

## **Coordinación vertical en la agricultura: empresas hortícolas y productores en México<sup>1</sup>**

**Flavia Echánove Huacuja**

*Investigadora del Instituto de Geografía  
Universidad Nacional Autónoma de México  
feh@servidor.unam.mx*

### **Resum**

L'agricultura per contracte constitueix un mecanisme d'integració i subordinació de l'agricultura als agronegocis, que encara que a Mèxic no constitueix una institució nova, s'ha difós de manera important durant les darreres dues dècades en relació amb la producció d'hortalisses congelades. L'objectiu de l'article és l'estudi de les característiques de l'agricultura per contracte practicada per les empreses, així com les implicacions o impactes que aquest règim de producció i treball té pels productors involucrats. El treball de camp realitzat en les quatre entitats principals va deixar clar que l'aplicació de polítiques de reestructuració i ajust estructural a Mèxic, que han significat la fi o la severa reducció de diversos subsidis que l'Estat donava als productors agrícoles, ha incrementat la dependència d'aquests respecte les agroindústries. En aquest context, cultivar hortalisses amb contracte constitueix un mecanisme de supervivència per a molts productors, i els permet accedir a finançament i assessorament tècnic, i comptar amb un mercat segur per a les seves collites.

1. Este trabajo de investigación contó con el apoyo financiero del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), proyecto 34333-S.

**Paraules clau:** coordinació vertical, agroindústries hortícoles, agricultura per contracte, Mèxic.

## Resumen

La agricultura por contrato constituye un mecanismo de integración y subordinación de la agricultura a los agronegocios, que si bien en México no constituye una institución nueva, se ha expandido de manera importante durante las últimas dos décadas en relación con la producción de hortalizas congeladas. El objetivo del artículo es el estudio de las características de la agricultura por contrato practicada por las empresas, así como de las implicaciones o impactos que este régimen de producción y trabajo tiene para los productores involucrados. El trabajo de campo realizado en las cuatro entidades principales dejó claro que la aplicación de políticas de reestructuración y ajuste estructural en nuestro país, que han significado el fin o la severa reducción de diversos apoyos y subsidios que el Estado brindaba a los productores agrícolas, ha incrementado la dependencia de éstos de las agroindustrias. En este contexto, cultivar hortalizas bajo contrato constituye un mecanismo de sobrevivencia para sinnúmero de productores, que les permite acceder a financiamiento y asesoría técnica, y contar, en términos generales, con un mercado seguro para sus cosechas.

**Palabras clave:** coordinación vertical, agroindustrias hortícolas, agricultura por contrato, México.

## Abstract

Contract agriculture is a mechanism of integration and subordination of the agricultural sector to the agrobusiness. Although this process is not a new phenomenon in Mexico; it is expanded and extended during the last two decades, specially in relation to the production of frozen vegetables. This article analyzes the characteristics of this type of agriculture under contract, and its impact on the producers involved. The field work data from four different companies showed that the introduction of policies of restructuration and adjustment in Mexico, reduced the number of government subsidies to the agricultural producers and increased the dependency of this sectors to the agro-industries. In this context, growing vegetables under a contract has become a survival mechanism to wide range of producers, which can also access to new sources of funding and technical advising and in general terms, to guarantee a market for their crops.

**Keywords:** vertical integration, agrobusiness, contract agriculture, Mexico

## Introducción

La agricultura está siendo reestructurada alrededor del mundo, cambiando los tipos de bienes producidos, la organización de su producción y, consecuentemente, los modos de vida de los agentes involucrados (Raynolds, 1997, p. 119). A principios del siglo pasado, el sistema de producción y comercialización proporcionaba alimentos genéricos que los consumidores preparaban en sus casas; en años recientes, éstos han modificado sus hábitos de consumo, demandando una gama más amplia o variedad de alimentos, mayor calidad de éstos, y más comida procesada (con mayor valor agregado), al mismo tiempo que se ha incrementado el consumo fuera de casa. Para satisfacer estos cambios en la demanda, que implican una oferta de productos más uniforme y estandarizada en su calidad, se ha desarrollado un sistema de procesamiento y distribución de alimentos cada vez más complejo (Perry y Banker, 2000, p. 50), que ha significado la expansión y fortalecimiento de la agroindustria, la cual se convierte en un *elemento integrador u ordenador de la actividad primaria*, al trasladar hacia ésta una serie de rasgos propios de la lógica industrial, determinando su ritmo de trabajo, volumen de producción, y grado de calidad y estandarización de sus productos (Cepal/Gtz/Fao, 1998, p. 31).

En diversos países del mundo, los anteriormente independientes productores agrícolas, que ejercían control sobre sus decisiones de producción y de mercado, escogiendo, por ejemplo, qué clase de semilla, fertilizante y pesticida utilizar, y que vendían sus productos en el mercado local, están siendo progresivamente integrados al sector de la industria alimentaria, debilitándose el vínculo directo entre productores y consumidores (Perry y Banker, 2000, p. 50). De este modo, las decisiones de qué, cómo (con qué tecnología), y para quiénes producir, se toman cada vez más fuera del sector agropecuario, haciendo que éste tienda a aparecer en su forma extrema como el “departamento de campo” de una gran empresa que provee la materia prima susceptible de ser procesada industrialmente. Este aspecto, junto con la creciente incorporación a la producción agrícola de insumos agroquímicos, maquinaria agrícola, y determinados paquetes tecnológicos, conforman los elementos centrales del proceso denominado como “industrialización” de la agricultura (Teubal, 1995, p. 130).

El cambio del control sobre el proceso productivo, ejercido ahora por los procesadores de alimentos y, en ocasiones, también por el sector financiero y los supermercados, está modificando las relaciones de clase entre los agentes que intervienen a lo largo de las cadenas de mercancías (Lawrence, 1999, p. 187). La pérdida de autonomía por parte de los productores agropecuarios es quizás, como lo señala Teubal (1995, p. 131), uno de los rasgos característicos de la problemática agraria en esta era de la globalización del capitalismo.

Entre los mecanismos más comunes a través de los cuales se da la creciente integración y subordinación de la agricultura a los agronegocios, figuran la integración vertical y la agricultura por contrato. Esta última la defino como

los acuerdos orales o escritos existentes entre productores y toda una gama de agentes (comerciantes (mayoristas y detallistas), procesadores, empaquadores, distribuidores, organizaciones de productores, entidades estatales y paraestatales, entre otros), en los cuales se regulan diversos aspectos sobre la producción y comercialización de un producto, existiendo control directo o indirecto del proceso productivo agrícola por parte de dichos agentes. Ejemplos en donde los contratantes son empresas estatales y paraestatales se tienen alrededor de diferentes productos en Kenia, Tailandia, Malasia y Filipinas (Watts, 1994, p. 36-37), mientras que organizaciones de productores que desempeñan ese papel se encuentran en la producción de banano en algunas regiones del Caribe (Grossman, 1998) y en la de ciertos granos en México (Steffen y Echánove, 2000).

La agricultura por contrato constituye una forma de “coordinación vertical” de la agroindustria, y un mecanismo de abasto que resulta intermedio entre las compras que éstas realizan en el mercado abierto y la producción en sus propias tierras o rentadas (“integración vertical”) (Cepal/Gtz/Fao, 1998, p. 45). Si bien no constituye una institución nueva, se ha expandido aceleradamente durante las dos últimas décadas, como lo revelan diversos autores (Lawrence, 1999; Little y Watts, 1994; Raynolds, 1994a, 1994b, 1997, 2000; Vellema, 1999; McKenna, et. al. 1999; White, 1997; Morvaridi, 1995; Teubal, 1995; Glover y Kusterer, 1990; Grossman, 1998; Gwynne, 2000; y Cepal, 1995), constituyendo un medio crucial a través del cual diversas agriculturas están siendo reestructuradas. En los países del Tercer Mundo, la difusión de la agricultura por contrato ha estado en gran medida vinculada al dinamismo de las exportaciones de los productos denominados no tradicionales, entre los que figuran algunas frutas y hortalizas. Dichos envíos se han incrementado a partir de los ochenta, a raíz de los programas de ajuste estructural implementados por los gobiernos ante la crisis de sus deudas externas y la necesidad de reestructurar sus sectores exportadores (Llambí, 1994; Raynolds, 1997). En México, al igual que ocurre en general, la agricultura por contrato se encuentra más difundida alrededor de los productos hortofrutícolas que se someten a algún grado de procesamiento y, particularmente en nuestro país, en el ámbito de los que se exportan, dado que en este caso los requerimientos de *calidad* son mayores a los que rigen para el mercado interno.

El objetivo central del presente artículo es el estudio de las características de la agricultura por contrato que rige las relaciones entre la agroindustria hortícola y los productores que la abastecen, así como de las implicaciones o efectos que este régimen de trabajo tiene para ambos agentes. Para ello, seleccionamos a la rama agroindustrial productora de hortalizas congeladas, que se abastece mediante agricultura por contrato, y donde dicho esquema contractual adquiere su dimensión más completa o más ortodoxa, de acuerdo a la definición dada aquí. El espacio geográfico de análisis abarcó los estados de Guanajuato, Aguascalientes, Zacatecas y Querétaro, que es donde se ubican las principales industrias de la rama estudiada.

La metodología de la investigación se basó fundamentalmente en trabajo de campo efectuado en esas cuatro entidades durante diversas estancias del lapso 1998-2002. Guanajuato, sede de la mayoría de las empresas congeladoras de hortalizas, y Querétaro, Aguascalientes y Zacatecas, ámbito de acción de las agroindustrias que siguen en importancia a nivel nacional. Durante ellas, realicé entrevistas a profundidad tanto a 57 productores bajo contrato, como a diversos integrantes de la totalidad de las industrias congeladoras existentes (directores generales, gerentes de planta o producción, encargados de logística, de agricultura, de invernaderos, supervisores de campo etc.). También se obtuvo información de diversos funcionarios públicos e intermediarios de organismos gubernamentales, centros de investigación y comerciantes regionales.

**Mapa 1**  
México: Ubicación de las cuatro entidades estudiadas



## La agroindustria de hortalizas congeladas en México

Existen 18 empresas dedicadas a congelar hortalizas, de las cuales dos son transnacionales de origen estadounidense (Gigante Verde y BirdsEye), tres son producto de la asociación de capital nacional y de ese mismo país (MarBran-Simplot, Icemark y Congeladora Ceuta), y una mayoría (13) de capital nacional. De aquél total, 10 se ubican en Guanajuato, una en Querétaro, dos en

Aguascalientes, tres en Michoacán, y dos en el noroeste (Sonora y Sinaloa). Salvo éstas últimas, que procesan pimiento morrón, las demás se dedican a congelar fundamentalmente brócoli y, en menor medida, una gran variedad de hortalizas (coliflor, zanahoria, calabacita, chícharo, espinaca, okra, maíz dulce, etc.), que someten previamente a un proceso de precocido. Sin embargo, La Huerta, una de las empresas de Aguascalientes, se ha diversificado hacia la elaboración de otros alimentos congelados (pasteles de verduras, mezclas de éstas con pastas, aros de cebolla empanizados, etc.), mientras que algunas de las ubicadas en Guanajuato han incursionado en la exportación de hortalizas frescas.

Alrededor del 90% de la producción nacional de hortalizas congeladas se exporta, fundamentalmente a Estados Unidos. El consumo interno, aunque en expansión, es todavía limitado, siendo atendido principalmente por La Huerta, que es la única empresa que está mayoritariamente enfocada a él (60% de su producción) y, en menor medida, por Covemex (Guanajuato) y Expohort (Querétaro), que sólo envían al mercado nacional entre el 5 y 10% de su producción. Las hortalizas congeladas se exportan fundamentalmente a granel y, en menor medida, en bolsas de plástico o pequeñas cajas de cartón, siendo los clientes cadenas de autoservicio, restaurantes y agroindustrias, las cuales se dedican a agregar valor al producto, realizando, por ejemplo, mezclas de hortalizas. Estos compradores, acordes con los gustos y preferencias de los consumidores estadounidenses, realizan pedidos específicos a las empresas congeladoras ubicadas en nuestro país, ejerciendo una gran influencia en la operación y decisiones tomadas por ellas. Aspectos claves como el qué producir, cómo procesarlo y cómo empacarlo, así como los tiempos de estas etapas, son determinados por dichos clientes al otro lado de nuestra frontera norte (Echánove, 2001, p. 45-46).

La agroindustria de hortalizas congeladas en México basó su surgimiento y expansión (durante los ochenta y gran parte de los noventa) en el acelerado crecimiento de la demanda de los consumidores estadounidenses por comida de fácil o rápida preparación, producto, a su vez, de factores como el incremento de la población, el ingreso, la inmigración, las mujeres trabajadoras y, por ende, el consumo fuera de casa; el envejecimiento de la población; la reducción del tamaño de la familia; la mayor preocupación por salud y dietas; y el avance de la tecnología de refrigeración (Cook, 1990; Henderson, 1998). Entre 1985 y 2000, por ejemplo, el consumo per cápita de hortalizas congeladas en Estados Unidos se incrementó en un 21% (USDA, 2000). Sin embargo, a partir de fines de los noventa, las empresas se enfrentan a lo que denominan un “mercado maduro”, es decir, sin posibilidades de grandes incrementos en la demanda de Estados Unidos, a la competencia por el abasto de este mercado con otros países (Guatemala, China, etc.), a la dificultad de diversificar sus destinos, y a importantes endeudamientos por parte de algunas de ellas, habiendo pasado ya, de acuerdo con algunos de sus representantes, la buena época de este sector productivo.

## Guanajuato

### Expansión geográfica del cultivo de las hortalizas e incidencia de la agroindustria hortícola

En el estado de Guanajuato, alguna vez llamado el “granero del país”, las hortalizas han encontrado condiciones propicias para su expansión, de tal manera que constituye la segunda entidad productora de ellas. En ésta, el área cosechada con hortalizas en el año 2000 (58.771 hectáreas), representó casi el 10% de la superficie nacional dedicada a estos cultivos (Sagarpa, 2001), siendo, a nivel de productos, la principal entidad productora de brócoli, coliflor, ajo y zanahoria, la segunda de espárrago, fresa, lechuga y cebolla, y la cuarta de papa. A pesar de que las hortalizas tienen poca importancia en términos de superficie cultivada en el estado (5,4% de la dedicada a la agricultura), y volumen producido, aportan la cuarta parte del valor generado por la actividad agrícola, y son muy relevantes con respecto al empleo que generan, no sólo en la fase de su producción, sino en la de transformación, comercialización y servicios.

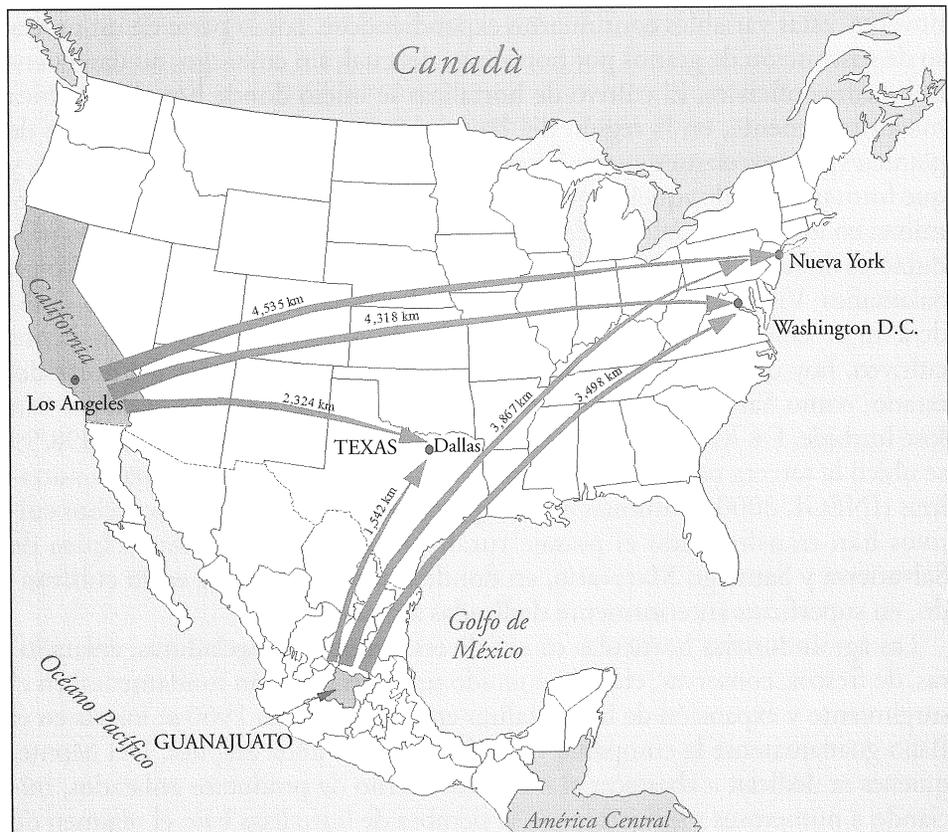
La década de los ochenta fue un período en que las superficies cosechadas de hortalizas en la entidad se incrementaron en poco más del doble, mientras que sus volúmenes producidos se triplicaron (Sagarpa, 2000); durante los noventa, estas variables continuaron expandiéndose, como parte de un proceso de sustitución de granos por hortalizas, del cual, sin embargo, no dan cuenta las cifras oficiales. El cultivo de hortalizas se inició donde hoy día se ubica mayoritariamente, en la región del Bajío, espacio integrado por una serie de planicies con excelentes suelos de aluvión, que descienden de este a oeste, y que forman parte de aquéllas que inician en San Juan del Río, Querétaro y terminan en los Altos de Jalisco. Entre los municipios más importantes como productores destacan Irapuato, León, Celaya, Silao, Santa Cruz de Juventino Rosas, Salamanca, Villagrán, Apaseo el Grande y Valle de Santiago; sin embargo, debido a un proceso de diversificación geográfica de las áreas sembradas con dichos cultivos, hoy día también son importantes algunos municipios del norte del estado, como San Miguel Allende, San Luis de la Paz, Dolores Hidalgo, San José Iturbide, Dr. Mora y San Diego de la Unión, donde ya para el ciclo 1998/99 se ubicó la tercera parte de las superficies cultivadas con las principales hortalizas (INEGI, 2000). También hacia la parte más sureña del estado, dichos cultivos han transformado el paisaje rural, sobre todo en los municipios de Salvatierra y Santiago Maravatío, en donde diversos ejidos los están cultivando, en superficies anteriormente dedicadas a granos.

Las agroindustrias hortícolas en sus diversas ramas (congeladoras, enlatadoras, de frescos, conservas, etc.), han tenido una participación fundamental en el surgimiento y expansión de las hortalizas en la entidad. En 1960 se instala en el Bajío guanajuatense la compañía Campbell's y, dos años después, Del Monte, quienes se dedican a abastecer el mercado interno de productos enlatados, iniciando a numerosos productores en la siembra de hortalizas bajo el régimen de

agricultura por contrato. Sin embargo, en el caso concreto de la principal de éstas, el brócoli, las empresas congeladoras han sido los agentes centrales que han impulsado su cultivo, ya que, como vimos, éste constituye su insumo principal.

La decena de empresas que se dedican a congelar hortalizas en Guanajuato aportan tres cuartas partes del volumen producido de esos bienes en el país. Su historia inicia en 1967, cuando se llega a instalar en las inmediaciones de Celaya la transnacional estadounidense BirdsEye, bajo cuya iniciativa se empieza a sembrar brócoli, coliflor y okra. A mediados de los setenta surge Covemex, de capital nacional y, a partir de los ochenta, las restantes empresas. A excepción de una de ellas, instalada en el norte del estado, las demás se encuentran a lo largo del llamado “corredor industrial” (Celaya-León), cercanas a la carretera Panamericana y a la de cuota. Esta localización estratégica les garantiza el acceso a la frontera del norte, por donde exportan sus productos; de hecho, Guanajuato posee una ventaja geográfica importante en cuanto al abasto de las entidades del este de Estados Unidos, en relación con la principal zona pro-

**Mapa 2**  
Ventaja geográfica de Guanajuato respecto a California en el abasto a ciudades del este de Estados Unidos



ductora de hortalizas congeladas de ese país, el estado de California, cuyos productos tienen que recorrer una mayor distancia para arribar a dichas entidades. Otro factor que explica su particular ubicación es la cercanía de las empresas de su principal zona de abasto o producción, lo que resulta muy importante tratándose de productos tan perecederos, además de representar menores costos de transporte entre el campo y las industrias. También la existencia de mano de obra barata y del recurso agua, que en los ochenta todavía era abundante, fueron elementos que llevaron a las industrias a establecerse en el Bajío guanajuatense (Echánove, 2002, p. 15).

### **El abasto de las agroindustrias congeladoras: integración vertical y/o agricultura por contrato**

Los mecanismos que las agroindustrias utilizan para abastecerse de los productos del campo dependen de diversos factores como el tipo de producto, su estacionalidad u oferta, su demanda, el tipo de productor con el que se relacionen las empresas, las experiencias (positivas o negativas) producto de esta relación, las políticas concretas de la empresa y, como señala Reynolds (1997), la tenencia de la tierra y el escenario político del país donde operen. Las dos empresas transnacionales, Birds Eye y Gigante Verde, no están verticalmente integradas, es decir, no han comprado o rentado tierras para producir ellas mismas las hortalizas que requieren, ni compran producto en el mercado libre, sino que se abastecen a través de contratos con los productores y, en menor grado, de compras de producto a otras empresas. El gerente de una de esas transnacionales señaló en entrevista que ésta ha optado por concentrarse solamente en la transformación industrial, dado que la integración vertical llevada a cabo por otras empresas no ha resultado tan exitosa, ya que los rendimientos obtenidos por los agricultores bajo contrato son hasta un 30% mayores a los registrados en las tierras de las empresas.

En contraste, el resto de las agroindustrias acuden simultáneamente tanto a la agricultura por contrato como a la producción propia; entre ellas, la importancia de los dos mecanismos de abasto es diferente y puede cambiar a través del tiempo. Por ejemplo, mientras que la mayor empresa (MarBran-Simplot) reparte casi por mitades las superficies que tiene bajo agricultura por contrato y las propias, el 92% de las superficies controladas por Covemex son propias, y para Congelados Don José sólo una cuarta parte de las áreas que lo abastecen caen bajo esta modalidad (Cuadro 1).

Pero independientemente de la particular combinación que utilice cada empresa, el conjunto de ellas controla en Guanajuato casi 32.000 hectáreas, el 58% de las cuales se encuentra cultivada con hortalizas bajo la modalidad de agricultura por contrato, y el restante porcentaje son tierras en donde las empresas producen directamente. Las empresas transnacionales, que están “verticalmente coordinadas”, controlan casi 8.000 hectáreas de hortalizas de sus pro-

ductores contratados. La producción propia de las empresas se lleva a cabo en lo que ellas denominan “ranchos propios”, integrados tanto por superficies que son propiedad de la familia del empresario, como por muchas otras que son rentadas, tanto a pequeños propietarios como a ejidatarios,<sup>2</sup> quienes frecuentemente entran a trabajar para la compañía como peones o tractoristas en sus propias tierras. Generalmente dichos ranchos comprenden las tierras que rodean a las agroindustrias, y muchas otras ubicadas tanto en el Bajío como en el norte de Guanajuato; en esta última región, por ejemplo, se encuentran la mayoría de los ranchos de dos de las mayores empresas nacionales, debido, de acuerdo a empresarios entrevistados, a la mayor disponibilidad de superficies para rentar en comparación con el Bajío y, por tanto, a la posibilidad de encontrarlas contiguas para aprovechar ciertas economías de escala. También el hecho de que el precio de las rentas sea menor, y de que exista menos competencia entre las empresas por la tierra, son ventajas que compensan la menor calidad del suelo y disponibilidad de agua existente en el norte.

**Cuadro 1**  
**Mecanismos de abasto de las industrias congeladoras**  
**de Hortalizas establecidas en Guanajuato**

Empresa	Ubicación	Superficie controlada (ha)	Tierras propias y rentadas (ha)	Tierras bajo contrato (ha)	Número de productores contratados
MarBran/Simplot	Irapuato y Jaral, Gto.	10.200	4.590	5.610	300
Expor San Antonio	Villagrán, Gto.	7.500	4.500	3.000	70
Gigante Verde	Irapuato, Gto.	4.800	—	4.800	85
BirdsEye	J. Rosas, Gto.	3.000	—	3.000	70
Covemex	Celaya, Gto.	2.500	2.300	200	4
Congelados Don José	León, Gto.	1.680	420	1.260	30
Fresport	Irapuato, Gto.	780	300	480	13
Fruugo, La Esperanza, La Hacienda	Salamanca, Dolores Hdgo., Silao, Gto.	600	n.d.	n.d.	12
<b>TOTAL</b>		<b>31.060</b>		<b>18.350</b>	<b>584</b>

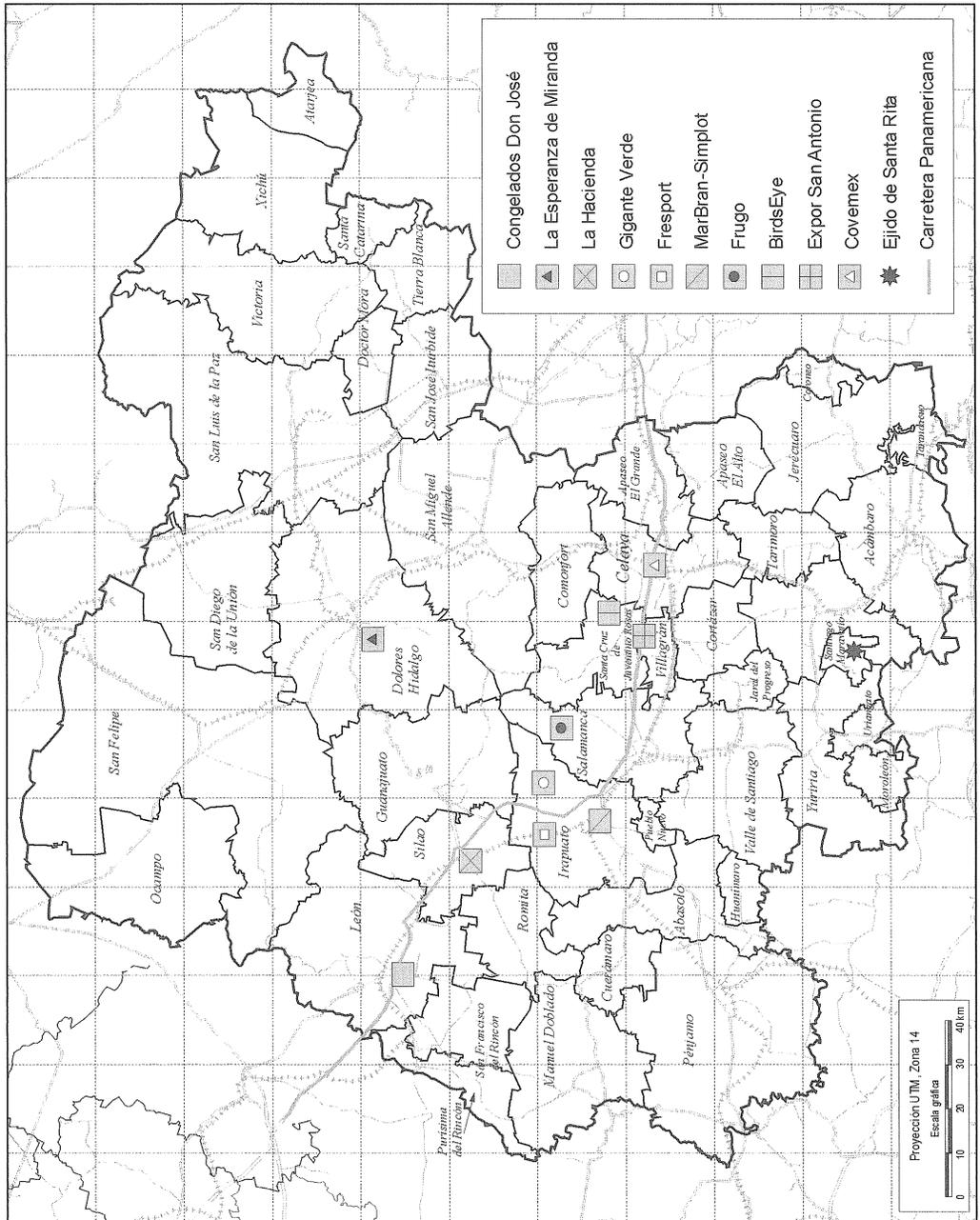
FUENTE: Trabajo de campo, Guanajuato, 1998-2001.

2. Ejidatarios son los miembros de un ejido, que es un sistema de tenencia de la tierra surgido de la reforma agraria mexicana. Las tierras de los ejidos fueron dotadas por el gobierno, y se componen de superficies de uso individual y de tierras de uso común. A raíz de la reforma legal de 1992, se les ha otorgado a la mayoría de los ejidos derechos de propiedad sobre sus tierras, ya que antes sólo tenían derecho a su usufructo. De acuerdo al Registro Agrario Nacional, en 2000 había 29.444 ejidos y comunidades (la otra forma de tenencia que constituye el sector social), que usufructuaban la mitad de la superficie dedicada a actividades agrícolas.

En esa región, a la expansión del brócoli y coliflor, tanto en ranchos propios como en tierras de los agricultores contratados, contribuyó igualmente la existencia de plagas y contaminación de suelos en el Bajío, que llevaron a autoridades y empresas a decretar períodos de veda o de prohibición del cultivo. Sin embargo, después de un cierto tiempo, también se presentaron estos mismos problemas en el norte del estado, donde se tuvo que implantar la veda. Dado que los períodos de ésta son diferentes en cada región, las empresas alternan el cultivo de dichas hortalizas en función de éstos, para poder abastecer sus plantas durante todo el año. Los empresarios mencionan también la necesidad de disminuir los riesgos de quedarse sin producto por problemas de clima en cierta zona, como otro de los elementos que los ha hecho moverse al interior de Guanajuato; este factor, así como las mencionadas vedas y el problema de la escasez y alto costo de la extracción del agua en esa entidad, ha llevado a las empresas a establecer el cultivo de hortalizas también en otros estados del país. Varias de ellas tienen producción en Querétaro; una ha ido a sembrar brócoli con productores contratados en Puebla, Michoacán y Zacatecas, donde también renta tierras; otra empresa contrata con productores para que le siembren esa hortaliza en Villa Arista, San Luis Potosí; otra tiene contratos con productores de Aguascalientes, etc. Sin embargo, esta diversificación geográfica de sus zonas de abasto enfrenta el problema de la lejanía de la producción con respecto a las plantas, lo que significa para las empresas y los productores involucrados mayores costos de transporte y mermas, debido a la deshidratación que sufre el producto durante el trayecto. Por ello, algunas empresas tienen que ofrecer mejores precios a los productores contratados en dichas entidades, o apoyos en los gastos de fletes, para conservarlos como sus proveedores.

El proceso de integración vertical que representa el que las empresas se abastezcan en buena medida de su propia producción va más allá, al tener todas ellas invernaderos donde se producen las plántulas (brócoli, coliflor) que después son trasplantadas en las parcelas. Es decir, se abarca desde la semilla, la producción en campo, el procesamiento industrial y, en algunas ocasiones, la comercialización de sus productos en el mercado estadounidense (Echánove, 2000, p. 116). Algunas tienen también su compañía de transporte y/o de distribución de insumos químicos y/o de maquinaria. Varias de las empresas nacionales constituyen negocios familiares, por lo que se reparten entre sus miembros la dirección de esas distintas divisiones o compañías que integran la firma. Las empresas transnacionales cuentan también con invernaderos propios, y son las que más integradas están hacia la comercialización de sus productos, debido a que venden en el mercado estadounidense a través de sus filiales. El análisis de las características de la agricultura por contrato practicada tanto por ellas como por las restantes empresas, es el tema del siguiente apartado.

**Mapa 3**  
 México: Ubicación de las agroindustrias de Guanajuato y del *ejido* estudiado



### Características de la agricultura por contrato <sup>3</sup>

Aunque no existen cifras oficiales al respecto, las entrevistas realizadas en las empresas nos permiten estimar que existen 18.350 hectáreas cultivadas bajo agricultura por contrato en Guanajuato, estando involucrados en ella 584 productores (Cuadro 1). Cada empresa diseña un programa anual de siembras en función de los volúmenes de producto que necesita procesar y, con base en éste, consigue a los productores que puedan abastecerlos. Las industrias elaboran un contrato por escrito que firma tanto su representante legal como el productor contratado; hasta la fecha de elaboración de este artículo, todos los acuerdos eran individuales, es decir, no existían contratos con grupos u organizaciones de productores. El objetivo de dicho contrato es el de garantizar el abasto de la empresa y controlar la calidad del producto que recibe. La mayoría de ellas dan financiamiento a los productores, pero existen algunas que también trabajan con productores “no financiados”. Sin embargo, en cualquiera de los dos casos, el contrato especifica la superficie que el productor cultivará con determinado producto, los requisitos de calidad que tiene que cubrir aquél, y el precio al cual se pagará. El productor se obliga a seguir las indicaciones técnicas que le indique el personal autorizado por la empresa y a vender toda la cosecha a ésta; en la mayoría de los casos, el producto pertenece al agricultor hasta ser entregado a la empresa, aunque en el contrato de una de éstas se establecía que el producto era *copropiedad* de ambos agentes. Por su parte, la empresa se obliga a proporcionar asesoría técnica al productor y a comprarle el producto, siempre y cuando reúna los requisitos de calidad especificados.

Los productores “financiados”, que son la mayoría, reciben de la empresa la plántula (caso del brócoli y coliflor), o la semilla, los pesticidas, fertilizantes y fungicidas, mientras que a los “no financiados” se les da solamente la plántula, teniendo que asumir ellos los costos de los insumos químicos; el alto costo de éstos deja claro que los productores que funcionan bajo esta modalidad son fundamentalmente grandes productores. El precio que se les ofrece a los financiados por su producto es menor que en el caso de los no financiados; de acuerdo a las compañías, para que ambos productores reciban las mismas ganancias y, de acuerdo a los productores, porque es la manera en que las empresas se cobran los intereses del financiamiento. Los productores ponen la tierra, agua, energía eléctrica, mano de obra, combustibles, maquinaria, mantenimiento de equipos (bombas, tractores) y fletes. La asesoría técnica que reciben de las empresas es un mecanismo mediante el cual éstas se aseguran lo más posible cierta calidad del producto, para lo cual cuentan con un departamento de agricultura en donde se coordinan las actividades de diversos técnicos o supervisores. Estos técnicos llevan los plaguicidas hasta las parcelas de los productores y dan indicaciones precisas de cómo y cuándo aplicarlos, supervisando también el resto de la labo-

3. Tanto este apartado como los dos siguientes referentes al estado de Guanajuato, fueron tomados de Flavia Echánove (2003).

res agrícolas (riego, trasplante, cosecha, etc.). En general, los productores entrevistados consideraron adecuada la calidad de la asistencia técnica; los “ingenieros” de las empresas constituyen para ellos elementos claves, sobre todo cuando enfrentan problemas de plagas en los cultivos.

Los productores van recibiendo liquidaciones semanales por el producto entregado en las plantas, una vez descontados los anticipos hechos por plántulas, insumos y asesoría técnica, de tal modo que no queden adeudados a la conclusión del contrato. Al momento de llegar el producto a las empresas, se somete a un proceso de evaluación de plagas y de calidad cuyas características y requisitos varían entre las distintas empresas. Sin embargo, siempre existe un precio establecido en el contrato para el producto clasificado con la mejor calidad o grado 1; algunas empresas admiten una calidad inferior cuyo precio es realmente ridículo. También se exige un porcentaje mínimo de la mejor calidad para que el producto sea aceptado, así como un máximo de presencia de plagas; las hortalizas que no reúne los requisitos de calidad son rechazadas.

### **Perfil de los productores contratados: la exclusión de los auténticos “pequeños”**

La gran mayoría de los productores que contratan las empresas congeladoras son grandes y medianos, teniendo muy pocos agricultores realmente pequeños, ya sea privados o ejidatarios. Aquéllas prefieren tratar con productores de cierta escala porque así reducen sus llamados *costos de transacción*, que se definen (Cepal-Gtz-Fao, 1998, p. 54) como aquéllos en los que incurre un agente, por encima de los costos de producción o de compra del bien o servicio en cuestión, para asegurar que su adquisición corresponda en mayor medida a sus necesidades o expectativas. Dichos costos incluyen búsqueda de clientes potenciales, negociación de los contratos, distribución de productos o servicios, y monitoreo del comportamiento de los contratados (Key y Runsten, 1999, p. 389) y, en la agroindustria en general, son el parámetro usado para definir a qué tipo de productor contratan. Se relacionarán con pequeños productores si los costos de transacción son menores que los que exigiría adquirir el producto a agricultores medianos o grandes, o si son menores que los que exigiría producirlo directamente (Cepal-Gtz-Fao, 1998, p. 54).

En relación con lo anterior, las empresas congeladoras estudiadas consideran como un gasto muy importante el del traslado de sus técnicos o supervisores, el cual es menor cuando atienden a pocos productores con superficies compactas que si tienen que acudir con un gran número de agricultores chicos y dispersos geográficamente en prácticamente todo el estado de Guanajuato. Una razón por la que las empresas evitan contratar particularmente a ejidatarios son las restricciones que éstos tienen para el uso del agua; las hortalizas se riegan en la entidad mediante pozos, pero al ser éstos usufructuados por grupos de 8-12 ejidatarios o “socios”, el reparto equitativo y oportuno del agua

no es siempre fácil, lo que constituye un problema dada la gran cantidad de ese recurso que consumen las hortalizas, y la necesidad de contar con él en el momento preciso.

Las empresas seleccionan con mucho cuidado a sus productores contratados; la necesidad de que cuenten con cierta infraestructura y conocimientos en el ramo se especifica en algunos contratos, ya que de acuerdo a uno de los supervisores entrevistado “una mala cosecha hace perder la inversión de la empresa”. Los productores deben tener tractor, cierto equipo (para fumigar, etc.), transporte para ir a recoger las plántulas y fertilizantes a las industrias y entregar el producto cosechado, y dinero disponible para cubrir los gastos que no son financiados por las empresas. Entre éstos, los más importantes son los salarios pagados, ya que una hectárea de brócoli requiere entre 80 y 100 jornadas de trabajo (cultivo y cosecha) por cada ciclo productivo (3 meses), y la mayoría de los productores establecen dos de ellos al año. Del costo total de producción del brócoli (\$22.000 por hectárea, promedio de abril del 2001), el financiamiento otorgado por las empresas cubre alrededor de la mitad, por lo que el productor tiene que disponer de \$11.000 por hectárea cultivada en cada ciclo. Todos estos factores limitan, por parte de los productores chicos, su posibilidad de entrar a producir para las empresas estudiadas.

Esas últimas señalan que buscan preferentemente agricultores “fuertes”, con “solvencia económica” y con gran disponibilidad de agua. El gerente de una de las mayores empresas, por ejemplo, señaló en entrevista que en ésta ya no contratan a productores que no tengan al menos 20 hectáreas al año para sembrar para la compañía, pero que prefiere a agricultores medianos (los que le siembran 50-80 hectáreas anuales), sobre los grandes (los que les plantan 100 ha o más), porque a éstos ya no los pueden controlar y se sienten necesarios para la empresa. En general, las agroindustrias han tendido a depurar sus carteras de productores, reduciendo el número de ellos, pero escogiéndolos con más superficie individual. Ciertas compañías señalan que sí tienen algunos productores “chicos” contratados, pero dado que a éstos los definen en función de la dimensión de sus mayores productores, comúnmente se refieren a los que les siembran entre 10 y 25 hectáreas por ciclo (20-50 hectáreas al año). Productores realmente pequeños, que considero son aquéllos que siembran hasta 10 hectáreas de hortalizas por ciclo, difícilmente son contratados hoy día por las congeladoras; en el trabajo de campo realizado, solamente una de las empresas más chicas, con serios problemas de subsistencia ya en el 2001, estaba contratando a tres ejidatarios que sembraban 3 hectáreas de brócoli cada uno.

Sin embargo, lo anterior no siempre fue así, ya que en sus inicios muchas compañías no tuvieron otra opción mas que depender de auténticos pequeños productores. Key y Runsten (1999, p. 393) señalan que recién establecida en México, la transnacional Gigante Verde contrataba con ejidatarios debido a que era difícil encontrar suficientes productores que la abastecieran, pero que a partir de 1987, en que declinó severamente la rentabilidad de la producción de granos debido a los cambios en la política gubernamental, hubo muchos produc-

tores dispuestos a producir para las congeladoras. Fue entonces cuando dicha empresa dejó a los productores chicos y contrató con grandes, para reducir sus costos de transacción. Por este mismo motivo, Birds Eye también dejó de contratar con ejidatarios de Aguascalientes y sur de Guanajuato. Otras compañías han mantenido hasta hoy a productores que originalmente eran chicos, pero que progresivamente fueron incrementando su escala de operación, como es el caso de los ejidatarios que reseñaremos en el siguiente apartado.

Los que las empresas definen como sus grandes y medianos productores bajo contrato tienen ranchos de 100-200 hectáreas, y se encuentran muy diversificados productivamente; no sólo se dedican a sembrar brócoli para las empresas congeladoras (los medianos 25-40 hectáreas por ciclo, y los grandes entre 41 y 75 hectáreas), sino también otras hortalizas para dichas empresas y/o para el mercado en fresco (coliflor, zanahoria, chícharo, ajo, espárrago, chile), así como granos y/o alfalfa. Dado que la mayoría de los productores sólo cultivan brócoli en la misma tierra durante dos ciclos seguidos (cada uno de 3 meses), es en el tercero cuando siembran los otros cultivos señalados, aunque también dedican específicamente a éstos otras superficies de sus ranchos. Los granos los producen con fines comerciales.

Los productores, independientemente de su tamaño, también tratan de minimizar sus riesgos, sembrando hortalizas al menos para dos compañías diferentes. Un productor privado de brócoli comentó que tiene que trabajar para varias compañías porque a veces algunas se saturan y no les reciben el producto; él también producía esa hortaliza para el mercado fresco, porque aunque le pagaban menor precio por ella, los compradores le liquidaban el 100% de su producto y de manera inmediata. Muchos productores tienen una larga historia como contratados con muchas de las empresas congeladoras; algunos tienen una gran tradición en estos cultivos, habiéndose iniciado en ellos sus ancestros, mientras que otros se aventuraron a sembrar hortalizas a raíz del retiro del precio de garantía de los granos, especialmente el del maíz a mediados de los noventa, y la pérdida de su rentabilidad.

Ya mencionamos que existen pocos casos de ejidatarios contratados por las empresas estudiadas. En el siguiente apartado analizaremos el del ejido de Santa Rita, referido por ciertas compañías como un caso exitoso y ejemplar dentro del sector social. El municipio al que pertenece, Santiago Maravatío, junto con el de Valle de Santiago y Salvatierra, forma parte de una zona al sur de Guanajuato donde es visible el proceso de sustitución de granos por hortalizas, en su mayor parte sobre superficies ejidales.

### **El caso del ejido de Santa Rita**

El ejido consta de 150 hectáreas y 32 ejidatarios; de esa superficie alrededor de 120 hectáreas se siembran con brócoli, mediante riego de 4 pozos. Estos se hicieron en 1982, y a raíz de ello cuatro ejidatarios pudieron empezar a culti-

var esa hortaliza, pero no fue sino a partir de 1990 cuando se incorporó el resto de los actualmente la producen. Uno de los mayores productores, por ejemplo, sembró granos hasta 1982 en que empezó a cultivar brócoli y coliflor bajo contrato con Campbell's, que fue la primera en llegar a la zona, después trabajó con Passa (exportadora de hortalizas frescas), con Birds Eye hasta 1989 en que cambió a Marbran-Simplot, y actualmente siembra para Expor San Antonio.

Aunque existen ejidatarios que solamente siembran su dotación de superficie ejidal (5 hectáreas en promedio), hay un grupo de 6-7 de ellos que cultivan entre 15 y 20 hectáreas de brócoli en cada ciclo productivo, bajo contrato con las congeladoras Marbran-Simplot y/o Expor San Antonio. Estas superficies se conforman por su dotación (los que la tienen), y/o por tierras rentadas y/o tomadas a medias dentro del mismo ejido y/o fuera de él. Uno de los mayores productores, por ejemplo, no tiene tierra, ya que el ejidatario es su padre y aún no se la ha heredado, sin embargo, mediante rentas y mediería fue sembrando cada vez más; en 1998 cultivaba en cada ciclo 11 hectáreas de brócoli a medias, y 4 de maíz, y tres años después ya sembraba con esa hortaliza 25 hectáreas, y 3 hectáreas de calabaza también para Expor San Antonio, además de frijol y maíz. La mayoría de las tierras alquiladas se encuentran en ejidos cercanos, debido a que en ellos el monto de la renta es menor al que se cobra en su propio ejido, dada la gran producción de brócoli que hay en éste.

El crecimiento del resto de los principales ejidatarios ha estado basado en el mismo esquema de renta de tierras en ejidos cercanos (en Gervasio, Hermosillo, etc.). Sin embargo, la mediería, conocida también como la toma de tierras "al partido", ha sido otro mecanismo de expansión, ya que mediante ella han podido acceder a tierras de cultivo y agua de pozos, implicando una menor erogación para dichos ejidatarios. Aunque existe toda una gama de acuerdos entre éstos (llamados medieros) y los dueños de las tierras (comúnmente también ejidatarios), cuyas características van incluso en función de la necesidad económica de estos últimos, comúnmente unos ponen la tierra y el agua, y realizan las labores de preparación del terreno, mientras que los otros aportan los jornales de la plantación, el deshierbe, y la escarda de la tierra. Los restantes gastos los ponen entre los dos, incluyendo lo que tienen que pagarle al final a la empresa congeladora (plántulas, insumos y asesoría), repartiéndose las ganancias por mitades. Una vez preparado el terreno, quien se encarga del resto de las labores de cultivo y cosecha es el mediero, quien es el responsable ante la empresa, ya que es él quien firma el contrato; el dueño de la tierra sólo tiene que estar al tanto de que no falte el agua para regar.

Al igual que la mayoría de los productores, los ejidatarios de Santa Rita establecen dos ciclos de brócoli al año, pero cuando las compañías dejan de dar plántulas porque entra el período de veda en el Bajío (15 de abril-15 de junio), aquéllos siembran en la mayoría de sus superficies otras hortalizas, como pepinillo y calabaza (también bajo contrato para las congeladoras), aunque cultivan también un poco de maíz y frijol para el autoconsumo y, a veces, para vender algo en el mercado. Los que tienen animales, suelen dedicar alguna superficie a la alfalfa.

La capitalización y mejora del nivel de vida de los ejidatarios y del pueblo en donde habitan ha sido evidente a lo largo del trabajo de campo. Se trata de un caso en donde no ha habido los problemas de agua ya señalados, debido a que la mayoría de los miembros del ejido cultivan hortalizas, y las relaciones entre los socios de los pozos, muchas veces parientes entre ellos, han sido buenas. El grupo de los ejidatarios más importantes ha podido adquirir su propia maquinaria, equipo y transporte, y ha invertido en renta de tierras, expandiendo a través de los años su escala como productores, al amparo de la época en que las empresas congeladoras contrataban a pequeños productores. Sin embargo, también los recursos provenientes de actividades extra-parcela, sobre todo las remesas de miembros de la familia que migran a Estados Unidos, ha constituido un elemento importante de su expansión.

El caso de otros ejidatarios contratados por las congeladoras en diversos municipios de la entidad tienen un perfil muy similar a los de Santa Rita. Por ejemplo, en el ejido de San Francisco Chihuindo (municipio de Valle de Santiago), Manuel, con una dotación como ejidatario de 8 hectáreas, fue rentando cada vez más superficie, dentro y fuera de su ejido, hasta sembrar en 2001 un total de 26 hectáreas de brócoli por ciclo (12 para Expor San Antonio y 14 para Marbran-Simplot). Sólo cultiva 2 hectáreas de maíz para el autoconsumo, dado que le conviene más dedicar las tierras a hortalizas, por ello, durante la época de veda del brócoli, siembra pepinillo para Marbran-Simplot. Para cada una de las empresas con las que trabaja, este ejidatario constituye uno de sus productores "chicos", sin embargo, al igual que la mayoría de los contratados, él trabaja al menos para dos empresas diferentes, por lo que su dimensión real como productor es otra. Como los de Santa Rita, Manuel se ha ido capitalizando en los últimos años, contando ya con dos tractores, transporte propio y equipo para fumigar; también ha invertido en arreglar su casa.

### **La agricultura por contrato vista por productores y empresas**

Los productores señalan como sus principales ventajas de estar bajo contrato con las empresas el hecho de tener el mercado asegurado, recibir asistencia técnica, y contar con financiamiento para el proceso productivo. Ellos consideran que hasta cierto punto comparten con las empresas los riesgos de la producción (aunque con las salvedades que posteriormente analizaremos), lo cual no sucede cuando se dedican, por ejemplo, a producir hortalizas para el mercado en fresco. Y aunque en este caso pueden ganar en algún ciclo o año mucho más dinero que con las hortalizas para congelados, el de frescos constituye un mercado mucho más inestable, cuya saturación y consecuente desplome de precios puede llevarlos a ni siquiera recuperar los costos de producción de esos cultivos. Como quiera, en la producción para las congeladoras, las ganancias de los productores están aseguradas a lo largo del año, a menos que tengan alguna catástrofe climática, de plagas en sus cultivos, o que se saturen las empresas.

Y si producir hortalizas para las congeladoras tiene ventajas sobre su producción para fresco, ni qué decir si se compara con el cultivo de granos. A principios del 2001, diversos productores entrevistados señalaron que producir brócoli daba ganancias de al menos \$20.000 por hectárea al año, mientras que las obtenidas por la combinación del cultivo del maíz (ciclo primavera-verano), y del trigo (ciclo otoño-invierno), eran del orden de \$6-7.000 pesos. Como ya señalamos, dado que el ciclo de las hortalizas es más corto que el de granos (de 3 a 6 meses), los productores de las primeras establecen durante el año un tercer cultivo, que generalmente es otra hortaliza, por lo que a las utilidades señaladas habría que añadir las de esta última. Esos agentes aluden también como ventaja de las hortalizas, el que éstas siempre les son pagadas por las compañías, mientras que en el caso de los granos, tanto intermediarios, como incluso agroempresas con las que han establecido contratos, les han quedado a deber dinero o les han retrasado excesivamente sus pagos.

Las ganancias del brócoli dependen de los rendimientos obtenidos y del porcentaje de la producción que haya podido venderse a la empresa al precio correspondiente a la mejor calidad. Por ello, los productores necesitan una mínima combinación de ambos factores para empezar a obtener utilidades (rendimientos no menores a 10 toneladas por hectárea y 80% de ellas de grado 1). Sin embargo, rendimientos y calidad son variables aleatorias que dependen, entre otras cosas, del clima, por lo que no siempre los productores contratados obtienen buenos resultados. En los contratos, la empresa no asume ningún compromiso legal de compartir los riesgos del cultivo de las hortalizas con los productores, por lo que en caso de siniestros, éstos quedan sujetos a la “buena voluntad” de las empresas, aunque en la práctica es común que éstas asuman parte de las pérdidas, condonándoles a los productores al menos el adeudo por las plántulas entregadas. Sin embargo, esta situación ha venido cambiado en los dos últimos años, ya que ahora las empresas se encargan de que los productores adquieran un seguro agrícola; una de ellas señaló que su política actual es condicionar el contrato a la adquisición del seguro. El mecanismo consiste en que la empresa adelanta a la compañía el monto del seguro del productor (o al menos la mitad), descontándose a éste paulatinamente de las entregas de producto que realiza. Un productor entrevistado señaló que en caso de siniestro es la empresa la que recibe el seguro, cobrándose primeramente ella las pérdidas en que incurrió, y después entregando al productor el remanente, si es que lo hay: “en realidad, comentó, la empresa se asegura con el dinero del productor”. Ahora que si la cosecha sufre daño por descuido o negligencia del productor, éste tiene que pagar a la empresa la totalidad de los saldos insolutos más un cierto interés y, desde luego, es dado de baja de la cartera de productores contratados por la empresa.

Pero aparte de los problemas del clima, los productores son afectados por otros dos elementos: precios y estándares de calidad. El trabajo de campo reveló que aún dentro de sus productores “financiados”, las empresas ofrecen diferentes precios, beneficiando más a los mayores; una de ellas, por ejemplo, otor-

ga un sobreprecio por sembrar mayor superficie. Por otra parte, a pesar de que el esquema de contratos protege a los productores de caídas de precios durante la vigencia de aquéllos, el incremento de su nivel en los últimos años no ha ido a la par que el de los costos de producción de las hortalizas, contrayéndose cada vez más los márgenes de ganancia de los productores: entre 1998 y 2000, por ejemplo, los precios pagados por el brócoli de calidad #1 se incrementaron un 19%, mientras que los costos de producción, en más de 30%.

Los productores tienen claro que no pueden influir en los precios que les pagan las compañías, de acuerdo a uno de ellos, "los productores ya no pelean los precios, sino mejores evaluaciones" (de calidad). Y es que éstas definen, como ya vimos, el ingreso obtenido por el agricultor, sin embargo, son más flexibles o estrictas en función de las necesidades de producto que tengan las empresas, es decir, de la situación de su mercado. Este hecho no es privativo de la rama de hortalizas estudiada, sino que constituye una práctica común de los agronegocios a escala mundial; Watts (1994, p. 65) señala que la calidad constituye una materia de abuso de las firmas, dado que ellas regulan la oferta a través de endurecer arbitrariamente los requerimientos de calidad.

Como ya se comentó, la industria congeladora viene presentando problemas de saturación desde fines de los noventa, por lo que, como se constató en el trabajo de campo, algunas empresas han avisado con tiempo a sus productores para que busquen un diferente canal de venta para su brócoli, mientras que un par de ellas se han visto obligadas a tirarlo al arribar a las plantas. De acuerdo a diversos productores, aún en esta situación, ocurrida a principios del 2000 y del 2001, dichas empresas les liquidaron su producto. Y es que, mas bien que recurrir al abierto incumplimiento del contrato, las compañías prefieren utilizar mecanismos más sutiles, enfocándose a elevar los estándares de calidad y, por ende, a rechazar producto por esta vía. De acuerdo a los productores, las compañías hacen esto sobre todo durante los últimos cortes o entregas de producto, es decir, cuando ya se han cobrado los adelantos o financiamiento que les han otorgado. Sin embargo, han existido y existen ocasiones en que las empresas simplemente no reciben producto porque están saturadas; por ello, un agricultor señalaba que era mucho más seguro ser "financiado" que "no financiado", dado que éstos últimos tenían mayor riesgo de que la empresa no les recibiera su producto, ya que ésta sólo perdía la plántula entregada, mientras que en el otro caso, perdía todos los adelantos realizados; en palabras de dicho productor, "hay mayor compromiso de la compañía con los que le deben".

Los rechazos constituyen un verdadero problema para el productor; en algunos contratos se establece que éste tiene que ir a recoger el producto en las siguientes 24 horas. El conseguir apresuradamente un mercado alternativo no es fácil, y las opciones se reducen a vender su brócoli en fresco en el mercado nacional (para el de exportación ya no reúne la calidad requerida), o en una planta deshidratadora ubicada en Querétaro. Muchos productores simplemente lo dejan en la empresa.

Para las agroindustrias procesadoras, el control sobre el proceso de producción bajo los esquemas de agricultura por contrato les permite el dominio sobre la oferta, una mejor respuesta a las cambiantes demandas del mercado y los consumidores, y una mayor expansión y diversificación de sus operaciones (USDA, 1996, p. 4). También pueden reducir los riesgos de la producción agrícola, y tener mayor movilidad geográfica (Raynolds, 1997, p. 125). Sin embargo, las empresas estudiadas se quejan de que los productores desvían hacia otros fines, tanto los insumos que les proporcionan, como el producto final. Los primeros los utilizan en otros cultivos, y parte de las cosechas del producto contratado suelen venderla en el mercado en fresco (cuando el precio en éste es mayor), o a otras empresas congeladoras, ya que como vimos, los productores trabajan simultáneamente para varias de ellas. Dichos desvíos de producto e insumos (generalmente hacia cultivos de subsistencia), son el común denominador entre productores bajo contrato en diversos países del mundo, siendo considerados por Clapp (1994, p. 91) como “mecanismos de resistencia” de los productores hacia la contratación, y causa de que muchas compañías prefieran establecer vínculos de confianza, patronazgo y reciprocidad con dichos agentes.

### Querétaro, Aguascalientes y Zacatecas

La empresa existente en Querétaro, Expohort, inició sus actividades en 1985, y hasta 1994 se abasteció de manera importante mediante contratos con productores ejidatarios. Sin embargo, a partir de entonces se redujo drásticamente la importancia de estos acuerdos, debido a la dificultad que para la agroindustria representaba el tener un control verdadero sobre la aplicación de insecticidas que hacían los productores, además de que era común que éstos vendiesen el producto contratado a otros compradores. Los ejidatarios que trabajaban para Expohort, muchos de ellos en los ejidos de Tierra Negra, Alfajayucan, etc., ahora lo hacen para algunas de las empresas ubicadas en Guanajuato. Así, para 1999, de las 500 hectáreas sembradas de brócoli por la empresa, sólo el 5% era cultivado bajo agricultura por contrato, conformándose la restante superficie por ranchos de la empresa, tanto propios, como aquellos establecidos en superficies rentadas, en algunos casos a ejidatarios. Este proceso de integración vertical lo ha llevado a cabo la empresa no sólo en el ámbito de Querétaro, sino también en Guanajuato. Debido a que en el primer estado sólo puede darse el brócoli durante el verano, ya que en el invierno las heladas perjudican al cultivo, y a la existencia también en esta entidad de un período de veda, la empresa queretana ha ido a sembrar, tanto esa hortaliza como otras, al estado de Guanajuato.

En Aguascalientes, existen dos empresas congeladoras, Icemark, que se instala en 1999, y La Huerta, que empezó a funcionar en 1975. Esta fue una de las dos primeras agroindustrias de capital nacional que empezaron a congelar

hortalizas en el país, y la más abocada al abasto del mercado interno. Su período de auge durante los ochenta está relacionado con la expansión del auto-servicio nacional y la paulatina instalación de congeladores en las tiendas, necesarios para la venta de sus productos. Tiene un grado importante de integración vertical, ya que solamente alrededor de la mitad de lo que procesa proviene de productores contratados. Las 2.500 hectáreas bajo su control se ubican fundamentalmente en el norte de Aguascalientes y en la colindante zona del sur de Zacatecas; sin embargo, y al igual que las empresas de Guanajuato y Querétaro, La Huerta ha expandido su área de acción a otras entidades, en este caso, debido principalmente a que en Aguascalientes y Zacatecas el problema de la falta de agua es muy grave, no pudiéndose ya abrir nuevos pozos; por ello, han establecido siembras con productores contratados en Autlán, Jalisco, para el cultivo de maíz dulce, calabacita y chícharo chino, y en Sayula, Jalisco, donde contratan para que les siembren brócoli y, en menor medida, ejote, calabacitas y chícharo chino.

En ambas regiones de Jalisco contratan a productores grandes, que cultivan entre 50 y 100 hectáreas por ciclo productivo, lo que es posible debido a que en ellas existen menos productores y, por tanto, mayor disponibilidad de tierras, en comparación con Aguascalientes y Zacatecas. En contraste, en estas dos entidades, los 100 productores que la empresa tiene bajo contrato son mayoritariamente pequeños productores ejidatarios. La pregunta que surge entonces es ¿por qué esta empresa se diferencia de las otras congeladoras en el tipo de productor con el que establecen agricultura por contrato? El trabajo de campo dio respuesta a esta interrogante, encontrándose que los ejidos que se dedican a abastecer a La Huerta se ubican a cortas distancias de la planta procesadora, concentrados en la zona productora norte de Aguascalientes-sur de Zacatecas, a ambos lados de la carretera principal, lo que significa que la empresa no tiene que incurrir en los altos costos de transacción que significa el tener productores dispersos en un área geográfica extensa, como sucede en los otros casos estudiados. Otro factor explicativo es el hecho de que los medianos y grandes productores de esas entidades, fundamentalmente ganaderos y productores de forrajes, no tienen interés en convertirse en proveedores de las congeladoras, debido, entre otras cosas, a sus experiencias negativas con algunas de las empresas guanajuatenses.

### **Ejidatarios bajo contrato: pequeños y perdurables**

La mayoría de los productores contratados por La Huerta siembran un máximo de 10-12 hectáreas de hortalizas al año, algunos de ellos en las inmediaciones de la planta procesadora, en el municipio de Aguascalientes, y el resto principalmente en los de Rincón de Romo y Pabellón de Arteaga, en esta misma entidad, y en Ojo Caliente, Zacatecas. El 90% de los productores contratados son “financiados”, y son básicamente productores chicos; los que no reciben

este tipo de apoyo son sus productores grandes, quienes siembran bajo contrato entre 50 y 100 hectáreas anualmente. A diferencia de Guanajuato, es común que los productores de Aguascalientes y Zacatecas tengan un promedio de 10-15 años trabajando para la que por mucho tiempo fue la única compañía congeladora en esas entidades; algunos sembraban anteriormente granos y/o hortalizas para el mercado fresco, o bien tenían una larga tradición como productores de uvas. Cuando las vitivinícolas quebraron, su alternativa fue contratarse para La Huerta. Como esta procesa una gran variedad de hortalizas, los productores le siembran pequeñas superficies de al menos 3-4 de ellas, además de ser frecuente que también cultiven otras para vender en el mercado fresco, como una estrategia para minimizar sus riesgos y diversificar sus posibles ingresos. Por ejemplo, un productor entrevistado en el ejido de Ojo Caliente (Zacatecas,) siembra para la empresa 4 ha de brócoli y 2,5 ha de coliflor “al partido”, además de rentar 5 ha, donde cultiva 1 ha de zanahoria, 2 de brócoli, media hectárea de maíz blanco, media de chile, y una hectárea de coliflor, en total, 11,5 hectáreas. Ricardo, ejidatario de La Guayana (Aguascalientes.), está aún más diversificado, ya que cultiva 11 productos diferentes: cinco hortalizas para La Huerta, tres (jitomate, lechuga y chiles) para vender en la central de abasto de Aguascalientes, y dos granos (maíz y frijol), tanto en su dotación ejidal como en tierras que renta.

El primer productor, al igual que otros entrevistados, siembra en uno o más ejidos, pero no tiene tierras, situación que ocurre comúnmente en nuestro campo, aunque no existen cifras confiables que den cuenta de su importancia. Las denominadas relaciones “al partido” comprenden los acuerdos de mediería (como los reseñados en el caso del ejido de Santa Rita, Guanajuato), y al tercio, que se diferencian por los distintos aportes que cada uno de los involucrados (el dueño de la tierra y el otro agente), pone de los costos de producción, y los distintos porcentajes que obtiene de las ganancias, cuando las hay.

Las condiciones para la producción en Aguascalientes y Zacatecas no son tan favorables como en Guanajuato; en las primeras entidades sólo puede implementarse un ciclo de brócoli al año, dado que en invierno las heladas lo afectan, lo mismo que a otros cultivos, por lo que los productores, o dejan de sembrar durante esta época, o cultivan granos como avena, cebada o forrajes. Este hecho, junto con la menor dimensión de sus superficies cultivadas, determina que en general los de Guanajuato se encuentren en mejores condiciones económicas. En cuanto a las relaciones contractuales, las existentes entre La Huerta y sus productores son muy similares a las descritas en el caso de Guanajuato, sin embargo, existen algunas diferencias. Los productores contratados por la primera empresa no tienen la posibilidad de trabajar para varias compañías, asumiendo, por tanto, un mayor riesgo que tratan de compensar cultivando también hortalizas para el mercado fresco, es decir, incrementando su diversificación productiva, aunque tienen claro que esto pueden hacerlo sólo hasta cierto punto, porque el mercado interno se satura constantemente. Otra estrategia usada por muchos productores es cultivar chile, secarlo y almacenarlo, en

espera de buenos precios. La Huerta, a diferencia de las empresas de Guanajuato y Querétaro frecuentemente otorga préstamos a algunos de sus productores para llevar a cabo la cosecha o corte del producto.

A los reducidos ingresos que en general obtienen los productores chicos de hortalizas, se suma el hecho de que a los productores que abastecen a las congeladoras de Aguascalientes, al igual que en Querétaro y Guanajuato, se les está exigiendo que al recibir el pago de sus productos entregados extiendan una factura, estando obligados a pagar IVA y a realizar declaraciones parciales y anuales. Para Juan, ejidatario de Rincón de Romo, al igual que para el resto, este hecho significa el tener que pagar los servicios de un contador que les haga este trabajo. Además, es imposible poder descontar en dichas declaraciones diversos gastos en los que incurre, como son los pagos de jornales, muy elevados tratándose de hortalizas, la descompostura de su camioneta, etc., por lo que Juan concluye: “si hago cuentas.....no trabajo”.

### Reflexiones finales

Las características de la agricultura por contrato practicada por las empresas congeladoras de Guanajuato la definen como un esquema muy completo, en el que las empresas proporcionan la totalidad de los insumos químicos y una constante asesoría técnica. No constituye un régimen de trabajo nuevo, ni en las entidades estudiadas, ni en el país, pero sí en franca expansión durante las últimas décadas, determinada no sólo por factores externos, como ha sido el cambio en los hábitos alimentarios, y particularmente la exigencia de mayores niveles de calidad de los productos, sino internos. Entre éstos, ha sido fundamental la aplicación de políticas de reestructuración y ajuste estructural desde mediados de los años ochenta del siglo pasado, enmarcadas en la adopción de un modelo neoliberal de desarrollo, en el que el paradigma de la autosuficiencia alimentaria fue reemplazado por el de las “ventajas comparativas”. La liberalización del mercado externo y el retiro del Estado de sus funciones de apoyo al sector primario han sumido a la agricultura mexicana en una profunda crisis, incrementado la dependencia de los productores con respecto a agentes como intermediarios y agroindustrias. Al igual que lo ocurrido en el resto de América Latina, los productores más afectados han sido los que producen granos con fines comerciales; en México, muchos de ellos, ante pérdida de rentabilidad de su actividad, no han tenido otra opción mas que reconvertirse y empezar a cultivar hortalizas para las empresas bajo contrato, como una estrategia de sobrevivencia, al igual que lo son la mediería y la migración.

Los estudios de caso demostraron distintas estrategias de abasto por parte de las empresas, sin embargo, a excepción de Expohort (Querétaro), que ha optado por una mayor integración vertical, las restantes agroindustrias siguen encontrando en la agricultura por contrato ventajas fundamentales. De acuerdo a Perry y Banker (2000, p. 50), a través de ella el productor tiene mayor

eficiencia productiva, estabilidad en el ingreso, mercado seguro, y acceso al capital (crédito) y a los avances tecnológicos, al mismo tiempo que se beneficia de la dirección técnica, la experiencia en aspectos administrativos y el conocimiento del mercado que tienen las empresas, no fácilmente disponibles de otra manera. Si bien en general esto es cierto, en el artículo hemos reseñado las principales desventajas de dicho régimen de trabajo que contribuyen a tener una idea más cercana a la cotidiana realidad de los productores. Bajo la agricultura por contrato, éstos transfieren el riesgo de fluctuaciones de precios a la empresa contratista, pero ésta transfiere al productor los riesgos que conlleva la producción agrícola (cambios climáticos, plagas, etc.) y, muchas veces, también los del mercado, como vimos que ocurre cuando las empresas se saturan.

En cuanto al tipo de productores involucrados, encontramos que la gran mayoría, que son los contratados por las empresas de Guanajuato, son medianos y grandes. En el caso de La Huerta (Aguascalientes) prevalecen pequeños productores, debido a que las particularidades de su ubicación no influyen negativamente en los costos de transacción, toda vez que la empresa no tiene muchas alternativas de encontrar productores de mayor dimensión interesados en abastecerla. Sin embargo, durante los años en que las empresas congeladoras guanajuatenses contrataron a pequeños agricultores, un grupo de éstos, como los ejidatarios reseñados, creció y se capitalizó, transitando hacia otro estadio o nivel económico. Esto, consecuentemente, ha dado lugar a un proceso de diferenciación social al interior de los ejidos a los que pertenecen.

La relación contractual como forma legal constituye para Clapp (1994, p. 92) un intento de naturalizar una relación social desigual y de hacer pasar dicha desigualdad como justa. La reciprocidad de las relaciones no es una reciprocidad abstracta entre individuos autónomos, sino por el contrario, es una “relación social de dominio que confiere una legitimidad basada en la reproducción de la posición subordinada del productor contratado”. Por su parte, Little (1994, p. 244) señala que para que los contratos tengan una dimensión social adecuada se requiere que los productores tengan organizaciones que representen sus intereses frente a las empresas estatales o privadas. De no ser así, la posibilidad de explotación del productor contratado es muy alta, debido a la naturaleza de la relación entre capital y trabajo, ya sea privada o pública. “La historia, escribe el autor, tiende a repetirse, y muchas lecciones en el mundo nos mantienen con precaución hacia promover la agricultura por contrato”.

## **Bibliografía:**

- CEPAL [Comisión Económica para América Latina y el Caribe] (1995). *Las Relaciones Agroindustriales y la Transformación de la Agricultura*. Santiago de Chile.
- CEPAL/GTZ/FAO (1998). *Agroindustria y pequeña agricultura: vínculos, potencialidades y oportunidades comerciales*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

- CLAPP, Roger (1994). "The Moral Economy of the Contract". En: LITTLE, Peter; WATTS, Michael [eds.] *Living under contract. Contract farming and agrarian transformation in Sub-Saharan Africa*. Madison: The University of Wisconsin Press.
- COOK, Roberta (1990). "Challenges and Opportunities in the US Fresh Produce Industry", *Journal of Food Distribution Research*, 21, 1, p. 67-74.
- ECHÁNOVE, Flavia (2000). "La Industria Mexicana de Hortalizas Congeladas y su Integración a la Economía Estadounidense". *Investigaciones Geográficas. Boletín del Instituto de Geografía*, Universidad Nacional Autónoma de México, 43, p. 105-121.
- ECHÁNOVE, Flavia (2001). "Integration and Restructuring of the Food Industry: The Case of Frozen Vegetables in México". *Nordic Journal of Latin American and Caribbean Studies*, XXXI, p. 37-53.
- ECHÁNOVE, Flavia (2002). "Working Under Contract For The Vegetable Industry In Mexico: A Means of Survival". *Culture and Agriculture*, 23, 3, p. 13-23.
- GLOVER, D.; KUSTERER, K. (1990). *Small Farmers, Big Business. Contract Farming and Rural Development*. Nueva York: St. Martin Press.
- GROSSMAN, Lawrence (1998). *The Political Ecology of Bananas. Contract Farming, Peasants, and Agrarian Change in the Eastern Caribbean*. Chapel Hill (USA): The University of North Carolina Press.
- GWYNNE, Robert (2000). Contract Farming and Land Markets in Chile. Ponencia presentada en el congreso de Latin American Studies Association, Miami, Florida, 16-18 marzo del 2000.
- HENDERSON, Dennis (1998). "Between the farm gate and the dinner plate: motivations for industrial change in the processed food sector". En: *The future of food. Long term prospects for the Agro-food sector*. París: OECD.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) (2000). Anuario Estadístico del Estado de Guanajuato.
- KEY, Nigel; Runsten, Dave (1999). "Contract farming, smallholders and rural development in Latin America: the organization of agroprocessing firms and the scale of outgrower production". *World Development*, 27, 2, p. 381-401.
- LAWRENCE, Geoffrey (1999). "Agri-Food Restructuring: A Síntesis of Recent Australian Research". *Rural Sociology*, 64, 2, p. 186-202.
- LITTLE, Peter (1994). "Contract Farming and the Development Question". En: LITTLE, Peter; WATTS, Michael [eds.] *Living under Contract. Contract Farming and Agrarian Transformation in Sub-Saharan Africa*. Madison: The University of Wisconsin Press.
- LITTLE, Peter; WATTS, Michael (1994). "Introduction". En: LITTLE, Peter; WATTS, Michael [eds.] *Living under Contract. Contract Farming and Agrarian Transformation in Sub-Saharan Africa*. Madison: The University of Wisconsin Press.
- LLAMBÍ, Luis (1994). "Opening Economies and Closing Markets: Latin American Agriculture's Difficult Search for a Place in the Emerging Global

- Market". En: BONNANO, Alessandro et al. [eds.] *From Columbus to Conagra: Globalization of Agriculture and Food*. Lawrence: University Press of Kansas.
- MCKENNA, M.; ROCHE, M.; LE HERON, R. (1999). "H.J. Heinz and Global Gardens: Creating Quality, Leveraging Localities". *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 8, p. 35-51.
- MORVARIDI, Behrooz (1995). "Contract Farming and Environmental Risk: The Case of Cyprus". *The Journal of Peasant Studies*, 23, 1, p. 30-45.
- PERRY, J.; BANKER, D. (2000). "Contracting Changes How Farm Do Business". *Rural Conditions and Trends*, 10, 2, p. 50-56.
- RAYNOLDS, Laura (1994a). "The Restructuring of Third World Agro-Exports: Changing Production Relations in the Dominican Republic". En: MCMICHAEL, P. [ed.] *The Global Restructuring of Agro-Food Systems*, Cornell University Press, Ithaca and London.
- RAYNOLDS, Laura (1994b). "Institutionalizing Flexibility: a Comparative Analysis of Fordist and Post-Fordist Models of Third World Agro-Export Production". En: GEREFFI, Gary; KORZENIEWICZ, Miguel [eds.] *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport: Praeger Publishers.
- RAYNOLDS, Laura (1997). "Restructuring National Agriculture, Agro-Food Trade and Agrarian Livelihoods in the Caribbean". En: GOODMAN, David; WATTS, Michael [eds.] *Globalising Food. Agrarian Questions and Global Restructuring*. Londres-Nueva York: Routledge.
- RAYNOLDS, Laura (2000). "Negotiating Contract Farming in the Dominican Republic", *Human Organization*. 59, 4, p. 441-451.
- SAGARPA (2000). Centro de Estadística Agropecuaria, información magnética.
- SAGARPA (2001). Centro de Estadística Agropecuaria, información magnética.
- STEFFEN, C.; ECHÁNOVE, F. (2000). "Sobreviviendo a la apertura comercial: el caso de los ejidatarios productores de granos". *Sociológica* [México], 15, 44.
- TEUBAL, Miguel (1995). *Globalización y Expansión Agroindustrial*. Buenos Aires: Ediciones Corregidor.
- USDA, Economic Research Service (2000). *Vegetables and Specialties S&O/VGS-281*, Washington, D.C., USA.
- VELLEMA, Sietze (1999). "Agribusiness Control in Philippine Contract Farming: From Formality to Intervention". *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 8.
- WATTS, Michael (1994). "Life under Contract: Contract Farming, Agrarian Restructuring and Flexible Accumulation". En: LITTLE, Peter; WATTS, Michael [eds.] *Living under Contract. Contract Farming and Agrarian Transformation in Sub-Saharan Africa*. Madison: The University of Wisconsin Press.
- WHITE, Ben (1997). "Agroindustry and Contract Farmers in Upland West Java". *The Journal of Peasant Studies*, 24, 3, p. 100-136.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a los productores y personal de las agroindustrias por compartir conmigo su tiempo y conocimientos, así como a Laura Luna, miembro del Instituto de Geografía, por la elaboración de los mapas presentados. De gran valor fue también el apoyo del editor de la revista y los valiosos comentarios de lectores anónimos que ayudaron a mejorar la calidad del artículo.