

# Consolidar la oferta estatal hortícola exportable y la comercialización directa con cadenas de supermercados: propuesta para Sinaloa

HÉCTOR ENRIQUE GAXIOLA CARRASCO<sup>1</sup>

## Resumen

El motivo central del presente trabajo es proponer una red de comercialización en Estados Unidos para las hortalizas sinaloenses, que sea directa con supermercados, tiendas detallistas, etc., mediante una distribuidora propia de sinaloenses —sociedad entre actuales distribuidores y productores que no posean distribuidoras y con personal clave de ventas y administración—, para consolidar la oferta estatal mediante la certificación de inocuidad alimentaria para toda la producción. Ello implica la reubicación de la estación de ferrocarril, para que en su nuevo sitio se establezca una importantísima alternativa ferroviaria denominada “transporte multimodal para distancias corta” para facilitar ventas directas, incluso a cadenas de supermercados.

## Introducción

De acuerdo con Macías (2000), la globalización actual implica una nueva integración de las economías de los países a patrones de homogeneización y diversidad complejos y cambiantes. En el presente, la producción hortofrutícola a nivel mundial se da en función de la coordinación de climas heterogéneos, biodiversidad, variaciones estacionales y avances tecnológicos orientados a satisfacer la demanda cada vez más exigente por parte de los consumidores. Éstos buscan productos con mayor grado de diferen-

---

1. Doctor y Profesor Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Correo electrónico: hgaxiola@uas.uasnet.mx.

ciación y con la calidad suficiente que les provea un mejor nivel de vida.<sup>2</sup> Además, la globalización tiene un impacto sobre las regiones productoras, pues los cambios en los patrones de consumo en los países consumidores (en este caso, Estados Unidos), conllevan nuevas estrategias por parte de las empresas agroalimentarias, las cuales generan formas innovadoras de penetración en los sectores productivos.

Aguilar y Maya (2007) indican que la modernización de las empresas hortícolas mexicanas, así como el crecimiento de sus exportaciones, son el resultado de una tendencia de largo plazo que corresponde a la globalización y a la nueva división internacional del trabajo. Estos dos fenómenos han traído como consecuencia que el sector empresarial hortofrutícola aparentemente esté siendo uno de los “ganadores” en la agricultura<sup>3</sup> —reflejándose esto mayormente durante la operación del TLCAN—, al mantener su competitividad en el mercado global, gracias: 1. Fundamentalmente al uso en el país de una mano de obra migrante temporal, precaria y abundante; 2. Al uso de otros factores naturales también abundantes y baratos; y 3. Al empleo de una flexibilidad de su producción, adaptada a las condiciones cambiantes del mercado, que algunos autores caracterizan como posfordista,<sup>4</sup> mientras otros se refieren a este hecho

- 
2. Por ejemplo, productores de frutas y hortalizas en el sur de Jalisco hablan de que en la actualidad los consumidores prefieren adquirir frutas como la sandía, que tengan un tamaño de regular a chico, a fin de que puedan ser consumidas en su totalidad en una “sola sentada”, puesto que refrigerar la fruta le quita alguno de los atributos naturales que tiene.
  3. Dado que los verdaderos ganadores tradicionalmente han sido los intermediarios (*brokers*). Por ejemplo un estudio realizado por la Comisión para la Investigación y Defensa de la Hortaliza (CIDH) señala que desde 1970 los precios del tomate sinaloense al productor no han rebasado nunca el límite de los 40 centavos de dólar por libra en EU, mientras los precios al consumidor final en ese país han rebasado más de los 140 centavos desde el mismo año, por lo que los *brokers* que comercializan dicha hortaliza en el vecino país han acumulado un margen de beneficio por intermediación tres veces mayor que lo que ganan los productores de tomate de Sinaloa en los últimos 36 años. Tal estudio revela que el proceso de intermediación se ha reducido en los últimos años, debido a ventas más directas, pero que si éstas se incrementaran aún más, surgiría la oportunidad de que los productores aumentaran de 7% a 19% su margen de beneficio y así participaran en por lo menos 45% del precio final y no de 25% como actualmente lo muestran los reportes (*El Debate de Culiacán*, 2008, marzo 3, portafolio edic. 19).
  4. Ya que el sistema de producción en masa se denominó fordismo porque la empresa automotriz Ford fue la primera en desarrollarlo a gran escala. Y fordista en honor a Henry Ford, quien privilegió el modelo de producción en serie dentro de esa industria automotriz. Pese a que este sistema tiene sus orígenes propiamente en el sector manufacturero, adquiere características relevantes en la rama agrícola y en concreto en la producción de frutas y hortalizas, pero con carácter post-fordista. En Macías (2000) se indica que de acuerdo con Bonanno, la producción post-fordista consiste en: a) la producción descentralizada a lo largo de distintos propietarios en diferentes lugares; b) que mientras la producción es dispersada, los centros de poder, tanto en los aspectos financieros como en las decisiones se concentran cada vez más, pues para que esta producción flexible funcione depende de que se mantengan y generen centros de decisión más fuertes que antes, a fin de llevar un control racionalizado sobre los sistemas de producción-comercialización; c) que el desarrollo tecnológico dé origen a nuevas formas de comunicación, transportación y servicios colaterales, para poder organizar la red; d) el desarrollo de instituciones supranacionales; e) la flexibilidad en las relaciones laborales. Así, la empresa institucionaliza la flexibilidad en: 1. El volumen y diferenciación de los productos; 2. La administración y uso de los factores internos; y, 3. Las relaciones con otras firmas y con los oferentes y demandantes.

como el surgimiento de una agricultura flexible y generadora de enclaves agrícolas,<sup>5</sup> para remarcar la combinación entre la flexibilidad productiva y el trabajo precario.

Como ejemplo dentro de los modelos de producción flexible, Macías (2000) destaca dos: 1. El modelo de subcontratación, donde empresas independientes pequeñas (menos de 100 empleados) se encuentran estructuradas alrededor de una gran empresa, produciendo entre ellas alrededor de 70% de los componentes utilizados por la gran empresa; 2. El modelo de redes de pequeñas empresas, constituido cada una por entre 10 y 25 personas y que producen una gran variedad de bienes y servicios, apoyándose entre todas ellas, sin tener la ascendencia de una gran empresa. Además, señala que hoy podemos hablar de una agroindustria global conformada con una mayor presencia de empresas transnacionales en la producción y transformación de los productos agrícolas, bajo diferentes formas de asociación con los productores locales (i.e. contratos, agromaquila, etcétera). Se indica que esto permite a dichas empresas trasladar a países como México, la fase de la producción que consume mayor intensidad de mano de obra al estilo de las maquiladoras industriales. Que a través de los contratos, las agromaquiladoras controlan la calidad de la producción y su provisión oportuna, a la vez que les permite diversificar el riesgo (principalmente el de tierra y mano de obra) con los agricultores, constituyendo de esta forma una de las maneras a través de las cuales las empresas agroindustriales flexibilizan sus estructuras productivas.

El mismo autor indica que el denominado post-fordismo tiene que ver en la agricultura con un modo de producción organizado por pequeñas empresas eslabonadas a través de una red de contratos que se encuentran produciendo cultivos especiales para nichos de mercado específicos, con la desintegración de la verticalidad en la producción y el dispersamiento de las zonas de cultivo a lo largo de todo el mundo bajo la dirección de empresas procesadoras e intermediarias. Ejemplos de ellas son las principales zonas hortofrutícolas mexicanas —las conformadas por el Estado de Sinaloa y el de Baja California—. Por último, que actualmente la producción alimenticia (agrícola) no termina en el campo, por el contrario, ésta representa sólo la parte inicial del producto en términos de valor añadido, pues éste se va incrementando a través de una red estructurada en la escala local y global. C. de Gramont (1990) estableció que la enorme mayoría de empresas hortícolas de exportación eran de carácter mexicana —conformadas a lo largo del siglo xx— y con mayor dinamismo en las cuatro últimas décadas. Diferentes investigaciones indicaron que las empresas norteamericanas que exportaban hortalizas y frutas no producían ellas mismas, sino que eran empresas co-

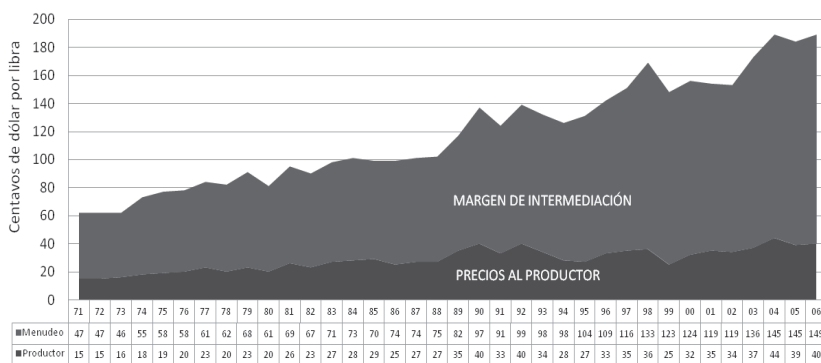
---

5. Éstos son unidades productivas empresariales agrícolas conectadas con sus financiadores y comercializadores cuyas exportaciones agrícolas están dominadas por requerimientos tecnológicos internacionalmente estandarizados. Pues, primero, ya no se trata sólo de exportar materias primas o bienes primarios sino que ahora éstos los deberán vender con base en una mayor eficiencia empresarial; segundo, las relaciones que subsisten ahora son de largo plazo (se vuelve, otra vez, a la flexibilización productiva); es decir, como la competitividad se fundamenta cada vez más sobre el desarrollo tecnológico, las inversiones en ocasiones son elevadas, generando incluso con ello barreras a la entrada para nuevos inversionistas potenciales. Y, tercero —estrechamente relacionado con los anteriores—, éstos están enfocados a un mercado cuya demanda es más exigente, requiriendo por lo mismo prácticas empresariales de eficiencia productiva.

mercializadoras que practicaban la agricultura por contrato con pequeños o medianos productores (Aguilar y Maya, 2007).

Con estos esquemas de producción, las empresas transnacionales han buscado mantener su posición en el mercado, aplicando estrategias que les generen una ventaja competitiva. La estrategia se enfoca en aprovechar las ventajas comparativas de aquellas regiones que aún las tienen, manteniendo la base de operaciones (es decir, el centro de las decisiones), donde existe un ambiente para la ventaja competitiva. Ejemplos que reflejan el tamaño de tal esquema son los casos de productores del tomate rojo de los estados de Sinaloa, Baja California, San Luis Potosí, Michoacán, y Baja California Sur —entidades muy destacadas en la exportación—, que en 2006 concentraron 59.5% de la superficie y 65.4% de la producción nacional de este tipo de tomate y que por supuesto actualmente guardan una relación muy estrecha con las empresas arriba mencionadas (distribuidoras)<sup>6</sup> —en su gran mayoría de origen estadounidense— a través de contratos y la comercialización del referido producto que éstas hacen, fundamentalmente en el mercado de EU, pero en muchas ocasiones actuando como re-exportadoras.

*Gráfica 1*  
Desviación de los precios de menudeo y los pagados al productor  
en EU para el tomate



Fuente: elaboración propia con base en el estudio de la Universidad de Arizona financiado por productores sinaloenses, citado en *El Debate de Culiacán*, 2008 (marzo 31, portafolio edición 21).

6. Las distribuidoras son empresas establecidas en los puntos de cruce (mayormente en Nogales, Arizona, o en otros cruces de frontera), y su función es comercializar hortalizas, ya sean propias o ajenas, en mercados de EU. Los horticultores sinaloenses y de otras latitudes del mundo se vinculan a ellas, manteniendo una relación financiera y comercial, solamente comercial y en algunos casos hasta de propiedad de tales compañías. Éstas a su vez se auxilian de *brokers* de compra y de *brokers* de venta para que éstos ubiquen el producto en los mercados terminales, restaurantes, y supermercados y otras tiendas detallistas hasta que llegue al consumidor final, incrementando así el margen de beneficio económico para intermediarios.

Así, la agricultura mexicana de frutas y hortalizas se ha estado desarrollando con una elevada dependencia de las decisiones tomadas en otras esferas. Además, en los casos en que los productores nacionales han tomado las riendas de la producción, al mantener su participación con base en las ventajas comparativas,<sup>7</sup> alejados de la comercialización donde se genera la mayor parte de las utilidades<sup>8</sup> (gráfica 1) —y de los centros de decisión—, paulatinamente pierden posiciones de mercado en beneficio de otros países que, gracias a la innovación tecnológica, poco a poco amplían su participación en mercados como el de EU.<sup>9</sup>

Macías (2000) precisa que para que la agricultura hortofrutícola en México realmente sea una sólida alternativa para el agricultor nacional, se requiere de su impulso mediante la creación de una verdadera ventaja competitiva local, la que deberá ser sostenible en el largo plazo contando con los elementos necesarios que promuevan en la región un ambiente de innovación, mediante una cadena articulada y productiva, con proveedores, prestadores de servicios, instituciones de investigación y demás actores que participen de manera eficiente; una competencia intensa y una demanda nacional crítica. Es decir, que se necesita consolidar el diamante de la ventaja competitiva de Porter. Pero que, en el caso de la mayor parte de la agricultura de frutas y hortalizas del país no se cuenta con un diamante adecuado de competitividad.

Gaxiola (2002), al abordar aspectos relacionados con todo lo dicho a lo largo de los párrafos anteriores, precisa que desde el nacimiento de la horticultura en Sinaloa con el tomate, las distribuidoras norteamericanas han desempeñado un papel importante en la comercialización de estos productos en EU y muy pronto también en su

---

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

8. En Macías (2000) se indica que, de acuerdo con información del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (Food Cost Review, 1997; USDA, 1999), el productor agrícola de este país recibía entre 1997 y 1999 un 22% del valor que paga el consumidor en los mercados al menudeo, y en México el porcentaje era todavía inferior.

Asimismo pongamos de ejemplo al productor hortícola sinaloense. Debido a que tradicionalmente ha comercializado sus productos en EU empleando a distribuidoras, aun para el 2006 y con operación del TLCAN, ello le ha generado una desviación de los precios de menudeo en beneficio de intermediarios y en perjuicio de los pagados a él mismo, como históricamente se demuestra ha estado sucediendo desde 1971 para el caso del precio del tomate mexicano (véase gráfica 1). Reforzando lo antes dicho, el licenciado Mario Haroldo López Escalante, gerente de la CIDH de la CAADES, afirma que para el 2008 “por cada dólar que paga el consumidor final por el producto que compra (hortaliza sinaloense) a sus productores les llega de 25 a 30 centavos y el resto se queda en manos de los *brokers*” (*El Debate de Culiacán*, 2008, marzo 31).

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

siembra, llegando entre 1921 y 1929 a manejar —sólo entre dos de ellas— 60% de las exportaciones. Que cuando éstas no pudieron explotar directamente sus tierras, entre 1939 y 1940, debido a las demandas de expropiación que pesaban sobre sus terrenos, innovaron formas de apoyarla otorgando financiamiento a productores de esta entidad, con los que incluso llegaron a asociarse, asegurando así la producción y la posterior comercialización en el vecino país del norte.

Según Karamanos (1995) en 1970 el crédito a la horticultura de Sinaloa procedente de las distribuidoras del país antes mencionado ya cubría de 40% a 70% de las necesidades de capital de los productores y éste era suficiente para apoyar a 80% de los horticultores. Para 1995, a la mayor parte de los productores medianos y pequeños ya les resultaba imposible autofinanciarse; en los bancos nacionales el crédito a largo plazo fue casi inexistente o inaccesible, y el crédito nacional de corto plazo se restringió severamente, resultando insuficiente y caro.

Por su parte, Gaxiola relata que hacia 1997 los créditos bancarios para la horticultura prácticamente se agotaron, por lo que se tuvo mayor necesidad del crédito externo. Que esta problemática ha obligado a estos horticultores a seguir aceptando el capital<sup>10</sup> de estas distribuidoras norteamericanas a cambio del compromiso de entregarles toda la producción, a su vez éstas se comprometen a comercializárselas y a cobrarles una comisión, que para el año 2000 oscilaba entre 10% y 15% sobre la venta efectuada. Asimismo que otras empresas también ubicadas en ese país para esa fecha recibían los productos sólo para comercializarlos a cambio de una comisión, y acordaban liquidar las cuentas en plazos demasiado largos; por ejemplo, la distribuidora Ritz Prod lo hacía entre 40 y 60 días, mientras que los supermercados normalmente liquidaban a esta distribuidora entre 21 y 35. En síntesis, que la mayoría de horticultores de Sinaloa han encargado la comercialización de sus productos de exportación a estas distribuidoras en el mercado de Estados Unidos.

También afirma que actualmente ya son muchas las empresas distribuidoras establecidas en EU, principalmente en Nogales, Arizona —en el año 2000 eran alrededor de 100, de las cuales 18 eran propiedad de sinaloenses—, mismas que aprovechándose de la imposibilidad de los productores sinaloenses de autofinanciarse y de la incapacidad oficial para hacerlo, celebran contratos con la inmensa mayoría, condicionándolos a que entreguen toda la producción a sus compañías a cambio de proveerlos de financiamiento. Estas conceden apoyos para la producción, la cosecha, el empaque, el impuesto de importación, el flete hasta las distribuidoras, etcétera. La mayoría de los grandes exportadores también reciben todos estos financiamientos de las distribuidoras, pero algunos sólo desde la cosecha. Las distribuidoras propiedad de horticultores

---

10. La horticultura, por lo general, tiene una proporción menor de capital propio por unidad de producción que el resto de actividades productivas del país; por lo tanto, es una actividad altamente dependiente del crédito, lo que significa que el costo del crédito tiene mayor efecto en su capitalización y rentabilidad (véase Karamanos Pérez, op. cit., pp. 14-16).

sinaloenses regularmente acceden al crédito institucional, pero al establecido en la Unión Americana.<sup>11</sup>

Finalmente sostiene que la elevada dependencia financiera y comercial con las distribuidoras tiene diversas consecuencias, entre ellas:

- La mayoría de los horticultores emplea canales indirectos de comercialización, alargando el proceso que siguen sus productos hasta el consumidor final y facilitando en muchas ocasiones la especulación.<sup>12</sup>
- Los intermediarios reciben gran parte de los embarques de las hortalizas de Sinaloa para comercializarlos, apropiándose de considerables beneficios en detrimento de los ingresos captados por el exportador y de la reinversión de utilidades en el sector hortícola, con las que podría transformar sus ventajas comparativas en competitivas.
- Se cohibe el desarrollo de la organización empresarial y sus potenciales funciones productivas y comerciales, estancándose, por ejemplo en el caso de Sinaloa en relación con las de Florida, su principal competidor. Un caso similar acontece con la organización gremial.

Por otra parte, López (2008) al analizar la formación de la cadena hortícola de valor (CHV) afirma que para poder hacerlo es necesario usar el paradigma de cadenas globales de valor (CGV)<sup>13</sup> y de su concepto central, gobernanza.<sup>14</sup> Esta teoría resulta de los estudios de economía y geografía, cuya unión ha creado un grupo de conceptos recientes, discutidos en la denominada *geografía económica*. De forma más específica, sostienen que esta teoría resulta de la suma de un conjunto de paradigmas relacionados con las temáticas de localización, encadenamientos, crecimiento económico, interacción espacial, distritos industriales y el modelo de Michael Porter. Que su estudio surge por la inquietud de analizar a los actores económicos en la era de la globalización a través del espacio geográfico, donde se minimizan los límites en la articulación de procesos económicos a escala internacional.

López asegura que con este enfoque es posible explicar la inserción de una región orientada a la producción de exportación, como lo es Sinaloa, en un esquema internacional de mercado. Que también permite abordar el liderazgo de una firma o un grupo de ellas a lo largo del encadenamiento, estableciendo cierto orden en los nodos, representado por las acciones que emplean las empresas distribuidoras. Que el propósito principal de su investigación fue analizar a las distribuidoras hortícolas

---

11. Entrevista con el horticultor Alonso Campos Encines, efectuada el 12 de noviembre de 1998.

12. En Gaxiola (2002) se afirma que a veces los embarques se venden en los puntos de cruce, como Nogales, Arizona, o Hidalgo, Texas, varias veces antes de salir de la ciudad y el productor recibe la liquidación que corresponde a la primera venta, aunque su producto se haya vendido a un precio mejor después.

13. Descripción de la gama completa de actividades que requiere un producto en sus diversas fases de producción hasta su entrega al consumidor final y de su uso posterior.

14. El término gobernanza, como concepto central en la CGV, es usado para expresar el desempeño de algunas firmas que establecen y hacen cumplir los parámetros bajo los cuales otras deben manejarse.

ubicadas en el suroeste de los Estados Unidos y explicar cómo ejercen su gobernancia en la cadena.

En otra investigación, López (2004) indica que la estructura comercial en Estados Unidos para los productos hortícolas mexicanos, había estado dominada por los grandes distribuidores (mayoristas).<sup>15</sup> Pero que, a partir de la década iniciada en 1990, los distribuidores mayoristas han venido siendo desplazados por los compradores distribuidores de las grandes cadenas de supermercados (distribuidores detallistas o minoristas)<sup>16</sup> operando a través de la estructura que integran sus propios *brokers*, modificando con esto la estructura comercial tradicional que se había venido presentando, en la cual los mayoristas abastecían a las cadenas a su vez que el productor-exportador quedaba obligado a ser más competitivo ante el creciente rigor de las normas estadounidenses de calidad. A partir de esa fecha, se dio la tendencia de que los distribuidores buscaran ir eliminando a los intermediarios para así tener un contacto directo con el mercado detallista.

Para López (2008) las modificaciones del mercado estadounidense ya han colocado a los supermercados como los actores más importantes en la venta al detalle, repercutiendo en el esquema de comercialización de hortalizas y en la gobernancia en la cadena hortícola de valor Sinaloa- Estados Unidos (CHVSEU). Ésta atiende una jerarquía que va de la cadena de supermercado a la distribuidora y de la distribuidora al productor. La gobernancia jerárquica, prevaleciente en la CHVSEU, es ejercida por las cadenas de supermercados a las distribuidoras, las cuales les indican el tipo de producto, la cantidad, la calidad y el tiempo de abasto. Las distribuidoras, a su vez, ejercen gobernancia sobre los productores hortícolas y ésta se expresa a través del conocimiento de las normas de calidad, la vanguardia en innovación tecnológica, la permanencia de excelentes sistemas informativos, la participación en políticas públicas. Así como el empleo del poder, liderazgo y control. La existencia de confianza entre los miembros de la cadena garantiza relaciones comerciales y sociales duraderas.

Por último, López precisa que actualmente la mayoría de las transacciones comerciales se dan entre distribuidores capaces de abastecer una diversa gama de productos y cadenas de supermercados de impacto nacional en Estados Unidos (EU). Esto se traduce en menores intermediarios hasta el consumidor final, mayores ganancias y un más amplio conocimiento del consumidor. Puesto que la horticultura sinaloense mucho debe hacer para resolver su muy elevada dependencia financiera y comercial, que tiene con las referidas distribuidoras —explicada en renglones anteriores—, y en consecuencia para rescatar las elevadas ganancias con las que se quedan los *brokers* y distribuidoras, uno de los objetivos que el suscrito tiene, al estar desarrollando el Proyecto Profapi-2008/070 (financiado por la UAS), que es la de encontrar alternativas

---

15. En la lista de distribuidores mayoristas podemos mencionar a: comerciantes mayoristas, centros de acopio de minoristas, intermediarios de compra y venta, despachos de ventas de productos de marca.

16. El grupo de distribuidores minoristas o detallistas está compuesto por: cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia o de abarrotes, tiendas de especialidades, mercados rurales o tianguis, establecimientos que elaboran alimentos para su venta, y el mercado institucional.



de solución que permitan identificar, así como el proponer cómo transformar a las aún enormes ventajas comparativas de nuestra horticultura estatal en importantes ventajas competitivas y así, tanto reducir tal dependencia como incrementar las ganancias para los productores.

Un adelanto en tal propósito y buscando argumentar una propuesta, diremos que debido a que: 1. Los establecimientos comerciales, cadenas de supermercados, han tenido una gran evolución. Las súper-tiendas son ya la norma general donde se venden miles de artículos y también alimentos. Para enfrentar a este crecimiento ya se ha dado una gran consolidación dentro de la industria detallista y muchas cadenas antes independientes ya son ahora parte de un gran conglomerado; 2. Actualmente la gobernanza jerárquica, prevaleciente en la CHVSEU, se ejerce por las cadenas de supermercados, lo cual implica lógicamente que éstas preponderantemente estén optando por compras directas a los distribuidores-productores e imponerles una serie de requisitos al materializarlas; 3. La tendencia de la generalidad de distribuidores que operan en el mercado hortofrutícola de EU es ir eliminando a los intermediarios para así tener un contacto directo con el mercado detallista; y por último, 4. Existen pocos compradores de hortalizas, definitivamente menos que hace veinte años, pero su capacidad de compra es mucho mayor. Las operaciones de compra-venta pactadas no se basan en la estacionalidad de la producción de un agricultor o de una región: se sustentan en un abasto continuo de un determinado producto. Sus requisitos para comprar hoy son mucho más exigentes, pues se requiere certificación de la inocuidad alimentaria, que las empresas productoras sean socialmente responsables y pronto será que éstas se preocupen por su impacto al medio ambiente.

Para quien suscribe resulta oportuno proponer: que al igual que la mayoría de sus similares que ya operan en el mercado estadounidense, también los horticultores sinaloenses en su conjunto, se conviertan en *distribuidores-productores* capaces en lograr ser eficientes negociadores, a través de:

1. Buscar una comercialización más directa con supermercados, otras tiendas detallistas, mercados terminales, restaurantes, y con los mercados institucionales, para lo cual propongo constituir una distribuidora propia de sinaloenses —de una verdadera sociedad entre actuales distribuidores-productores, productores que no posean distribuidoras y personal clave de ventas y administración—, con la cual ellos puedan consolidar a toda la oferta estatal, obtener certificación de inocuidad alimentaria para toda la producción, comercializar preferentemente en forma directa todos sus productos, obtener así como generar y brindar financiamiento para sus socios.

2. Que los horticultores sinaloenses luchen por hacer efectivo que la estación de ferrocarril ubicada en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, sea reubicada en un área idónea de Costa Rica, Culiacán, Sinaloa, pues Valenzuela (2009) en entrevista<sup>17</sup> informa que ya hay partida federal aprobada para efectuar esa reubicación y que sólo falta la en-

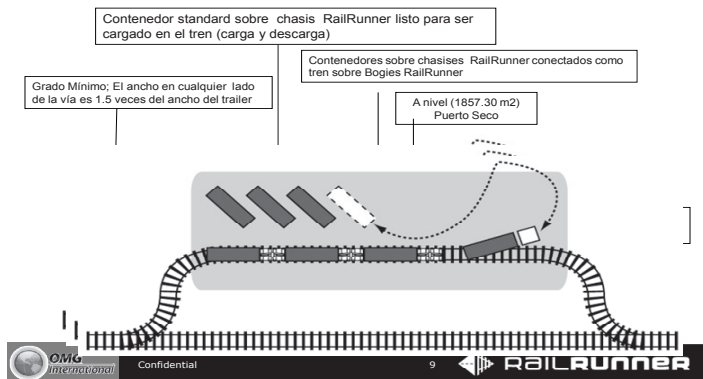
---

17. Entrevista a Jesús Alfredo Valenzuela Oleta, agente comercial de la Gerencia de Atención al Cliente y Servicios Diversos de Ferrocarril Pacífico-Norte, Culiacán, Sinaloa, realizada el 20 de agosto de 2009.

trega del recurso al gobierno de Sinaloa. Que la importancia de esta propuesta radica en que en ese nuevo sitio Ferromex tiene proyectado establecer una importantísima alternativa ferroviaria denominada “Transporte Multimodal para Distancias Cortas”<sup>18</sup> que consiste en construir un centro de distribución y recepción para la entrega y/o recepción de equipos tanto cargados con hortaliza como vacíos, en el que unidas a la vía ferroviaria principal se incorporen vías férreas alternas<sup>19</sup> —cortas—, para cuya seguridad se ubicarán dentro un patio cerrado por una barda perimetral (véase figura 1). Asimismo que en el patio se tendría un puerto interior y uno de servicios para ahí llevar a cabo los trámites de la hortaliza mexicana de exportación<sup>20</sup> y de su importación hacia Río Rico, Nogales, EU, y/o hacia cualquier otro destino estadounidense, lo cual abreviaría tiempos de entrega de la hortaliza y facilitaría ventas directas, incluso a cadenas de supermercados, precisa nuestro entrevistado.

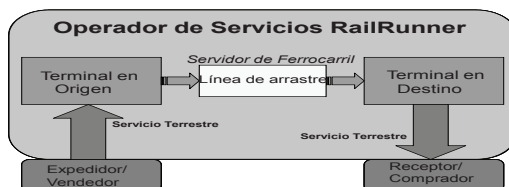
3. Que a su vez los horticultores y el gobierno de Sinaloa gestionen con Ferromex el que también se implemente la alternativa ferroviaria antes mencionada en Río Rico, Nogales Arizona, EU, con la finalidad de poder contar en ese lugar —el más representativo de recepción de la hortaliza sinaloense— con una infraestructura similar en la que se puedan recibir los envíos sinaloenses de hortalizas y sea factible completar el modelo de operación denominado *Rail Runner* (véase figura 2).

*Figura 1*  
Esquema de flujo de tráfico



18. Que presenta las siguientes oportunidades. Se podrá usar en: 1. Distancias cortas (321.86 a 1287.44 km); 2. Movimiento de tráfico de contenedores a pequeñas y remotas terminales ferroviarias o terminales de carga que no tengan capacidades de levantamiento de contenedores; 3. Mercados de bajos volumen (5,000 a 30,000 cont./año). Ello implica convertirse en un centro intermodal de alto volumen.
19. Son vías alternas a las del trayecto que sigue la ruta, que permiten hacer las maniobras de carga o descarga sin afectar la circulación de trenes en su vía principal.
20. Que para la mercancía mexicana consistirá en revisar la carga, expedir permisos aduanales por inspectores americanos así como el pedimento de exportación, compra de seguros contra terceros y la inspección de la Food and Drug Administration (FDA) así como de la Drug Enforcement Administration (DEA), etcétera. Trámites que hoy se hacen en establecimientos de la CAADES y en privados denominados “troca-deros”, en la ciudad de Nogales, Sonora, así como en Nogales, Arizona, en oficinas de la DEA.

*Figura 2*  
Modelo de operador de servicios *rail runner* (RSO)



Por último, Valenzuela (2009) nos señaló que para dar viabilidad al sistema antes descrito Ferromex ha dado pasos contundentes, pues: 1. Ya emprendió acciones tendientes a reducir curvas y pendientes en el trayecto de las vías férreas, de ahí que ahora sí se puede manejar equipo con capacidad de 120 t sobre el hongo de la vía —antes sólo 110—, y en los próximos cinco años se podrá manejar equipo con capacidad de 130; 2. Se han ampliado los laderos de apoyo para regular los encuentros de los trenes que circulen simultáneamente de norte a sur y viceversa, pues así al encontrarse uno descansará para darle el paso al otro; 3. Se han adquirido más de 100 locomotoras nuevas de mayor arrastre; 4. También tolvas para mayor capacidad de granos, pues no sólo beneficiaría a la horticultura; y 5. Ya se cuenta con el equipo de “Transporte Multimodal para Distancias Cortas” (véase figura 3),<sup>21</sup> así como con contenedores modernos y otros equipos complementarios para la construcción de un tren *rail runner* (véase figura 4),<sup>22</sup> que es el objetivo final del sistema multimodal al que nos hemos estado refiriendo.

*Figura 3*  
Transporte multimodal para distancias cortas

*Chasis-hechos para el propósito.* Transportan el contenedor estándar utilizado para operaciones en tren y autopistas. (53', 40' y próximamente 20')

*Bogie intermedio.* Para apoyo entre dos chasis con suspensión de aire.

*Bogie de transición.* Para conectar el *rail runner* a la locomotora.

21. Este sistema se auxilia de un chasis para transportar el contenedor; un *bogie* intermedio, el cual coloca contenedores estándar en vías de ferrocarril a través de sus chasis; y un *bogie* de transición, el cual sostiene los extremos del conjunto de contenedores y los adhiere a la locomotora, para que apoyado en varios *bogies* intermedios sostenerlos en todo el trayecto hasta su destino de exportación.
22. En esta figura cada línea de su rectángulo nos muestra las sucesivas acciones a desarrollar para unir a los contenedores transportados —originalmente por los *trailers*— a una locomotora del tren, apoyándose tanto en los carros (*bogie*) intermedio como en los carros (*bogie*) de transición.

Figura 4  
Construcción de un tren rail runner

### Construcción de un Tren RailRunner



Confidencial

8



RAILRUNNER

### Bibliografía

- Aguilar Soto, Oscar Alfonso y Carlos Javier Maya Ambía (2007), *Sinaloa en la globalización. Costos ecológicos, sociales y económicos*, México DF, Plaza y Valdez.
- Gaxiola Carrasco, Héctor Enrique (2002), *El TLCAN y la comercialización de hortalizas de exportación de Sinaloa*, Culiacán, Sinaloa, México, El Colegio de Sinaloa- UAS.
- Karamanos Pérez, Basilio (1995), “Financiamiento al desarrollo hortícola en el estado de Sinaloa a través de la política del crédito bancario”, tesis inédita para obtener el grado de Maestría en Administración por la UAS, Culiacán, septiembre.
- López Barraza, Lydia María (2008), “La gobernanza de las distribuidoras en la cadena hortofrutícola de valor Sinaloa-Estados Unidos”, tesis inédita, Culiacán, Sinaloa, Universidad Autónoma de Sinaloa.
- (2004), “La estructura comercial de las hortalizas mexicana en el suroeste de Estados Unidos: frontera con Nogales”, tesis inédita, Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas, Maestría de Estudios de Estados Unidos y Canadá, Culiacán, Sinaloa, Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Macías Macías, Alejandro (2000), “La hortofruticultura mexicana en el marco de las nuevas corrientes del competitividad”, *Revista Agroalimentaria*, núm. 11, pp. 49-57.

### Otras fuentes

- Entrevista con el horticultor Alonso Campos Encines (12 de noviembre de 1998).
- Entrevista con Jesús Alfredo Valenzuela Oleta, agente comercial de la Gerencia de Atención al Cliente y Servicios Diversos de Ferrocarril Pacífico-Norte, Culiacán, Sinaloa (20 de agosto de 2009).
- El Debate de Culiacán* (2008; marzo 3, portafolio edic. 19).
- El Debate de Culiacán* (2008; marzo 31, portafolio edic. 21).