

# **COORDINACIÓN PRODUCTIVA Y DESARROLLO TERRITORIAL.**

## **PROCESOS AGROINDUSTRIALES EN EL SOCONUSCO, CHIAPAS**

*Héctor B. Fletes Ocón<sup>1</sup>*

*Guadalupe Ocampo Guzmán*

### **RESUMEN**

En los estudios de desarrollo se ha enfatizado en las últimas décadas la importancia del territorio, referido a la sedimentación de la historia, cultura y relaciones sociales, elementos que otorgan variación a la trayectoria regional. Esta especificidad conduce a una diversidad de “modelos de desarrollo”, ya no conducidos desde fuera, sino a partir de los recursos endógenos. Considerando estos avances, es importante estudiar los procesos de desarrollo en contextos regionales en que los actores se caracterizan por una marcada heterogeneidad en sus lógicas, condiciones socioeconómicas e intereses, así como por enlaces con distintas cadenas de mercancías. En este documento, presentamos un análisis acerca de las formas de coordinación productiva agroindustrial y sus implicaciones en el desarrollo territorial en el Soconusco, una región históricamente agroexportadora de Chiapas. Para ello, nos enfocamos en las cadenas agroindustriales de mango, palma africana y productos no tradicionales, tratando de revelar las formas de coordinación productiva, que asumimos determinan las pautas de desarrollo territorial.

---

<sup>1</sup> Profesores de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Chiapas, Cuerpo Académico en Estudios Regionales, correos electrónicos: [hctrfo@gmail.com](mailto:hctrfo@gmail.com), [guzocamgua@hotmail.com](mailto:guzocamgua@hotmail.com). Participaron también el Dr. Guillermo Valdiviezo ([gvocampo2000@yahoo.com.mx](mailto:gvocampo2000@yahoo.com.mx)), y Dr. Daniel Dardón ([danieldardon@hotmail.com](mailto:danieldardon@hotmail.com)). El documento se basa en resultados preliminares de la investigación “Competitividad agroindustrial y desarrollo territorial en el Pacífico mexicano”, financiada por el PROMEP, 2012-2013, y desarrollada por investigadores de UNACH, U. de G., y CIAD, dentro de la Red de Estudios sobre Globalización Agroalimentaria y Territorio. El estudio se basa en investigación estadística, una encuesta a una muestra de empresas agroindustriales (31 casos), entrevistas semiestructuradas y a profundidad, así como trabajo etnográfico.

Mientras en la literatura se enfatiza la importancia de los mecanismos de colaboración y competencia entre actores, que conducen a competitividad y desarrollo sostenido, encontramos en este estudio una fragmentación de las redes entre los actores participantes, así como variabilidad en sus trayectorias y lógicas de producción, situación que le presenta un gran reto a la región para articular las distintas iniciativas. Se presentan procesos exitosos de innovación local (tecnológica y social), que han sido conducidos mayormente por empresas individuales, o pequeños grupos de empresas, sin mayor vinculación entre las distintas cadenas. El sistema productivo parece organizarse en la modalidad “industria de proceso”, con una combinación de altas economías internas y bajas economías externas (Garofoli, 2005). En las conclusiones señalamos que existen diferentes respuestas de los actores empresariales a las condiciones de mercado, de acuerdo con las cadenas y redes productivas en que ellos participan.

#### Palabras claves

Desarrollo territorial, coordinación productiva, cadenas agroindustriales

## **INTRODUCCIÓN**

La celeridad y complejidad de los cambios políticos, económicos, sociales y culturales globales, se han reflejado en condiciones críticas, y en una reconceptualización, del desarrollo regional. La posibilidad de que ciertas áreas sean desdeñadas y afectadas por empresas e inversionistas globales mediante sus programas de inversión, así como su influencia de éstos en las decisiones sobre política pública y financiamiento, ha implicado un reto para los actores públicos, privados y sociales de países y regiones. Esto ha originado una revitalización del concepto de territorio y desarrollo territorial, noción que indica la importancia de construir espacios de coordinación y acción desde abajo, valorando los específicos recursos intangibles locales.

México presenta grandes disparidades regionales que se reflejan en los distintos niveles de actividad económica, distribución de ingreso y desarrollo humano. Estos indicadores no mejoraron como resultado del proceso de integración del país hacia el mercado norteamericano a través del Tratado de Libre Comercio en 1994 (Alba, 2007). Dentro de una política más amplia de ajuste económico, la esperanza de este proceso era que la integración estimularía el mejoramiento de la eficiencia, productividad y competitividad, y, derivado de ello, el bienestar general la población. Pero mientras que los sectores de manufactura presentaron un gran dinamismo exportador, otros espacios productivos se rezagaron, y con el tiempo la misma manufactura ha entrado en crisis (Dussel, 2012:90). Por su parte, la agricultura muestra, comparado con las manufacturas, un desempeño de crecimiento lento y con grandes diferencias entre los productos. Por ejemplo, el sector de frutas y hortalizas presentó mayor integración hacia Norteamérica, sin embargo algunos estudios afirman que México ha perdido presencia en las importaciones totales de los Estados Unidos en algunos de sus productos más competitivos como el jitomate y las frutas (Puyana y Romero, 2008:62). En el caso de cereales y productos básicos (maíz, frijol, arroz, trigo), México se convirtió en importador neto, y ha acrecentado sus niveles de dependencia alimentaria (Castillo, 2009).

Por otro lado, las desigualdades regionales se han visto acentuadas, puesto que la inversión productiva se sigue concentrando en el centro del país, con un cierto desplazamiento hacia la frontera norte (por la actividad manufacturera) y otros puntos selectos del territorio nacional. La región sureste resultó estancada tanto en niveles de inversión como de ingresos de la población (Méndez, et. al., 2007). El sur del país sigue teniendo una fuerte vocación productiva en las actividades de la agricultura y agroindustria. De hecho, se puede decir, tiene altos niveles de especialización, pues sus actores (corporativos y sociales) cuentan con conocimientos sobre el desarrollo de estas actividades (aunque de manera diferenciada), y en algunos casos sobre la

transformación y distribución de sus productos<sup>2</sup>. Destaca aquí el caso de Chiapas, uno de los estados más pobres del país (junto con Oaxaca y Guerrero), que cuenta con una alta vocación productiva en la agricultura. Se emplea en el sector primario el 42% de la población ocupada; en el terciario 44.7% (servicios); y solo 12% en el secundario (industria) (CEIEG, 2013:20).

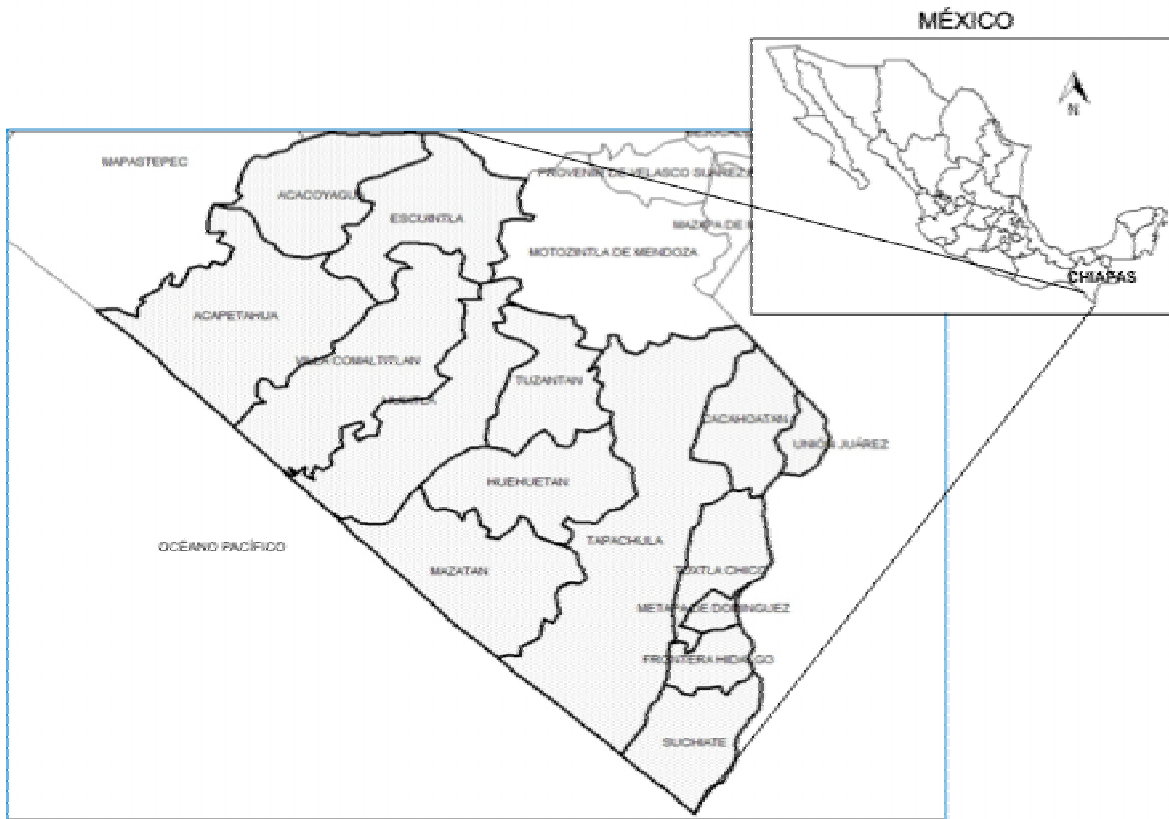
A grandes rasgos, las contradicciones mencionadas resultan de los procesos de globalización y la política económica asociada (apertura e integración hacia el exterior) con efectos desiguales en las regiones. De este modo, se hace cada vez más relevante la perspectiva de un acercamiento territorial a los procesos de desarrollo, puesto que se reconoce la multidimensionalidad de los factores intervinientes. Por otro lado, considerando el contexto histórico y estructura productiva regional, en Chiapas se revela el potencial de la(s) agroindustria(s) como eje de un proceso de desarrollo territorial, que provendría de la coordinación entre los actores que las integran.

En este documento, presentamos un análisis acerca de las formas de coordinación productiva agroindustrial y sus implicaciones en el desarrollo territorial en el Soconusco, una región históricamente agroexportadora de Chiapas (Figura 1).

---

<sup>2</sup> Se trata de condiciones altamente desiguales en los niveles de infraestructura, redes comerciales y políticas, así como capital.

**Figura 1. Región Soconusco en Chiapas**



**Fuente: Elaboración propia**

Para dar cuenta de estos procesos nos centramos en la exploración de las dinámicas que ocurren en las cadenas agroindustriales de mango, palma africana y productos no tradicionales. Primero discutimos la relevancia del concepto de desarrollo territorial en el proceso de globalización, y los conceptos asociados de competitividad sistémica y coordinación productiva. Posteriormente, presentamos las especificidades y contradicciones de la agroindustria en Chiapas. Para identificar su potencial y retos analizamos en el apartado que le sigue las formas de coordinación productiva en tres cadenas agroindustriales, para finalmente presentar algunas conclusiones.

## **DESARROLLO TERRITORIAL: EN QUÉ SENTIDO UNA OPORTUNIDAD?**

En forma paralela con los procesos más reconocidos de la globalización<sup>3</sup> se presentan cambios importantes en las formas de organización de la producción y el consumo, en los cuales se revaloriza los territorios como espacios cuya historia productiva, cultural e identitaria, influye en la formación de procesos sociales, economías regionales y pautas de desarrollo específicas (Benko, 2002; Haesbaert, 2011; Scott and Storper, 2003; Hiernaux, 2002; Rózga, 2011; Dussel, 2012).

Una de las dimensiones que se señalan aquí es el potencial endógeno de los territorios, en el sentido de los aspectos intangibles, no exportables, de los mismos. Las variables endógenas y las economías externas (ventajas derivadas de la cercanía económica y social de las empresas) han dado lugar a una nueva centralidad del territorio y a las formas de regulación social gestionadas localmente (Garofoli, 2005). El territorio es visto como la sedimentación de factores culturales y sociales, de carácter histórico, interrelacionados y específicos, en las áreas locales, que generan procesos de desarrollo diferentes debido a las especificaciones locales. Representa el área de encuentro de las relaciones de mercado y de las formas de regulación social, que determinan formas diferentes de organización de la producción y distintas capacidades innovadoras que conducen a una diversificación de los productos que se venden en el mercado, no solo sobre la base del coste relativo de los factores (Ibid: 114). Así, el territorio se convierte en un factor estratégico de oportunidades de desarrollo.

El desarrollo territorial refiere a un proceso integrado e integral que incluye variables económicas, políticas, ambientales, sociales, institucionales y culturales, lo que permite dejar en claro el carácter sistémico que le subyace. Dicho desarrollo no se encierra en un espacio físico.

---

<sup>3</sup> Intensificación de los intercambios, homogenización del consumo, orientación de políticas hacia el exterior, "acomodo" de los territorios como lugares de inversión externa.

Los procesos de desarrollo territorial se materializan a partir de un proyecto de desarrollo, que puede surgir desde las visiones de los actores de un territorio o de la interfaz entre ésta y visiones externas. La interfaz refiere a los procesos de encuentro, de negociación, de conflicto y construcción de acuerdos entre los diversos actores que intervienen y que van influyendo en la evolución de posiciones, condiciones materiales y las identidades (Subdere, 2008; citado en Peroni, 2013: 63).

Estas aportaciones se relacionan con la noción de competitividad sistémica, que específicamente destaca el factor territorial. La competitividad de una nación o territorio no es ahora el resultado únicamente de la competitividad de sus empresas, sino que factores organizativos, institucionales y supraempresariales –configuración del aparato productivo del territorio, interconexiones entre sectores y actividades económicas, la calidad de las relaciones entre agentes, la infraestructura física y tecnológica, etc.- también influyen de forma significativa (Flores, 2010:139).

Por otro lado, como formas institucionales, las interrelaciones no basadas en el mercado se han considerado relevantes en la competitividad. Partiendo de los trabajos de Storper (quien propuso la noción de *mundos de producción*), tales interdependencias no-comerciales entre las instituciones se consideran elementos esenciales para los sistemas locales de innovación, para la productividad, el crecimiento y el desarrollo local y regional. Niveles elevados de confianza, de conocimiento tácito o no codificado, y los comportamientos rutinarios apuntalan conjuntos de convenciones y relaciones coordinadas, que son específicas en el contexto de determinadas localidades y regiones. Estas formas no comerciales de interdependencia constituyen activos relacionales que proporcionan a las localidades y regiones la capacidad de aprender y desarrollar los límites competitivos, únicos y difícilmente reproducibles, necesarios para

permanecer por delante de las fuerzas de imitación, en una economía progresivamente globalizada (Pyke et. al. 2011:141).

Resumiendo esto en el concepto de competitividad sistémica, Meyer-Stamer (2011:147) señala que el desarrollo industrial exitoso se logra no solo mediante los factores a micronivel de las empresas, y macronivel de las condiciones económicas macro, sino además mediante medidas acertadas del Estado y de instituciones no gubernamentales para el fomento de la competitividad de empresas (mesonivel), dependiendo de la capacidad de formulación de una política de fomento a nivel macro y meso, de las estructuras básicas políticas y económicas, y de la constelación, identidad, confianza y capacidad de cooperación de los actores (metanivel). En esto coincide Dussel (2012), quien además agrega (en la discusión sobre el desarrollo en el proceso actual de la globalización) la noción de endogeneidad territorial: “partir de los respectivos territorios y su potencial de eficiencia colectiva en términos territoriales, los segmentos de encadenamientos mercantiles globales a los que se integran desde una perspectiva ‘glocal’ -global y local-, así como sus condiciones y efectos desde una perspectiva de política económica” (Dussel, 2012:81).

Con base en esta discusión y propuestas, en el presente estudio concebimos la coordinación productiva a partir de las instituciones, formas de regulación, convenciones y mecanismos de cooperación entre los actores. Tal apreciación se ubica en una propuesta teórica de estudiar los mecanismos que acompañan los procesos de intercambio mercantil. Estos mecanismos son institucionales, escritos o no escritos. Está asimismo, en contraposición a los estudios de economía ortodoxa, en donde el enfoque es el mercado -las relaciones mercantiles estrictas-, ó la relación entre oferta y demanda. Se trata de un dispositivo complejo que permite la interacción entre el conjunto de actores de las cadenas (cf. Linck, 1999).



La unidad de análisis se refiere a tres agroindustrias con un fuerte dinamismo actual en la región. Más que sistema agroindustrial (que admitiría preliminarmente una cierta integración entre elementos), unidad o empresa agroindustrial, agroindustria se refiere aquí a un conjunto de actores interrelacionados participantes en los procesos de producción, distribución y consumo de una mercancía alimentaria. Partimos de que puede existir una diversidad de lógicas, trayectorias e intereses de estos actores, conduciendo a la existencia de disputas por la construcción y coordinación de las propias agroindustrias. Entendidas así, nos referimos a cadenas agroindustriales, las cuales tienen tanto una dimensión de circulación de mercancías como una sociocultural y territorial, una concreción y construcción en ciertos espacios (Fletes, 2011; Rodríguez, 1998; Bueno, 2000).

Cada vez se enfatiza más el aspecto territorial de la agroindustria. Uno de los enfoques que lo hace es el de Sistemas Agroindustriales Localizados, para destacar la peculiaridad social y natural de la obtención de un producto, asociada con el territorio donde se da su producción. Pensamos en nuestro caso, que dado la diversidad de trayectorias de los actores sociales involucrados en nuestro estudio, así como la fuerte tendencia hacia la homogenización y producción en masa, el concepto citado no encaja sin forzarlo. El aspecto territorial en este caso surge de la historia productiva y cultural asociada con la economía de plantación y en buena parte con las dinámicas del mercado internacional, que lo vincula con cadenas globales de mercancías, en un marco de fuertes contradicciones locales.

## **CHIAPAS: ESPECIFICIDADES Y CONTRADICCIONES DE LA INCIPIENTE AGROINDUSTRIA**

Aunque la región sur-sureste del país cuenta con núcleos regionales con cierto dinamismo económico (Cancún en Quintana Roo, Mérida en Yucatán, o Tuxtla Gutiérrez en Chiapas), esto

se da en un marco de polarización económica y social, que se refleja en procesos de concentración poblacional y de ingresos, junto a un panorama de dispersión<sup>4</sup>. Esta disparidad se observa también en el sector agropecuario y en los actores que desarrollan las distintas formas de agroindustria. En el Soconusco, por ejemplo tradicionalmente ha operado un complejo agroexportador en plantaciones como café, plátano y mango. Lo constituye un grupo reducido de empresas tanto locales como internacionales, que establece diversas relaciones sociales y de producción con los agricultores. Sin embargo, prevalecen relaciones de subordinación sobre éstos, sea a través de la exigencia de estándares de calidad, el establecimiento de volúmenes a entregar, una posición mas ventajosa en términos de la fijación de precios, y relaciones amplias con compradores a lo largo de las cadenas. Cabe mencionar que esto se da no sin negociaciones y resistencias por parte de los agricultores.

Por eso, conviene hablar de la coordinación de las cadenas agroindustriales, los mecanismos y dispositivos que permiten la relación entre los actores y la circulación de las mercancías. Esta perspectiva amplía la visión de la economía ortodoxa acerca de que el mercado se origina a través del encuentro directo entre oferentes y demandantes, resultando esto en la determinación de los precios. Al contrario, cuando se habla de coordinación, nos remite a las reglas, convenciones, términos, muchos no escritos, así como la amplia intermediación económica y social, que permiten la interacción entre tales actores.

No obstante ubicarse en uno de los estados mas pobres, el Soconusco ocupa el séptimo lugar entre los distritos en el país<sup>5</sup> en cuanto al valor de producción agrícola generado. Esto habla por un lado, de la ubicación en esta región de un polo económico en un contexto de pobreza, y por otro lado de la concentración del valor puesto que, solo por citar un caso, en la agroindustria del

---

<sup>4</sup> En el caso de Chiapas se tienen alrededor de 19 mil localidades, con 4 centros urbanos de mayor importancia económica.

<sup>5</sup> En los términos de la SAGARPA, el Distrito de Desarrollo Rural es un área jurisdiccional para seguimiento de sus programas y manejo de las estadísticas agrícolas.

mango se tienen de 12 empresas exportadoras de fruta “fresca”, y unas 4 empresas (de distintos tamaños) que realizan algún proceso de transformación. Esto frente a alrededor de 5,000 productores, con un promedio de menos de 5 has en el tamaño de sus huertas.

Los bajos niveles de transformación de los productos primarios (a pesar de los relativamente altos volúmenes enviados en fresco a mercados internacionales) se revelan en las estadísticas estatales. En el año 2005, Chiapas aportó el 1.73% al producto interno bruto del país. Desde el año 2003, la industria manufacturera no ha sobrepasado el 10% de aportación a este producto económico estatal; no obstante, la industria alimentaria (con la industria de la masa y la *tortilla* a la cabeza) contribuye con alrededor del 60% del valor generado por la manufactura (Tabla 1).

**Tabla 1. Contribución de la industria alimentaria al PIB estatal y manufacturero. Miles de pesos, precios de 2003**

AÑO	PIB TOTAL	Manufactura	% Manuf./ Total	Ind. Alimentaria	% Ind. Alim. /Manufac	% Ind Alim. /PIB
2003	141806156	11844639,1	8,4	6355729,0	53,7	4,5
2004	140875448	12087073,3	8,6	6279195,7	51,9	4,5
2005	145398433	11681600,2	8,0	6434505,7	55,1	4,4
2006	149902166	12291098,4	8,2	6440596,8	52,4	4,3
2007	147058425	11697423,5	8,0	6769720,8	57,9	4,6
2008	153051521	11036023,4	7,2	6888551,2	62,4	4,5
2009	148406682	11791761,0	7,9	7345086,7	62,3	4,9
2010	157807854	11620490,5	7,4	6784903,1	58,4	4,3

Fuente: INEGI. Sistema de cuentas nacionales de México

A pesar de intentos en la administración estatal 2006-2012, de instalar un Parque Industrial en el centro del estado (Tuxtla Gutiérrez), actualmente el único agrupamiento industrial operando en el estado es el Parque Industrial Puerto Chiapas, localizado en Puerto Madero municipio de Tapachula (región Soconusco). Se encuentran instaladas ahí las siguientes empresas relacionadas con la agroindustria (Tabla 2).

El capital que constituye estas empresas es en su mayor parte foráneo. La creación del Parque y la instalación de las empresas obedecen a distintos estímulos otorgados por los gobiernos estatales en turno. La liofilizadora (Cafés de Especialidad) se constituye a través de la aportación tanto de capital foráneo como local. Sin embargo, en nuestro trabajo de campo encontramos que se abastece en una mínima fracción de café de la región, siendo un producto insigne de la construcción histórica y económica del Soconusco, y en la que aún participa un grupo numeroso de pequeños cafecultores.

**Tabla 2. Empresas instaladas en el Parque Industrial Puerto Chiapas**

Nombre	Producto	Inicio de operaciones
Cafés de Especialidad de Chiapas, S.P.I. de C.V.	Liofilizado y otros procesos de Café	2010
Congeladora y Exportadora de Mariscos Ochoa, S. A.	Maquila, empaque y exportación de mariscos	1979 – no opera actualmente
Congeladora y Maquiladora de Chiapas.	Maquila, empaque y exportación de mariscos	1984
Crustáceos del Soconusco S. de R. L. de C. V.	Captura, maquila y exportación de camarón.	1984
Frigoríficos del Sur S. A. de C. V.	Resguardo y conservación de atún y otros productos precederos.	2005
Herdez, S. A de C. V.	Procesamiento y envasado de atún.	1998
Herport S.A. de C. V. (En construcción)	Procesamiento de productos pesqueros, y agropecuarios	
Nutrición Animal del Soconusco S. P. R. de R. L.	Elaboración de alimentos balanceados para animales.	2007
Planta Piloto de Biodiesel (En construcción)	Producción de Biodiesel.	2010
Procesadora Especializada de Alimentos S.A. de C.V.	Procesamiento y envasado de atún	2005

Fuente: <http://www.spdfs.chiapas.gob.mx/fideporta/>, consultado el 11 de junio 2013

En este contexto, pasamos a revisar la experiencia de la coordinación de tres de las cadenas agroindustriales. Seleccionamos los casos de mango, palma africana y productos no tradicionales. La primera agroindustria, se basa en una plantación que comenzó principalmente en la década de los noventas, que ha atraído cada vez nuevos actores tanto nacionales como

internacionales, pero que comienza a mostrar un estancamiento para un grupo de agricultores. La palma africana tiene un renovado auge en la primera década del 2000. El tercer caso se trata de una agroindustria reciente, con un perfil particular de sus participantes, revalorizando el territorio.

## **COORDINACIÓN PRODUCTIVA EN TRES CADENAS AGROINDUSTRIALES**

### **Cadena agroindustrial de mango**

Se trata de una agroindustria con carácter transnacional, con una antigüedad de algunas empresas de hasta 50 años participando en la distribución de frutas. Su coordinación resulta grandemente vinculada con los procesos del mercado internacional, principalmente estadounidense. Las empresas distribuidoras de mango en fresco en esta agroindustria (ver abajo) pueden llegar a tener múltiples proveedores, pero se está ampliando una característica de integración vertical mediante la compra de tierras. En el periodo de una década que hemos seguido este proceso, algunas empresas han optado por ampliar la superficie de huertas bajo su propiedad, reduciendo la proporción de fruta “externa” a la empresa. Esto se debe directamente al cumplimiento que desean realizar de las normas de inocuidad, que son cada vez más intensas en México. También se asocia con que las empresas persiguen homogenizar la calidad del producto, tanto en tamaño como en grado de madurez de la fruta, aspecto que ellas detectan como factor central en cuanto a la distribución y venta.

Se encuentran dos tipos de empresas en la región: las dedicadas a la distribución de mango en fresco, y las que realizan algún procesamiento. Respecto a las primeras, se tiene una gama amplia de empresas (o actores individuales), como se indica a continuación: 1. La empresa (o empaque) con tratamiento hidrotérmico (ETH), que en algunos casos cuenta con una organización ya transnacional. El tratamiento hidrotérmico es una forma de procesamiento del

mango que los Estados Unidos exige a los países que desean exportarle la fruta<sup>6</sup>. Son alrededor de 12 empresas, con cambios en su número cada año (debido de las situaciones de demanda, disponibilidad de materia prima, y precios). Dentro de éstas, se encuentran empresas que pueden participar en la producción y abastecimiento desde varias regiones del país, cuyo mercado es nacional e internacional. 2. Empacadora (hay más de 200 en Soconusco y Costa del estado). Es una empresa que recibe mango en las zonas de producción. Envía el producto al mercado nacional, y en caso de contar con mango exportable tiene que “maquilar” la fruta en el ETH. También entrega fruta a las industrias procesadoras. La mayor parte de las empacadoras de este tipo son socios, o tienen relaciones fuertes, con los bodegueros de las centrales de abasto de grandes ciudades como Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Puebla o Mérida. 3. Se encuentra un grupo amplio de pequeños compradores o intermediarios, conocidos como “coyotes”, que recogen la fruta prácticamente en las huertas, y entregan a otros actores mencionados la fruta.

Las empresas que realizan algún procesamiento son menos numerosas, encontramos cuatro deshidratadoras de mango, tres de ellas conectadas internacionalmente, es decir con una parte importante de su capital, o su constitución, de fuera del país, y operando en otros estados como Nayarit y Sinaloa en el noroeste de México. Mientras que otra deshidratadora se conformó con capital local.

En esta agroindustria, las empresas ETH tienen a especializarse en un producto, básicamente el mango fresco para exportación, mientras que las empacadoras están orientadas al mercado nacional. Por su parte, las industrias transformadoras tienen un patrón heterogéneo de especialización y diversificación. Por ejemplo, *Reb Banana Company* tiene al menos 7 productos deshidratados (mango, banano, cacao, nuez de macadamia, piña, tomate, café para

---

<sup>6</sup> Consiste en la inmersión de la fruta en agua caliente, por un tiempo determinado.

cubrir chocolate). Mientras que *Mazazul Organics* procesa solo mango, apoyada en la estrategia de abastecimiento de fruta desde otros estados (para cubrir la mayor parte del año trabajando) y la operación de otra planta (matriz) en el estado nortero de Sinaloa.

En términos de coordinación (el sistema de instituciones y reglas que acompañan y hacen operar las relaciones mercantiles), se tiene un esquema muy elaborado en esta agroindustria. La producción y distribución de mango en fresco está regulado por un programa de sanidad a nivel federal (reforzado a mediados de los noventa como consecuencia de la firma del Tratado de Libre Comercio con Norteamérica) que se opera en cada uno de los estados del país a veces con ciertas particularidades. Mientras que en Chiapas el programa es coordinado a través de un Comité Estatal (que viene reforzando su participación) y Juntas Locales de Sanidad Vegetal, en Sinaloa por ejemplo se trabaja solo por el Comité Estatal. Esto obedece a los diferentes arreglos entre las agencias públicas, y con los productores.

El programa se trabaja mediante la *Campaña contra Moscas de la Fruta*, la cual exige un control mecánico y químico que reduzca la presencia de esta mosca y larvas en las frutas. Precisamente, el tratamiento hidrotérmico (regulación que proviene de una escala mayor) está orientado a garantizar la nula presencia de larvas en el mango exportado. Bajo la supervisión de técnicos en campo, la Campaña entrega una Tarjeta de Manejo Integrado de la Fruta, donde se avala esta condición respecto a la presencia de mosca de la fruta en los huertos.

Se presenta una variedad de relaciones entre los actores de la agroindustria mencionados, pero no pueden calificarse como de colaboración. La coordinación viene siendo jerárquica, con el ETH dirigiendo el proceso, principalmente porque forman parte de una asociación nacional (Empacadores de Mango de Exportación, A.C.) que participa (junto con SAGARPA y USDA) en la elaboración del Plan anual de Exportación de Mango Mexicano a los Estados Unidos. Varios

ETH tienen vínculos con asociaciones estadounidenses de frutas y hortalizas (*Produce*). Los ETH han aprovechado las reglas de sanidad, reforzadas desde mediados de los noventa, para establecer los términos de compra y canalización del producto a distintos mercados.

Hemos encontrado una cierta adaptación de los agentes productores y distribuidores para lidiar con esta regulación, que suele castigar a los huertos donde se detecte mosca. Primero, debido a que los técnicos trabajando en las Juntas Locales se encuentran rebasados en su capacidad para atender una superficie amplia –alrededor de 12 mil hectáreas-, algunas empresas tienen la posibilidad y han contratado sus propios técnicos que permite el cumplimiento de las normas. Pero hay otro sector muy amplio, de pequeños productores, que no se inscribe en la Campaña, debido a que consideran que los costos de seguimiento son altos, o que no les significa un beneficio económico esta certificación porque no les mejora el precio de venta.

Desde fines de los noventa a la actualidad, la región y el estado de Chiapas ha incrementado los volúmenes de exportación de mango fresco, para llegar, en 2012, a 26 mil toneladas enviadas en su mayor parte a Estados Unidos. A pesar de que la fruta significó una entrada alternativa de ingresos para un grupo amplio de pequeños productores (concentrado en el periodo febrero a mayo) se detecta una tendencia hacia la concentración de tierras, por el desarrollo mencionado de prácticas de control de calidad que ejerce el agente núcleo de la cadena agroindustrial, el hidrotérmico, así como incluso algunos empacadores sin hidrotérmico que se dirigen al mercado del norte del país.

Las asociaciones de productores han tenido normalmente una corta duración, pues pronto se ven en problemas de los bajos precios que pueden conseguir aún vendiendo en grupo. La canalización de fruta hacia exportación es coordinada por el ETH, mientras que la instalación de esta tecnología significa para los pequeños productores una inversión extremadamente alta.



La opción de la transformación ha sido concretada por empresas provenientes de otras regiones del país, e incluso de Estados Unidos, atraídas por la disponibilidad de materia prima – que es a su vez prácticamente desechada por muchos productores que no logran venderla en fresco-, así como por un reducido grupo de empresas locales. En el producto industrializado se presenta una relativamente menor regulación pública, y una influencia más fuerte de normas privadas, que se negocian directamente con los clientes.

### **Cadena agroindustrial de palma africana**

Entre 1999 y 2012, la región Soconusco presencié una caída en la siembra de soya (6%), cacao (40%), maíz (38%), plátano (10%), ajonjolí (12%) y sorgo (94%), con elevación de las superficies de café (7%), mango (24%), palma africana (780%), caña de azúcar (52%). Esto es, una caída en granos básicos y ascenso de cultivos industriales y de exportación. Los productores habían aceptado los estándares de sanidad en mango, pero no mejoraron sus condiciones de comercio y de ingresos. Los precios de la fruta se estancaron.

Al mismo tiempo, en la administración del gobierno estatal (Chiapas) 2006-2012, así como en el gobierno federal, comienza una renovación de un programa de plantación de palma africana, que se vinculaba con la “necesidad de producción de energías renovables”. Otros programas de plantación de palma se habían presentado en los cincuentas y en los noventas. Pero en esta ocasión se promovía en el contexto del desarrollo de biocombustibles. Afirmando que había necesidad de que las actividades agropecuarias fueran mas allá de la producción de alimentos, así como señalando una convergencia de metas entre las funciones de la agricultura y de las fuentes de energía renovables, se esperaba establecer 300 mil ha en México entre 2009 y 2012, y 100 mil ha en Chiapas entre 2007 y 2012. El gobierno federal afirmó que se utilizarían tierras marginales para obtener los insumos que permitirían producir sin afectar la seguridad alimentaria en México.

La superficie de palma en Chiapas pasó de 2,748 ha en 1999, a 16,760 ha en 2005, y 46,406 ha en 2012 (con sólo 20 mil en producción), crecimiento fuerte pero menor al esperado por las agencias del Estado. Hay una participación central del gobierno estatal en este programa, a través de la importación de plantas de palma de Costa Rica, y su entrega sin costo a los productores. Se invirtieron en 2007-2012, “246.7 millones de pesos en beneficio de 5,403 agricultores de 477 localidades, 26 municipios y 6 regiones productoras” (*Cuarto Poder*, 17 de julio de 2012).

Se presentó un proceso de mejora de ingresos de los pequeños productores, con gran optimismo de técnicos, organizaciones, funcionarios, y empresas extractoras de aceite de palma. Siete extractoras localizadas en dos regiones productoras importantes del estado (Soconusco y Selva) producen alrededor de 60 mil ton de aceite crudo, que posteriormente se refina por empresas en Veracruz, Jalisco y Michoacán. Dos de estas extractoras se instalaron desde mediados del siglo XX, y cuatro en la primera década del 2000, todas éstas de capital foráneo a Chiapas. Incluso, una de ellas proviene de Costa Rica. Un factor que impulsa la demanda de aceite, es que México importa un poco más del 80% de su consumo nacional. Esto ha generado un gran dinamismo comercial, con pagos con cheque, al momento en que la fruta de palma es entregada por los productores en las extractoras.

Se están generando problemas socioambientales importantes. Primero, las extractoras tienen un control sobre el proceso y los productores. Ellas establecen el precio local, de acuerdo con referencias internacionales. Algunas tienen integrado el proceso de refinación del aceite, es decir participan en varios nodos de la cadena. En segundo lugar, se utilizaron tierras no marginales, sea junto a siembras de maíz y hortalizas, o en tierras de agostadero, con una elevada proporción de utilización de fertilizantes químicos. Tercero, con esto se ha desplazado producción de alimentos básicos, que ahora los agricultores adquieren en el mercado local,

proveniente de otros estados a través de una red compleja de comerciantes. Cuarto, se ha establecido palma en zonas de Reserva de la Biosfera La Encrucijada, y con tendencia a monocultivo, minando la biodiversidad local. Finalmente, el más contradictorio de los resultados es la imposibilidad de utilización del aceite en la producción de biocombustibles, dado la cualidad importadora de aceite vegetal de México.

A pesar del optimismo de los actores participantes en la industria, existe una relación tensa entre distintas empresas productoras de aceite localizadas en la región y pequeños productores. Un grupo de éstos, formó en 1998 una Sociedad de Productores. Durante un largo periodo, este grupo estuvo vendiendo la fruta de la palma a dos de las empresas extractoras. En 2008 comenzaron a gestionar la producción de su propio aceite crudo. Un año después consiguen trabajar bajo *comodato* las instalaciones de una de las antiguas extractoras de la región, para producir y vender directamente su aceite. Ellos tenían la intención de adquirir esta planta, pero fueron más audaces al generar y pudieron conseguir el capital y las relaciones comerciales necesarias para construir su propia planta en el año 2012. La construcción de una planta extractora es importante en la región pues pocas veces se había visto que pequeños productores integraran la industria. Han conseguido nuevos contactos comerciales en el centro del país, mientras que siguen manteniendo relaciones de venta con las otras industrias de la región.

En ese sentido, se trata de una agroindustria relativamente nueva, coordinada de nuevo por un agente central (la extractora), cuyo dinamismo está relacionado con las referencias internacionales de precios. No se presenta el grado de regulación y densidad de instituciones que tiene la agroindustria de mango. A la fecha, los agentes centrales son el gobierno estatal aportando subsidios a través de la importación de planta, las empresas extractoras, y los

productores. No hay mayor desarrollo institucional aquí<sup>7</sup>, solo los registros que se realizan de los productores cuando llegan a entregar fruta por primera vez a una extractora. Frente a la creación de una empresa extractora de productores, las empresas emprendieron estrategias de competencia, como es la subida de precios pagados a los proveedores, o la recolección de la fruta en sus huertos. Mientras, la empresa de productores conservó sus clientes directos en otros estados del país. Así pues, es reducida la importancia de relaciones de confianza entre el conjunto de actores de la cadena. El grado de coordinación se limita a la existencia de confianza, solidaridad y mecanismos no mercantiles de intercambio dentro del grupo de productores que logró colocar su extractora. Su regulación obedece a los términos de calidad establecidos para el aceite de palma, aplicados por empresas extractoras, aunque derivados de las exigencias de las refinadoras de aceite.

### **Cadena agroindustrial de productos no tradicionales**

Nos referimos con productos no tradicionales, PNT, a una serie de productos -y productores- que intentan ser alternativos tanto a través de la distinción respecto a mercancías homogenizadas o de cadenas transnacionales (mango, por ejemplo), como también al conocimiento local, valor económico y social incorporado, así como su tendencia a producción orgánica. En la región Soconusco se viene construyendo este espacio agroindustrial, y se caracteriza porque los productores no tienen tanto (o no solo) el perfil de agricultores, sino son profesionistas, técnicos, empresarios de café y de distinto tipo. Entre estos productos generados se encuentran los siguientes: miel y sus derivados, cacahuates, habas, pistaches, semilla de cacao, semilla de cardamomo, licores de crema, café tostado y molido, chocolate (tradicional, almendrado, con cacahuete, vainilla, glaseado), tascalate, pinole, botana de cacao,

---

<sup>7</sup> Aunque se ha establecido un conjunto de organismos gubernamentales, éstos han efectuado pocos programas, ya que fueron diseñados bajo la lógica de generar biocombustibles, tarea que no se ha logrado en alguna medida.

almendra con chile, fruta deshidratada (mango ataulfo, flor de jamaica, papaya, carambola), nuez de marañón, grano de café confitado, mermeladas, salsas.

Tal agroindustria se ha conformado principalmente desde la década de los noventa, esto la hace reciente respecto a las otras mencionadas antes. Localizamos a los actores involucrados e la misma primero a través de la consulta de páginas de Internet del gobierno del estado, en donde se presentaba una lista de empresas participando en la venta de Productos no Tradicionales<sup>8</sup>, buena parte de ellas han logrado el reconocimiento de la *Marca Chiapas*, una marca oficial que certifica el cumplimiento de ciertas normas de calidad, la cual es fomentada por el gobierno estatal, apoyando en ocasiones la participación en diversos eventos de promoción.

La mayoría de empresas tienen instalaciones solo en el estado de Chiapas. Pero destaca en este aspecto un grupo que ha logrado localizarse y distribuir productos incluso fuera del estado. Éstas son empresas (ahora internacionales) de origen cafetalero como *Oro Maya* y *Gramlich*, y una empresa comercializadora creada por varios de los productores de alternativos para vender de manera colectiva. Ésta fue inicialmente denominada Asociación de Productos no Tradicionales de la Costa de Chiapas, con 12 agroempresarios, hasta llegar a 20 miembros, pero que por razones de competencia entre ellos y desde otros actores externos, se debilita. El fundador de este proyecto, un exfuncionario federal, renueva la iniciativa y conforma una empresa “Centro de Distribución de Productos Orgánicos de la Costa de Chiapas” (CDPO), desde la que sigue canalizando al mercado de Chiapas y centro del país 400 productos de 42 productores.

---

<sup>8</sup> Tuvimos que hacer un trabajo de campo amplio para localizar a estas y otras empresas.

Las empresas de productos no alternativos tienden a tener pocos proveedores, por el tipo de producto en cuestión, de origen y trabajo muy especializado. Sin embargo, la totalidad de empresas que visitamos de esta agroindustria (12) producen más de un producto, a diferencia por ejemplo de la agroindustria del mango en que el nivel de desarrollo tecnológico requeridos, y la comercialización masiva de la mercancía indiferenciada, obligan a la especialización en un producto.

En los PNT no se encuentra un amplio y generalizado campo de regulación formal, sino la aplicación de criterios de calidad establecidos por los clientes de los variados productos. Sin embargo, cabe mencionar que los desarrolladores de PNT se encuentran constantemente innovando procesos, como confirmaron 10 de las 12 empresas. Esto les posibilita no sólo el cumplimiento de normas externas de calidad, sino la producción de criterios endógenos de calidad, con base en la experiencia que han desarrollado estos industriales. Un segmento importante de estas empresas ostenta la *Marca Chiapas*, un sello de calidad certificado por el gobierno del estado de Chiapas, que empieza a distribuir productos en supermercados.

Se presenta un elemento relevante de confianza entre las varias empresas y el actual distribuidor CDPO que, localizado en la Cd. de Tapachula (conocida como “La Perla del Soconusco”), ofrece a sus proveedores un calendario de pagos por los productos que se reciben para comercialización. Para tener disponibilidad de recursos, trabaja sus propios créditos comerciales. De este modo, puede cumplir sus compromisos de entrega de productos a los varios compradores en la Cd. de Tapachula, Tuxtla Gutiérrez y San Cristóbal de las Casas. El nivel de confianza y reciprocidad implicado aquí no existe en otras agroindustrias como en mango –al menos no el nivel de red-, en la que se da una cierta integración (no ajena a conflictos comerciales) pero dentro un grupo externo al territorio, que es Empacadores de

Mango de Exportación, A.C., o en el nivel regional a través de asociaciones de productores avaladas por el Estado.

Los productores de PNT valoran el conocimiento que integran en sus productos, a través de recetas específicas que han recibido como herencia, o por procesos de innovación propia, mismas que suelen guardar como un secreto. Se encuentra aquí un elemento de competencia, que estimula el desarrollo de nuevos procesos por las otras empresas del ramo. Importante también resulta la revalorización del producto local (la totalidad de las materias primas son de la región), y la incorporación de trabajadores familiares en los procesos de trabajo.

## **CONCLUSIONES**

A pesar de las incesantes fuerzas de los procesos de globalización hacia la flexibilización de los procesos productivos, homogenización del consumo, y determinación externa de las opciones productivas, se presenta en esta región *global* (históricamente integrada a cadenas globales de mercancías agrícolas), en Chiapas, un panorama de heterogeneidad de las formas de producción y coordinación de las agroindustrias, así como de sus vínculos con la escala global. Los agrupamientos y redes agroindustriales resultan muy importantes en términos económicos, de innovación tecnológica y de tejido social. Sin embargo, en ciertas condiciones los beneficios se han concentrado (bajo diferentes mecanismos de coordinación) en las esferas de distribución fuera de la región productora. Destaca el caso del mango, en la que el mayor desarrollo tecnológico relativo, ha significado la presencia condicionante de compañías transnacionales (de México y otros países) en fruta fresca. Del mismo modo, empresas corporativas internacionales concentran los procesos de transformación aprovechando la disponibilidad de materia prima.

Cabe resaltar la fuerte desconexión entre las tres cadenas agroindustriales. No convergen en ellas procesos tecnológicos, programas públicos, diseño institucional territorial, o asociaciones de servicios. Ello indica un grado de desarticulación del tejido productivo territorial en este caso. El sistema productivo parece organizarse en la modalidad "industria de proceso", con una combinación de altas economías internas y bajas economías externas (Garofoli, 2005). Se presentan procesos exitosos de innovación local (tecnológica y social), que se han concretado mayormente por empresas individuales, o pequeños grupos de empresas o productores, pero hay una presencia reducida de pequeños productores que estarían dedicándose a procesos de producción primaria. Finalmente, la cadena agroindustrial de productos no tradicionales conlleva, en este contexto, mayores elementos de incorporación de un tejido social territorial y recuperación de sus elementos endógenos.



## BIBLIOGRAFÍA

**Alba, Carlos** (2007). "Globalización y desarrollo regional en México", en J. L. Calva (Coord.), *Agenda para el desarrollo. Políticas de desarrollo regional*, Miguel Ángel Porrúa, UNAM. México.

**Benko, George** (2002). "Desarrollo regional: revisando las dos últimas décadas", en L. Campos (Coord.), *La realidad económica actual y las corrientes teóricas de su interpretación: un debate inicial*, IIEc, UNAM, Miguel Ángel Porrúa. México.

**Bueno, Carmen** (2000). "Cadenas productivas: estrategia de la globalización", en Carmen Bueno (Coord.), *Globalización: una cuestión antropológica*. CIESAS/Porrúa. México.

**Castillo, Abril** (2009). *Foro México en la Crisis Alimentaria Global*, Fundación Heberto Castillo Martínez, A.C. México.

**CEIEG** (2013). Boletín Económico de Chiapas, Febrero 2013, consultado en [http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/home/wp-content/uploads/downloads/productosdgei/info\\_estadistica/BECH/BECH\\_febrero\\_2013.pdf](http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/home/wp-content/uploads/downloads/productosdgei/info_estadistica/BECH/BECH_febrero_2013.pdf), 30 de junio de 2013

**Dussel, Enrique** (2012). "La manufactura en México: condiciones y propuestas para el corto, mediano y largo plazos", en J.L. Calva (Coord.) *Análisis estratégico para el Desarrollo. Vol. 7. Nueva estrategia de industrialización*. Juan Pablos Editor, Consejo Nacional de Universitarios. México.

**Fletes, Héctor** (2011), *La construcción de cadenas agroindustriales de mango en Chiapas. Diversidad y contingencia en la globalización*, CIESAS-Occidente. México.

**Flores David** (2010), "Capítulo V. Competitividad territorial y sistemas productivos locales", en Barroso, María de la O. y Flores David (Coords.) *Teoría y estrategias de desarrollo local*, Universidad Internacional de Andalucía. Sevilla, España.

**Garofoli, Gioacchino**. (1995) "Desarrollo Económico, Organización de la producción y territorio, en A. Vázquez-Barquero y G. Garofoli. (Comps) *Desarrollo Económico local en Europa*, Colegio de Economistas de Madrid. Madrid, España.

**Haesbaert, Rogerio** (2011). *El mito de la desterritorialización: del "fin de los territorios" a la multiterritorialidad*. Siglo Veintiuno Editores. México.

**Hiernaux, Daniel** (2002). "Las regiones en el sistema global: una reinterpretación", en L. Campos (Coord.), *La realidad económica actual y las corrientes teóricas de su interpretación: un debate inicial*, IIEc, UNAM, Miguel Ángel Porrúa. México.

**Linck, Thierry** (1999). "Prefacio", en Renard, M. *Los intersticios de la globalización. Un label (Max Havelaar) para los pequeños productores de café*. Embajada de los Países Bajos/ISMAM/PIDRCAFE/UACH/CEMCA. México.

**Méndez, Arturo; Pavón Luis; Rendón, Rogelio** (2007). "La región Sur-Sureste en el contexto del nuevo patrón de acumulación de capital", en A. Álvarez, y G. Mendoza (Coords.), *Integración económica: Impactos regionales, sectoriales y locales en el México del Siglo XXI*, ITACA, Universidad Veracruzana, UNAM, Universidad de Sonora. México.

**Meyer-Stamer, Jörg** (2011), "Estrategias de desarrollo local/regional: Cluster, políticas de ubicación y competitividad sistémica", en Solari, Andrés y Martínez Jorge (Comps.) *Desarrollo Local, textos cardinales*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.

**Peroni, Andrea** (2013), "Claves del buen desarrollo territorial", *Frontera Norte*, Vol. 25, Num. 49, Enero-Junio 2013

**Puyana Alicia y Romero José** (2008), "El sector agropecuario mexicano: un decenio con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Efectos económicos y sociales", en Puyana Alicia y Romero José (Coords.) *El sector agropecuario y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Efectos económicos y sociales*, El Colegio de México. México.

**Pike, Andy; Rodríguez-Pose, Andrés; y Tomaney, John** (2011), "3. Conceptos y teorías del desarrollo local y regional", *Desarrollo local y regional*, Universidad de Valencia. España.

**Rodríguez, Guadalupe** (1998). "Introducción", en G. Rodríguez y P. Chombo (Coords.), *Los rejugos de poder. Globalización y cadenas agroindustriales de la leche en Occidente*. Ciesas/Ciatej/UAM/SIMORELOS. México.

**Rózga, Ryszard** (2011). "Teorías y modelos contemporáneos del desarrollo regional", en J. J. Bustamante (Comp.) *Desarrollo y territorio. Tomo 1. Visiones teóricas y empíricas del desarrollo territorial*, Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín.

**Scott Allen J. and Storper Michael** (2003). "Regions, globalization, development", *Regional Studies*, vol. 37: 6 y 7.

**Subsecretaría de Desarrollo Territorial** (Subdere), (2008), *Sobre el sistema de Buenas Prácticas para el desarrollo de los territorios*, Ministerio del Interior. Chile.

Páginas electrónicas

<http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/home/wp-content/uploads/downloads/productosdgei/>, [30 de junio de 2013]

<http://www.spdfs.chiapas.gob.mx/fideporta/>, [11 de junio de 2013]

<http://cuartopoder.com.mx/>, [17 de julio de 2012]