup>2</sup> han desempeñado un papel relevante en el desarrollo de la agricultura comercial en México. Sus características, producto de la Ley de Asociaciones de 1932, difieren notablemente respecto de las antiguas cámaras agrí-

*El autor es profesor-investigador del Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara.*

colas de la época porfiriana ya que sustituyeron el objetivo prioritario de defensa del latifundio por la figura de un organismo gremial moderno con características empresariales que permitiera la inserción de la agricultura a la economía racional de mercado. Carton de Grammont (1990: capítulos IX y X) reseña en detalle la forma en que las asociaciones agrícolas sustituyeron a las cámaras de corte porfirista, así como la manera en que éstas iniciaron operaciones al amparo del Estado.

Las asociaciones de productores surgidas así se formaron bajo el modelo de cooperativas italianas de antes de la segunda guerra mundial (Carton, 1990: 215), asociaciones especializadas por producto que permitieran una mayor participación de los pequeños agricultores en las decisiones importantes que les conciernen. En algunas ocasiones esto sólo fue en teoría ya que, como lo menciona Carton (1990: 234) para Sinaloa o Stanford (1994: 101) para Michoacán, las asociaciones más importantes en cuanto a producción de frutas y hortalizas como la Confederación de Asociaciones Agrícolas del

Estado de Sinaloa (CAADES) o la Unión Nacional de Productores de Hortalizas (UNPH), fueron controladas por los grandes productores y tuvieron muy poca participación las regiones y los agricultores en pequeño. De hecho, esta fue una de las razones que esgrimió el Estado para promover su virtual desmembramiento a principios de los noventa (González, 1993: 229).

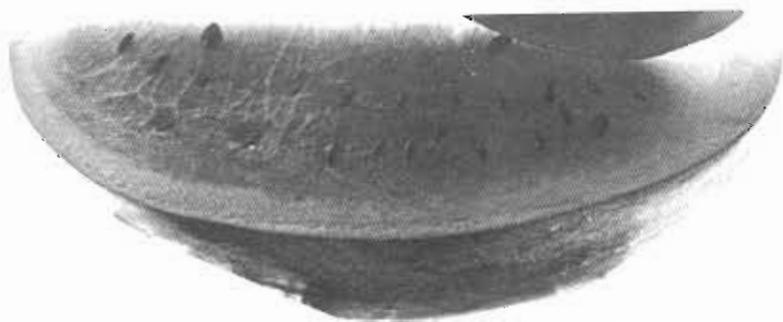
En un principio estas organizaciones fueron creadas por iniciativa y con el respaldo del Estado para consolidar la actividad agropecuaria. Pero así como nacieron bajo el paternalismo oficial, su propio devenir motivó que las más importantes poco a poco fueran adquiriendo personalidad propia y consolidando una fuerza de negociación no sólo con los interlocutores en la comercialización, sino con el propio Estado (González, 1994: 104).

Las asociaciones de productores así consolidadas en el sector hortofrutícola tendieron a actuar conforme a las características de un cártel (véase Varian, 1987), intentando fortalecer las bondades que un tipo de organización como esta presentan:

mayor poder de mercado y, por lo mismo, de negociación ante las prácticas legales e ilegales de los intermediarios, además de control sobre la producción para mejorar precios y rentabilidad. Las asociaciones permiten revertir la posición que presentan los pequeños productores que participan en forma aislada, quienes al actuar como empresas de competencia perfecta en una situación en que la integración hacia adelante (comercialización) está sumamente concentrada, no pueden obtener mayores beneficios pues nos encontramos ante una negociación con estructuras monopsónicas.<sup>3</sup>

Sin embargo, este tipo de organizaciones permiten generar la información necesaria para poder planear y organizar la producción en el tiempo y el espacio de manera que sus agremiados pudieran maximizar sus beneficios.

Por tanto, las asociaciones de productores, a pesar de actuar como cártel, no tuvieron los efectos perniciosos que los caracteriza pues en este caso las organizaciones se enfrentaban a una comercialización altamente concentrada con toda la capacidad para generar ineficiencias en el mercado. Con ello, la presencia de las organizaciones no provocaba monopolios sino que existía una integración vertical entre dos entes concentrados; además, la asociación de productores se apropiaba de parte de los beneficios económicos que de todas formas el intermediario recibiría, por lo que no hay efectos negativos en el consumidor. Todavía más, la presencia de la asociación beneficiaba a la sociedad en su conjunto al permitir que el agricultor tuviera un mayor control sobre la manera en que el producto llega al consumidor y por



tanto estuviera en posibilidad de mejorar sus condiciones de calidad.

Finalmente, si vemos la creación de estas organizaciones desde el punto de vista del desarrollo regional, los beneficios son importantes toda vez que los habitantes de ésta no son precisamente los consumidores y, desde la perspectiva de la oferta, al apropiarse el productor mayores beneficios, la economía de la región tiende a ser más dinámica ya que hay reinversión de recursos en la misma, contra lo que sucede cuando la concentración es a través de empresas individuales.

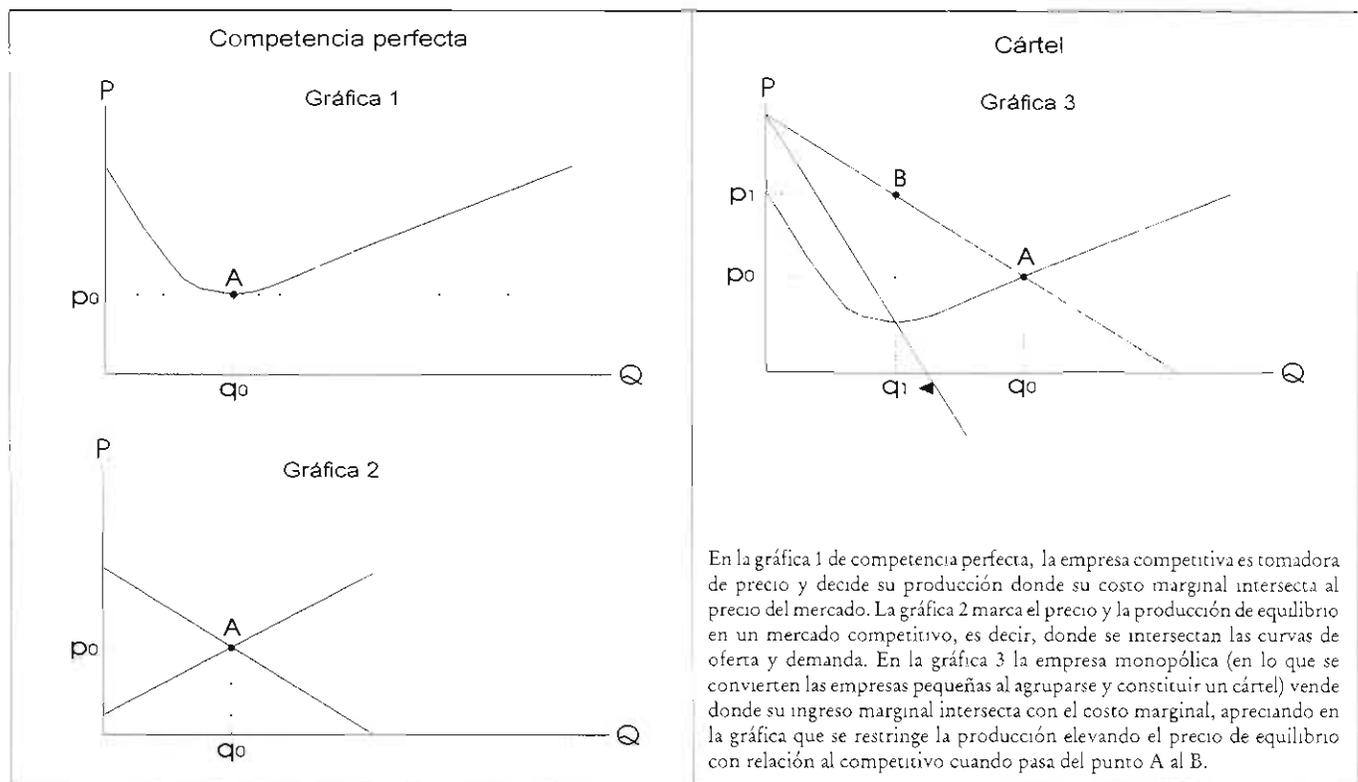
De acuerdo con la teoría económica, un cártel surge cuando dos o más empresas del mismo ramo se unen para generar poder de mercado que les permita tener mayor control sobre

los precios y que al actuar conjuntamente su industria funcione como un monopolio. El cártel restringe la producción que sería eficiente en el mercado a fin de elevar los precios, con la condición de que las firmas coludidas acepten respetar las cuotas que la propia organización les asigna y no engañen produciendo y vendiendo más en forma clandestina, ya que ello automáticamente quebranta la cohesión del cártel toda vez que si uno lo hace los demás podrán hacerlo también y bajarán el precio oligopólico de mercado (véase figura).

La asociación de productores adquiere en este caso la facultad legal de restringir, mediante los permisos de siembra y exportación, la producción a fin de obtener el mejor precio de acuerdo con las condiciones del mercado. Esta facultad legal daba credibilidad a sus acciones, por lo que automáticamente atraían a sus aso-

ciados. Además, la asociación tenía la fuerza moral para representar a los productores en los procesos de negociación en la comercialización.

Mediante la asociación de estas características, se permite controlar la producción y diversificarla hacia cultivos que generen mayor rentabilidad para sus miembros y contribuyan a promover prácticas acordes a la protección del medio ambiente y la promoción de un crecimiento sostenido de la industria. De otra manera, al presentarse un mercado desordenado en que los productores no tengan información oportuna para tomar decisiones eficientes, decidirán producir aquellos cultivos sólo porque están de moda o porque otros han obtenido grandes beneficios con él, sin saber claramente cuál es la capacidad del mercado para absorber la producción a un precio que maximice sus beneficios, algo que re-



sulta altamente riesgoso para la viabilidad de los propios productores.

Hasta principios de los noventa la UNPH, la organización de productores agrícolas más fuerte de México, había sido el ente regulador del mercado de hortalizas a nivel nacional e internacional consiguiendo los objetivos enumerados anteriormente (Carton, 1990: 238). Para ello planeaba los programas de siembra que determinaban el volumen de producción y controlaban los permisos; elaboraba lineamientos para la comercialización; tramitaba los permisos de importación de maquinaria y servía de fuente de información para sus agremiados a fin de que éstos aprovecharan de mejor manera las oportunidades de mercado que se les presentaran. Es decir, actuaba como un cártel que fortalecía la presencia de los agricultores nacionales en el negocio de las frutas y hortalizas. Sin embargo, al quitarle la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos la potestad de dar permisos de siembra y exportación, provocó la desarticulación de la planeación de la producción y motivó un desorden tal, que los grandes beneficios han sido trasladados hacia los especuladores.

En la costa sur de Jalisco, González (1994a: 116) señala cómo las asociaciones de productores de melón y de sandía pudieron controlar la superficie sembrada y establecer un canal único de venta para el mercado internacional, obteniendo de las distribuidoras mejores condiciones de comercialización y pago justo de la fruta, además de que por esta vía obtuvieron créditos para crear agroindustrias y comercializar la fruta en el mercado mexicano.

Ahora bien, no obstante los supuestos beneficios que las asocia-

ciones tuvieron y son capaces de generar para sus asociados y para todo el sector, hubo graves deficiencias que dieron pauta para que el Estado neoliberal mexicano cuestionara esta figura en la agricultura, cuando la misma aparecía como contraria a los objetivos de lograr la máxima liberalización de los mercados para que actuaran totalmente de acuerdo con las leyes del mercado.

Estas deficiencias básicamente fueron tres:

- Salvo algunas excepciones (CAADES o UNPH), las asociaciones de productores no pudieron integrarse con el resto del sector empresarial del país (Carton, 1990: 239), lo que provocó que los industriales siguieran viendo al sector agrícola como indicativo de subdesarrollo, además de que los avances en tecnología administrativa y económica que llegaban a la industria y a los servicios no fueran transferidos a los agricultores.

- Las prácticas de corrupción en favor de los más grandes productores o en transacciones oscuras con los comercializadores (propias de la mayoría de los cárteles) terminaron por erosionar la confianza de sus agremiados.

- La proliferación de organizaciones que se crearon fue diluyendo el poder de mercado de las mismas (Stanford, 1994 y 1997). Esto es lógico pues cada nueva organización que se creaba surgía de la división de otra, lo que disminuía la capacidad negociadora de la asociación.

Por ello, si las organizaciones de productores se concibieron para dar fuerza al productor en su negociación con los intermediarios, cumplieron su objetivo. Pero no sólo era dar fuerza al gran productor creando

una industria elitista, su meta era también favorecer la competitividad del pequeño agricultor de manera tal que éste creciera e impulsara nuevas formas de generar riqueza. Es en esto último donde las asociaciones de productores fallaron; sin embargo, su disolución estuvo lejos de remediar la situación y más bien la agravó, ya que canceló casi en definitiva las oportunidades de desarrollo de los pequeños productores (muchos de ellos ejidatarios), que se vieron desplazados en las negociaciones importantes entre grandes productores e intermediarios, y los que fueron capaces de sostenerse lo han hecho a base de grandes sacrificios y concesiones.

Por eso, si bien es cierto que las asociaciones fueron en muchos casos gérmenes de corrupción (Stanford, 1994 y 1997) y fuente de abuso de los grandes productores (Carton, 1990), la reforma salinista que les quitó buena parte de su poder (sobre todo el relativo a la facultad de otorgar los permisos de exportación) y asume el control agrícola con el pretexto de que eran distorsionadoras de la eficiencia de los mercados (González, 1994: 111), lo que no previó es que el mercado no es perfecto sino que hay poderes muy importantes en favor de la comercialización y que al debilitarlos eliminó a verdaderos interlocutores de los productores que mejoraban los términos de intercambio dada su capacidad negociadora; es decir, transformó una relación comercial que en alguna forma era de integración vertical colusiva en beneficio de ambas partes en una de integración vertical monopsónica con gran parte de las utilidades para los intermediarios.

Tampoco previó que pese a todo existía convergencia de los agremia-

dos en cuanto al reconocimiento de la necesidad de coordinar las acciones de la industria para obtener los mejores beneficios (González, 1994: 114). Al retirarse la regulación que obligaba a los intermediarios a negociar con las asociaciones, el Estado permitió que la comercialización incrementara su poder monopsonico y que en algunas regiones –como en el valle de Apatzingán (Stanford, 1994: 107)– los intercambios se dirigieran con los grandes productores en detrimento de los pequeños y de los ejidatarios.

También, al eliminarse los controles sobre la producción que ejercían las asociaciones, provocó que hubiera sobreproducción que hizo bajar los precios, lo que ha sido perjudicial para los productores mexicanos pues elimina el rendimiento que el poder oligopólico de la asociación les proporcionaba y engrandece nuevamente el de las cadenas comercializadoras.

### La producción de sandía en la costa sur de Jalisco

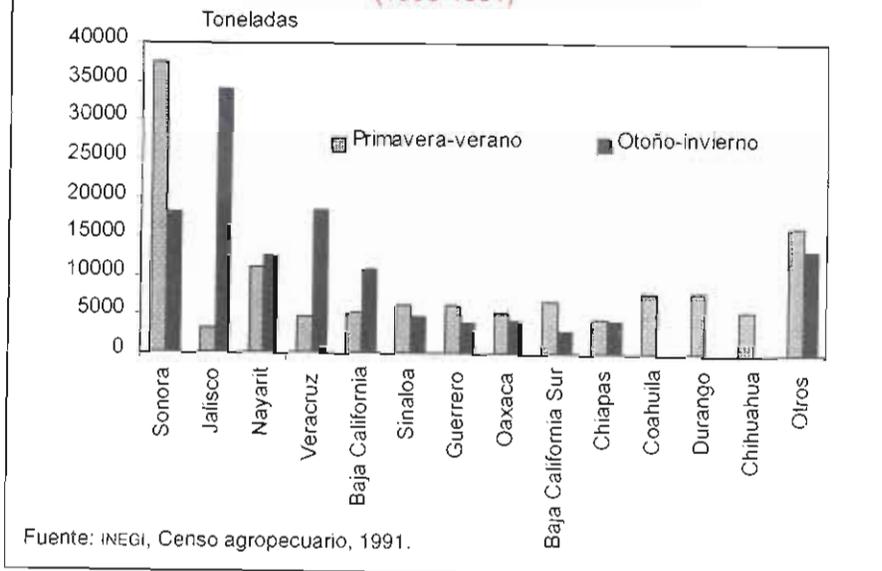
En México la producción de sandía se ha incrementado de manera importante en los últimos años como resultado de una mayor penetración en los mercados nacional y de Estados Unidos. Esto ha permitido que la producción se haya casi triplicado entre 1991 y 1998, en que pasó de 253 mil a más de 700 mil toneladas. Este aumento ha significado la incorporación al cultivo de sandía de grandes extensiones de tierra en estados mexicanos que antes producían en muy escasa cantidad. Es el caso del estado de Chihuahua, que en 1991 apenas producía poco más de 5 000 toneladas en el ciclo primavera-ve-

rano; en 1998 la cifra había aumentado a 107 mil toneladas, producción que lo ubica como la entidad que más produjo en dicho ciclo. Por otro lado, en el ciclo otoño-invierno Sonora prácticamente ha cuadruplicado su producción, que es incluso ya superior a la de primavera, que era el periodo importante de producción en este estado (gráficas 1 y 2).

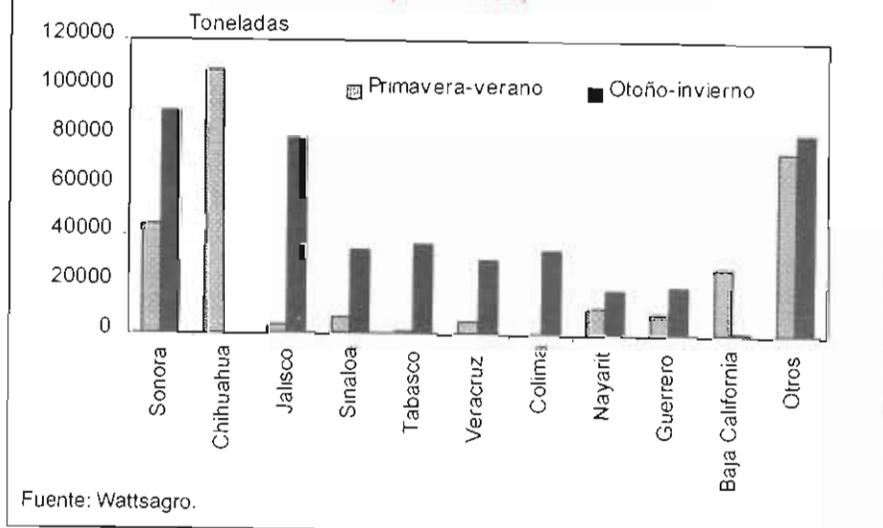
Por su parte, Jalisco es uno de los estados que más ha contribuido a la producción de sandía a nivel nacional, ya que es uno de los cinco primeros productores de esta fruta a nivel nacional, con una participación promedio de alrededor del 10 por ciento (gráfica 3).

La producción del estado ha mantenido una tendencia al alza sobre

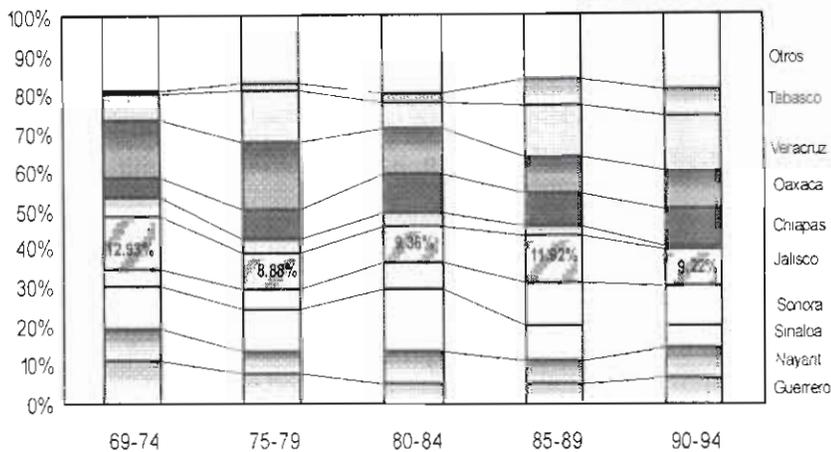
Gráfica 1. Producción de sandía en México (1990-1991)



Gráfica 2. Producción de sandía en México (1997-1998)



Gráfica 3. Participación promedio de los estados en la superficie cosechada de sandía (por ciento)



Fuente: Sagar, Anuarios estadísticos.

todo a partir de 1968, año en que hubo un incremento de más de 200 por ciento en la superficie cosechada, con otro incremento relevante en 1970 a más de 4 500 hectáreas y 73 600 toneladas. Posteriormente la producción ha sido irregular, con fuertes alzas pero también con bajas importantes, aunque después del fuerte descenso que hubo entre 1993 y 1998 a consecuencia de la caída de la producción en el municipio de Casimiro Castillo, lo que coincidió con la pérdida de poder de las organizaciones de productores de sandía de esa región. En ese año se inició un nuevo periodo de recuperación como resultado principalmente del dinamismo de los mercados, así como del incremento en los rendimientos derivados de las nuevas tecnologías (gráfica 4), puesto que si bien en 1974 se tenían rendimientos promedio de 25 toneladas por hectárea, que disminuyeron en los siguientes años hasta que en 1992 sólo se produjeron 10 toneladas por hectárea, situándose por debajo del promedio nacional cuando siem-

pre había estado por encima. Sin embargo, la incorporación de nuevas técnicas de cultivo en tierras de riego en el municipio de La Huerta han permitido elevar de nuevo los rendimientos estatales a partir de 1993, que volvieron a ser superiores a los nacionales.

En lo que toca a la producción distrital, es evidente la importancia

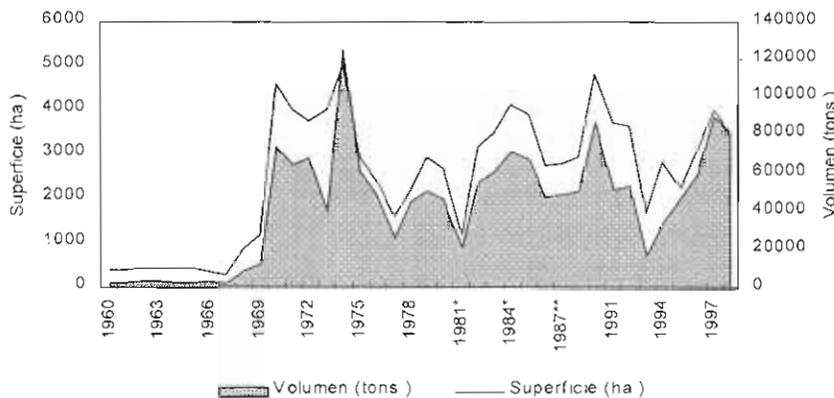
del distrito de Tomatlán<sup>4</sup> en la producción de este cultivo, porque en él se cosechó el 75 por ciento de toda la sandía del estado en 1995; Casimiro Castillo y La Huerta contribuyeron aproximadamente con el 61 por ciento de la producción de este distrito (gráfica 5).

**Las organizaciones de productores y la concentración de la producción de sandía en la costa sur de Jalisco**

La concentración de actividades es un factor determinante en la derrama económica que una industria puede tener en una región. En el caso de la producción de sandía en la costa sur de Jalisco existían 15 organizaciones en 1991 que vendían la fruta ya sea al mercado nacional y/o al de exportación (cuadro 1).

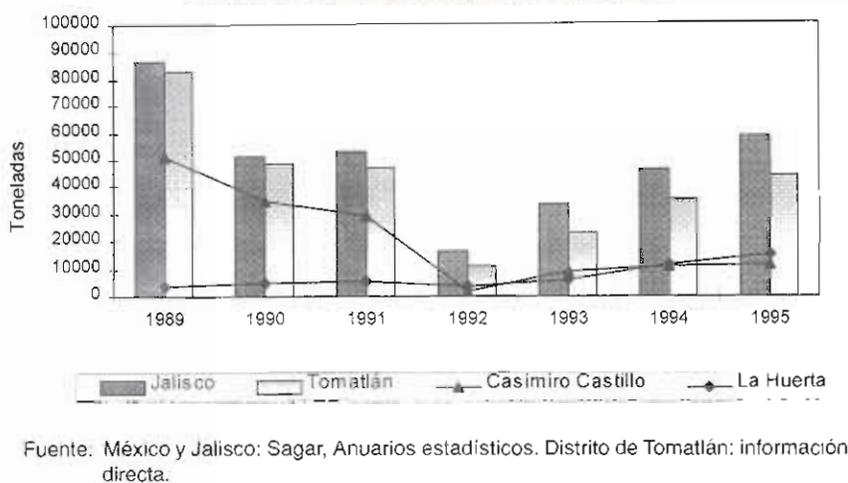
Seis de estas organizaciones tenían su sede en Casimiro Castillo y cinco figuraban entre las seis más importantes, lo que confirma la preponderancia que tenía este municipio en esa época en el estado y en el ámbito

Gráfica 4. Superficie y volumen cosechado en Jalisco



1980-1984, volumen calculado. 1986-1988, superficie y volumen calculados.  
Fuente: Sagar, Anuarios Estadísticos.

Gráfica 5. Distritos productores de sandía



nacional. Otros municipios donde se concentraban estas sociedades eran Tomatlán (5), Puerto Vallarta (2) y La Huerta<sup>5</sup> (2). De las quince organizaciones (de acuerdo con el nombre), sólo una era empacadora que pudiera ser de pocos dueños, ocho

eran asociaciones agrícolas locales (la más fuerte es asociación regional), dos eran sociedades cooperativas y cuatro, uniones de ejidos (UE).

El cuadro 2 muestra diferentes métodos a través de los cuales se mi-

dieron los niveles de concentración regional en este cultivo.

Primeramente, de acuerdo con el índice de proporción de concentración, que mide el porcentaje con que las principales empresas contribuyen al total vendido, existía en 1991 una gran concentración en las tres primeras organizaciones, que aglutinaban casi el 68 por ciento de las ventas del distrito para exportación, 65 por ciento de las ventas nacionales y 66 por ciento a nivel global. La Unión Agrícola Regional en Casimiro Castillo era la principal vendedora con 33 por ciento de la exportación y 43 por ciento del mercado nacional; le seguía en importancia la Asociación Agrícola Local de Tecomates (en Casimiro Castillo) con 22 por ciento del mercado de exportación y 12 por ciento del mercado interno; en tercer sitio se situaba la Sociedad Cooperativa Casimiro Castillo, que concen-

Cuadro 1. Organizaciones de productores de sandía en el distrito de Tomatlán (1991)

Organización	Municipio	Ventas (toneladas)			Proporción de concentración			
		Exportaciones	Importaciones	Total	Exportaciones	Mercado nacional	Total	Porcentaje exportaciones
Unión agrícola regional	C. Castillo	8 317.8	9 626.2	17 944.0	32.62	42.75	37.37	46.35
Tecomates*	C. Castillo	5 495.3	2 691.1	8 186.4	21.55	11.95	17.05	67.13
Casimiro Castillo**	C. Castillo	3 417.4	2 297.4	5 714.8	13.40	10.20	11.90	59.80
Fco. I. Madero**	C. Castillo	2 012.2	891.4	2 903.60	7.89	3.96	6.05	69.30
Las Palmas*	Pto. Vallarta	1 076.0	1 624.0	2 700.0	4.22	7.21	5.62	39.85
C. Castillo***	C. Castillo	1 908.7	416.5	2 325.2	7.48	1.85	4.84	82.09
M. García B.***	La Huerta	1 108.8	480.6	1 589.4	4.35	2.13	3.31	69.76
Ixtapa*	Pto. Vallarta	268.8	982.0	1 250.8	1.05	4.36	2.60	21.49
Empac. San Rafael	C. Castillo	818.0	47.4	865.4	3.21	0.21	1.80	94.52
Higuera Blanca*	Tomatlán	510.4	47.8	558.2	2.00	0.21	1.16	91.44
Temporaleros***	Tomatlán	59.6	322.7	382.3	0.23	1.43	0.80	15.59
Faja de Oro*	Tomatlán	149.3	111.0	260.3	0.59	0.49	0.54	57.36
La Primavera*	Tomatlán	198.7	25.0	223.7	0.78	0.11	0.47	88.82
Quémaro*	La Huerta	143.0	0.0	143.0	0.56	0.00	0.30	100.00
Guadalupe Zuno***	Tomatlán	17.0	10.5	27.5	0.07	0.05	0.06	61.82
Otras (consumo interno)	Varios	0.0	2 942.0	2 942.0	0.00	13.07	6.13	0.00
Total		25 501.0	22 515.6	48 016.6	100.00	100.00	100.00	53.11

\* Asociaciones agrícolas locales (AAL).

\*\* Sociedad cooperativa.

\*\*\* Unión de ejidos.

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Sagar, Delegación Casimiro Castillo.

**Cuadro 2. Niveles de concentración en la producción de sandía en el distrito de Tomatlán, 1991<sup>5</sup>**

Proporción de concentración	Exportación	Nacional	Total
$C_2$	54.17%	54.71%	54.42%
$C_3$	67.57%	64.91%	66.32%
$C_4$	75.46%	72.12%	72.37%
<i>Índice de Hirschman-Herfindahl</i>			
Índice Hirschman-Herfindahl (incluye otras asociaciones)	0.18	0.28	0.22
Media aritmética	1 700.07	1 304.91	3 004.97
Desviación estándar	2 373.61	2 457.71	4 726.66
Coefficiente de varianza (v)	1.40	1.88	1.57
N	16	16	16
<i>Índice de Hirschman-Herfindahl</i>			
(no incluye otras asociaciones)	0.20	0.30	0.23
Media aritmética	1 700.07	1 304.91	3 004.97
Desviación estándar	2 373.61	2 457.71	4 726.66
Coefficiente de varianza (v)	1.40	1.88	1.57
N	15	15	15
<i>Índice de Herfindahl</i>			
$R_1$	1 528.28	1 970.71	1 687.22
$R_3$	1 707.87	2 074.83	1 828.87
$R_4$	1 770.13	2 126.85	1 865.44

Fuente: Elaboración propia con base en información del cuadro 1.

traba el 13 por ciento de las exportaciones y el 10 por ciento de las ventas al mercado nacional.

Conforme al índice de Hirschman-Herfindahl, la industria se hallaba medianamente concentrada,<sup>7</sup> con un valor de 0.18 para el mercado de exportación, más alto (0.28) para el mercado nacional y 0.22 para la industria en general. Ahora bien, si se elimina el rubro "otras empresas" y se analiza sólo a las quince más importantes, el índice, como es lógico, se eleva sobre todo en el mercado nacional, pues esas empresas pequeñas no exportaban y cubrían casi el 12 por ciento de las ventas nacionales.

Por último, el índice de Herfindahl, que es el más utilizado para hacer análisis de concentración industrial porque además es indicativo de la rentabilidad industrial, en este caso manifiesta valores superiores a

los 1 000 aun cuando sólo se contemplara a la empresa más importante. De todas formas, el índice  $R_4$  (es decir, las cuatro empresas más importantes) es bastante elevado para el mercado nacional, pues pasa de los

2 000 puntos (2 127), mientras que en el mercado de exportación alcanza los 1 770 puntos, dando un resultado general de 1 865, el cual habla de que en ese año existía un importante nivel de concentración oligopólica, lo que daba mayores posibilidades de negociación a los productores y se manifestaba en los elevados niveles de producción, aun cuando en ese año ya se venía observando un descenso derivado del debilitamiento de las organizaciones, principalmente en Casimiro Castillo.

En el año 2000 existen alrededor de 13 asociaciones que de alguna manera tienen que ver con la producción de sandía, ocho de las cuales ya existían en 1991. Sin embargo, se deben remarcar algunos hechos:

- La modificación legal debilitó la estructura asociacionista en la costa de Jalisco, pues originó la desaparición de siete organizaciones y otras perdieron una parte importante de la confianza de sus agremiados.

- No obstante que surgieron cinco nuevas asociaciones, la realidad es que éstas no tienen el poder de antes

**Cuadro 3. Asociaciones de productores de sandía en la costa de Jalisco (2000)**

Asociación	Ubicación
Casimiro Castillo*	Casimiro Castillo
Cuitzmala*	La Huerta
Fco. I. Madero / El Chico*	Puerto Vallarta
Ixtapa*	Puerto Vallarta
La Higuera Blanca*	Tomatlán
La Huerta*	La Huerta
La Primavera*	Tomatlán
Quémaro*	La Huerta
Tecomates*	Casimiro Castillo
Productores de hortalizas**	Casimiro Castillo
Temporaleros de la costa de Jalisco***	Tomatlán
Congregación Casimiro Castillo	Casimiro Castillo

\* Asociaciones agrícolas locales (AAL).

\*\* Unión agrícola (UA).

\*\*\* Unión de ejidos (UE).

Fuente: Wattsagro.

puesto que, según lo manifestado por habitantes de la región, son tres los productores que concentran la mayor parte de la producción de sandía que se destina a la exportación o a los mercados urbanos del país. Así, la concentración de la industria ha aumentado de manera notable, siendo esto dañino para la región pues aumenta las desigualdades y promueve muy pocas externalidades positivas.

- Además, de acuerdo con algunos funcionarios de la Sagar en Casimiro Castillo, las organizaciones de productores que en la actualidad existen tienen un descenso importante en su actividad, principalmente en Casimiro Castillo, que era la sede de las principales organizaciones y donde en el 2000 sólo sobreviven dos de las que existían en 1991, aunque se han creado otras dos que seguramente son derivaciones de otras ya existentes (cuadro 3).

- Por otra parte, está el hecho de que la estructura de la tenencia de la tierra es casi en su totalidad de unidades de producción de más de cinco hectáreas<sup>8</sup> y de que el número de propietarios y sus familiares<sup>9</sup> ha disminuido de manera muy considerable entre 1970 y 1990; sobre todo en La Huerta, en que dicha disminución fue del 82 por ciento al pasar de 444 personas en esa categoría a sólo 79 (y solamente 74 productores y familiares con más de cinco hectáreas); en Casimiro Castillo la disminución fue de 15 por ciento.

- Finalmente, otra característica del debilitamiento de las asociaciones tiene que ver con el hecho de que las organizaciones de productores que existían hasta 1991 estaban en su mayoría apoyadas por la UNPH. Esta asociación cumplía un papel fun-

damental no sólo en lo que a permisos se refiere sino también en la generación de información actualizada sobre el comportamiento de los mercados en sus distintas variables. Sin embargo, cuando casi desaparecen, las organizaciones locales perdieron esa fuente de información, quedando los productores locales "a ciegas", pues sobre todo al inicio desconocían el comportamiento del mercado nacional e internacional, no pudiendo hacer una planeación adecuada de su producción (González, 1993: 228). Apenas ahora se empiezan a hacer esfuerzos por recuperar ese elemento fundamental de planeación, pero las instituciones públicas o privadas (como Wattsagro, ubicada en Coahuila) o la Asociación Nacional de Exportadores y Productores Hortofrutícolas (ANEXPHO), de Guadalajara, todavía tienen datos deficientes y atrasados.

### Propuesta de organizaciones de productores en la industria hortofrutícola

Si bien la organización de productores de frutas y hortalizas asumió distintos rasgos de acuerdo con la región en que se presentó y tuvo éxitos notables, principalmente en las zonas más productivas y donde los productores tenían mayor convicción empresarial, como Sinaloa, en otras regiones los resultados fueron ambivalentes y en ocasiones negativos (como es el caso del valle de Apatzingán, Michoacán).

Sin embargo, a pesar de sus deficiencias, las organizaciones dejaban mayores beneficios a los productores que los que han recibido después de su virtual desaparición. Ciertamente las asociaciones fueron en muchos

casos vehículo de corrupción, pues también beneficiaron más a los grandes productores. Pero las modificaciones legales aquí comentadas que debilitaron el asociacionismo en esta rama agrícola no solucionaron lo anterior; por el contrario, los pequeños productores ahora tienen libertad para sembrar pero no los medios para relacionarse adecuadamente con la comercialización, lo que ha provocado un mayor desplazamiento que antes. Además, se ha perdido un elemento fundamental en la toma de decisiones, como es la generación de información que permitía planear en mejor forma a la industria, tarea que no ha sido retomada adecuadamente por nadie.

Lo anterior nos deja claro que las organizaciones de productores tienen un papel fundamental en impulsar la competitividad del sector hortofrutícola en las diferentes regiones de México para que el productor local pueda participar más en las utilidades que el sector genera y, por lo tanto, capitalizarse y crecer dejando beneficios a las regiones donde producen.

Sin embargo, el entorno económico, político y social del país y del mundo es diferente al de 1990, lo que nos obliga a replantear cómo debe ser la nueva organización que responda a los retos competitivos del siglo XXI. Hoy el país tiene una economía mucho más integrada al exterior que antes pues seguimos siendo por mucho el país que más exporta estas frutas y hortalizas al mercado de Estados Unidos. En 1997 nuestras exportaciones representaron el 67 por ciento de las importaciones hortofrutícolas de Estados Unidos (USDA, 1998), aunque sólo significaron el 4.3 por ciento del consumo interno anual de ese país (González

et al., 1998: 19), nuevos países, como Brasil y Costa Rica, ganan cada día mayores espacios en dicho mercado. En el terreno político, las relaciones otrora paternalistas de las asociaciones con los particulares ya no son viables ante las reglas del comercio internacional; finalmente, las organizaciones deberán eliminar las deficiencias que las caracterizaron antes, como el corporativismo, la corrupción, el favoritismo y la escasa visión empresarial de algunas).

Ante ello, la principal tarea de productores, comercializadores, autoridades, instituciones educativas y de investigación, proveedores de maquinaria e insumos y todos aquellos que participan en el sector, es intervenir en un debate que señale los objetivos y las características que debe tener la nueva organización de productores.

La propuesta que se hace en este trabajo es que las nuevas organizaciones de productores sean lo suficientemente organizadas para dar cabida a todos los productores en igualdad de condiciones; si hoy este tipo de asociaciones ya no tienen el poder que antes les daba la ley al tener la potestad de otorgar los permisos de siembra y producción, deberán actuar de tal manera que convengan a sus miembros potenciales para que participen activamente en ellas de manera que se genere un consenso sobre la necesidad de que sea la propia organización la que siga llevando el control de los permisos de siembra y exportación en beneficio de sus agremiados.

Si bien es cierto que ese es el mayor riesgo que ha ocasionado el fracaso de la mayoría de los cárteles, en este caso deberá convencerse a los miembros de las bondades de una

decisión como la anterior.

Por otro lado, una organización de productores moderna necesita establecer los mecanismos idóneos para involucrarse más en la comercialización de las hortalizas en los mercados terminales, de tal manera que compense la debilidad de los pequeños productores al negociar con las estructuras altamente concentradas que existen en la comercialización. La asociación tendrá mayor fuerza para negociar y, por qué no, para incursionar directamente estableciendo cadenas comercializadoras. En el caso de la sandía en la costa de Jalisco, ésta tiene una presencia importante en el mercado de Estados Unidos; sin embargo, se compite cada vez más con otras regiones del país (especialmente Sonora), lo que conduce a castigar los precios y disminuir las utilidades. Para evitar lo anterior, la organización de productores deberá establecer acuerdos con sus similares de otras regiones para formar bloques consistentes que fortalezcan la presencia de la oferta y permitan augurar mejores niveles de rentabilidad.

Otro objetivo que la organización de productores debe perseguir es establecer los mecanismos para obtener recursos suficientes para hacer investigaciones que den mayor certidumbre en el momento de decidir qué y cómo producir, toda vez que desde que la UNPH dejó de realizar estos estudios la industria prácticamente ha quedado a merced de los vaivenes de precios que se derivan de una escasa planeación.

Finalmente, la nueva asociación deberá tener la visión para integrarse con las cámaras empresariales de otros giros, de tal forma que tenga un papel relevante en la definición

de la política empresarial del país y sea un interlocutor más fuerte frente a los intermediarios y al Estado.

Lo anterior es lo que la nueva organización de productores debe ser, pero ¿cómo lograrlo? A este respecto, proponemos que haya una combinación del cooperativismo existente en el país pero corrigiendo las fallas que no han permitido que tenga mayor éxito, con el modelo de empresas integradoras que tan buenos resultados han tenido en Italia. El planteamiento es que la organización de productores se convierta en una empresa más y que los productores sean socios pero que exista una relación de compraventa entre la organización y la explotación. Esta empresa sería básicamente comercializadora y aglutinaría la oferta, estableciendo los estándares de calidad adecuados y siendo interlocutor con los intermediarios, a fin de conseguir un precio conveniente para el productor, además de un remanente que le sirva para su sostenimiento y crecimiento. También tendrá la encomienda de comprar insumos y factores de la producción para venderlos a los asociados a un precio inferior al del mercado. Con los recursos que reciba deberá ser capaz de llevar a cabo las investigaciones técnicas y económicas necesarias, que serán la principal herramienta para hacer propuestas a los propios productores sobre lo que deben sembrar a fin de alcanzar un mayor beneficio.

Para la región los beneficios parecen claros; al recibir un mayor ingreso, los pequeños productores se verán incentivados para concurrir a otras empresas que permitan crecer a la economía regional, además de que los beneficios que se reciban de esta empresa serán reinvertidos en la

región, impulsando su dinamización.

Finalmente, la organización de productores que reúna estas características deberá cubrir dos requisitos adicionales: 1) incorporar en sus filas personal altamente capacitado que participe en ella como socio o trabajador y que perciba un ingreso suficiente para permanecer en ella el tiempo necesario para crecer, y 2) deberá tratar de incorporar como socio a empresas o empresarios dedicados a la comercialización a fin de hacerse de su experiencia e integrar el proceso de producción-comercialización.<sup>10</sup>

### Notas

<sup>1</sup> En lo económico y lo social son claras las desventajas que presentan los mercados altamente concentrados, ya que la falta de competencia fomenta la ineficacia, disminuye el interés por la investigación y el desarrollo, aprovecha bienes públicos en beneficio de pocas empresas, y genera externalidades negativas para la sociedad, entre otras, y la más importante desde el punto de vista económico, que entre más concentrado esté un mercado menos se produce en relación con la producción óptima para la sociedad y, por lo tanto, se eleva el precio, apropiándose de un mayor excedente del consumidor.

<sup>2</sup> No es fácil hacer un balance general de las asociaciones de productores pues su funcionamiento difiere según la región de que se trate y la visión empresarial que hayan tenido. Mientras que en estados como Sinaloa observamos su crecimiento y fortalecimiento constante hasta ser importantes partícipes en la planeación agrícola, en otros como Michoacán y Jalisco el debilitamiento ha sido constante, lo que ha provocado que muchas de las organizaciones que nacieron con expectativas visionarias hoy sólo sean una sombra de lo que pudieron ser. Sin embargo, se pre-

tende presentar una visión amplia del papel desempeñado por este tipo de organizaciones en el sector agrícola mexicano, en particular en la producción de frutas y hortalizas.

<sup>3</sup> El monoposonio funciona como el monopolio, sólo que en sentido inverso; es decir, mientras que en el monopolio un oferente se presenta ante varios demandantes, en el monoposonio es un demandante quien se presenta ante varios oferentes, obteniendo precios más bajos que el competitivo.

<sup>4</sup> El distrito de Tomatlán está compuesto por los municipios de Cabo Corrientes, Casimiro Castillo, Cihuatlán, Cuautitlán, La Huerta, Puerto Vallarta, Villa Purificación y Tomatlán, es decir, los de la costa de Jalisco.

<sup>5</sup> El municipio de La Huerta se ha convertido en el principal productor de sandía en Jalisco, toda vez que la producción se trasladó de Casimiro Castillo como consecuencia de la pérdida de productividad de sus tierras, pero también coincidiendo con la virtual desaparición de las asociaciones de productores y del surgimiento de empresas agroindustriales de gran poderío económico cuyas inversiones permitieron elevar de manera notable los rendimientos en La Huerta.

<sup>6</sup> La proporción de concentración de  $m$  empresas, que se define como la suma de las  $m$  mayores empresas participantes en la industria:  $C_m = \sum a_i$ .

El índice de Herfindahl es igual a la suma de los cuadrados de las cuotas del mercado:  $R_H = \sum a_i^2$ , donde las  $a_i$  son el valor en términos porcentuales de dicha participación.

El índice de Hirschman-Herfindahl se identifica como:  $H = (v^2 + 1)/n$ ; donde:  $v$  = desviación estándar/ media aritmética,  $n$  = empresas participantes en la industria.

En los índices de proporción de concentración y el de Hirschman-Herfindahl entre más se acerquen dichos índices a cero la industria se comporta más competitiva, si es cercano a cero representa una industria más concentrada, cuando es cero se trata de competencia perfecta y, finalmente cuando es uno, se trata de monopolio. En cuanto al índice de Herfindahl, un resultado superior a 1 000 en un  $R_H$  es indicativo de una industria concentrada. Para más detalles de los dos primeros índices véase Tirole (1988) y para el tercero, Stanford (1994).

<sup>7</sup> Este índice oscila entre cero y uno, entre más se acerque a la unidad, existe mayor concentración en la industria.

<sup>8</sup> El 97 por ciento en Casimiro Castillo y el 99.7 en La Huerta, ambos por

