



**Centro de Investigación en
Alimentación y Desarrollo, A.C.**

**EXPORTACIONES HORTÍCOLAS SONORENSES: UN
ANÁLISIS BAJO EL ENFOQUE DE LA ECONOMÍA DEL
COMPORTAMIENTO**

Por:

Jorge Alan García Figueroa

TESIS APROBADA POR LA

COORDINACIÓN DE DESARROLLO REGIONAL

Como requisito parcial para obtener el grado de

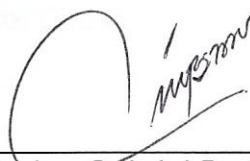
MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL

Hermosillo, Sonora

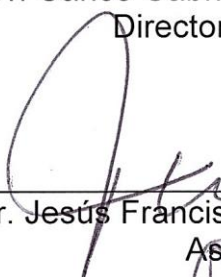
Agosto, 2016

APROBACIÓN

Los miembros del comité designado para la revisión de la tesis de Jorge Alan García Figueroa, la han encontrado satisfactoria y recomiendan que sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Desarrollo Regional.



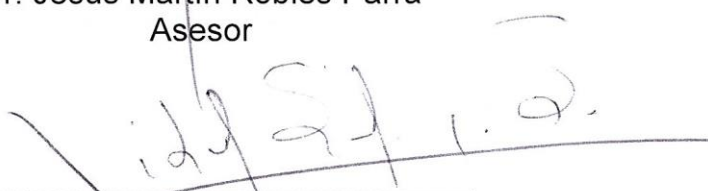
Dr. Carlos Gabriel Borbón Morales
Director de Tesis



Dr. Jesús Francisco Laborín Álvarez
Asesor



Dr. Jesús Martín Robles Parra
Asesor



Dr. Vidal Salazar Solano
Asesor

DECLARACIÓN INSTITUCIONAL

La información generada en esta tesis es propiedad intelectual del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. (CIAD). Se permiten y agradecen las citas breves del material contenido en esta tesis sin permiso especial del autor, siempre y cuando se dé crédito correspondiente. Para la reproducción parcial o total de la tesis con fines académicos, se deberá contar con la autorización escrita del Director General del CIAD.

La publicación en comunicaciones científicas o de divulgación popular de los datos contenidos en esta tesis, deberá dar los créditos al CIAD, previa autorización escrita del manuscrito en cuestión del director de tesis.



Dr. Pablo Wong González
Director General

AGRADECIMIENTOS

Primeramente quiero agradecer al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el financiamiento brindado durante el trabajo de investigación realizado; ya que sin él, nada hubiese sido posible.

En segundo lugar quiero agradecer al Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. (CIAD) y a todo el personal académico, docente, administrativo y técnico que en él labora; por brindarme todas las herramientas necesarias y hacerme sentir como en un segundo hogar durante el tiempo en el que se trabajó en la investigación.

Quiero agradecer especialmente a mi director de tesis y a su equipo de trabajo: Dr. Carlos Borbón Morales, por acogerme en él, guiarme en la construcción y realización de la investigación y brindarme además de su apoyo, su amistad.

Agradezco también a mi comité de tesis integrado por los doctores: Jesús Fco. Laborín Álvarez, Jesús Martín Robles Parra y Vidal Salazar Solano, por su apoyo y guiarme en la construcción y realización de la investigación presentada.

Y por último, a mis profesores y compañeros de generación con los que compartí ideas, experiencias y de los que me llevo gran aprendizaje.

¡A mis padres!

CONTENIDO

	Página
Lista de figuras e ilustraciones	viii
Lista de tablas	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. LAS RELACIONES CONTRACTUALES Y LOS CONTRATOS DE COMERCIALIZACIÓN EN LAS EXPORTACIONES HORTOFRUTÍCOLAS	5
2.1. Importancia del Sector Hortofrutícola de Exportación en Sonora	6
2.2. Las Relaciones Contractuales	7
2.2.1. Casas Comercializadoras (Comercialización)	11
2.2.2. Los Contratos y Tipos de Contratos en la Comercialización de Frutas y Hortalizas de Exportación en Sonora	13
2.2.3. Marco Legal Para la Exportación	15
III. MARCO TEÓRICO: LA RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES CONTRACTUALES DE AGROEXPORTADORES HORTICOLAS	20
3.1. Racionalidad en la Toma de Decisiones	21
3.1.1. Desde el Racionalismo y Empirismo; Hasta la Racionalidad de Adam Smith y la Teoría Económica Neoclásica de Milton Friedman.	21
3.2. Principales Corrientes Teóricas para Abordar el Tema de la Empresa	24
3.2.1. La Ventaja Competitiva de Michael Porter	24
3.2.2. Teorías Empresariales.....	25
3.2.3. Teoría de la Agencia (Principal - Agente).....	29
3.3. Corrientes Teóricas para el Estudio de la Toma de Decisiones	32
3.3.1. Economía del Comportamiento. Teorías Alternativas Sobre la Racionalidad en la Toma de Decisiones	33
3.4. Aspectos Relevantes de las Teorías sobre Toma de Decisiones que Influyen en la Elección de un Comercializador.....	45
3.5. La Importancia de la Elección Racional de un Comercializador	47

CONTENIDO (continuación)

IV. LA TOMA DE DECISIONES EN LA ELECCIÓN DE UNA CASA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL (METODOLOGÍA PROPUESTA EN LA INVESTIGACIÓN)	50
4.1. Diseño del Estudio de Caso	53
4.2. Preparación de los Datos	57
4.2.1. Características de las Unidades Principales	60
4.2.2. Características de las Subunidades Múltiples	62
4.3. Conducción de la Investigación: Recolección de los Datos	63
4.3.1. Entrevistas Semiestructuradas	64
4.4. Metodología de Análisis	68
V. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES CONTRACTUALES Y LA TOMA DE DECISIONES DE 2 EMPRESAS AGROEXPORTADORAS DE HORTALIZAS	71
5.1. Relaciones Contractuales en la Exportación de Hortalizas de una Empresa Privada en Sonora	71
5.1.1. La Empresa Privada	71
5.1.2. Relaciones Contractuales	72
5.1.3. Contratos	76
5.1.4. Información	79
5.1.5. Fin de la Relación	80
5.1.6. Toma de Decisiones en las Relaciones Contractuales	81
5.2. Relaciones Contractuales en la Exportación de Hortalizas de una Empresa Social en Sonora	83
5.2.1. La Empresa Social	83
5.2.2. Relaciones Contractuales	84
5.2.3. Contratos	88
5.2.4. Información	90
5.2.5. Fin de la Relación	92
5.2.6. Toma de Decisiones en las Relaciones Contractuales	93
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS	100
BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA	106

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. Cadena de valor en la producción de hortalizas de exportación.....	9
2. Modelo Clásico de la Teoría de la Elección Racional.....	34
3. Dimensiones relevantes para el análisis de la toma de decisiones en el estudio de los contratos de comercialización y la elección de un comercializador.....	70

LISTA DE ILUSTRACIONES

Figura	Página
1. Puntos de cruce de las hortalizas mexicanas a EE.UU.....	8
2. Ubicación de mayoristas y minoristas en EE.UU. y Canadá.....	11
3. Instituciones Reguladoras en EE.UU.....	18
4. Aproximación de modelo teórico (esquema) para la caracterización de las relaciones entre agente y principal para empresas agroexportadoras de hortalizas en Sonora.....	56

LISTA DE TABLAS

Tabla	Página
1. Principales comercializadoras ubicadas en Arizona.....	12
2. Sistemas Cognitivos (Kahneman & Tversky, 2011).....	42
3. Productores de hortalizas de exportación en Sonora, 2014.....	58
4. Características de las unidades principales de análisis.....	61
5. Características generales de las casas comercializadoras (subunidades múltiples) con las que se tiene una relación contractual por parte de la unidad principal, en el periodo 2014 - 2016.....	62
6. Características generales de la población.....	67

RESUMEN

En México, la horticultura de exportación es una actividad que a través del tiempo se ha caracterizado por aportar divisas, empleo y derrama económica en las regiones donde se instala; para ello, es necesario que los productores cumplan con requisitos y certificaciones orientadas principalmente a obtener la inocuidad, sanidad y calidad de los vegetales exportados.

Una vez cubiertos estos requerimientos, los productores mexicanos contratan su producción con comercializadoras internacionales. Estas relaciones contractuales se caracterizan por ser generalmente asimétricas; ya sea porque se ocultan acciones o información por parte de las comercializadoras. Lo que deriva en la presencia de problemas como: el riesgo moral, selección adversa y/o problemas de señalización.

Lo anterior implica para el productor realizar una toma de decisiones que en ocasiones no se corresponde con el ámbito racional de maximización de la utilidad. De ahí que la teoría de las expectativas (Kahneman & Tversky, 1979), brinde elementos para la explicación de la toma de decisiones, en el sentido que advierte de una coexistencia dual dentro del individuo: la intuición y el razonamiento.

En el presente trabajo se plantea una adaptación metodológica de análisis, en donde se incluyen dichas dimensiones, a fin de describir el cómo y por qué eligen a un determinado comercializador las empresas agroexportadoras de hortalizas; ello mediante el contraste empírico a través de un estudio de caso buscando determinar en qué sentido las estructuras cognitivas de los tomadores de decisiones intervienen en las relaciones contractuales que se establecen con comercializadores internacionales.

Palabras clave: Toma de decisiones, Agroexportadores, Relaciones Contractuales, Comercializadas Internacionales, Estructuras Cognitivas.

ABSTRACT

In Mexico, export horticulture is an activity that over the years has been characterized by providing foreign exchange, employment and economic impact in the regions where it's installed; to this, it's necessary that farmers comply with requirements and certifications oriented mainly at safety, health and vegetable quality.

Once the requirements are fulfilled, Mexican farmers hire their production to international distributors. These contractual relationship are characterized for being generally asymmetrical; because some actions or some information are occulted by the distributors. The outcome is the presence of problems like: moral risk, adverse selection and/or signaling problems.

The above implies that the farmer carry out a decision making that sometimes don't correspond to the rational scope of utility maximization. From there the expectation theory (Kahneman & Tversky, 1979), offers elements to explain the decision making, in sense that warns about a dual coexistence within a person: intuition and reasoning.

The present study proposes a methodological analyses adaptation that include such dimensions, in order to describe how and why horticulture agro exporters chosen a particular distributor to established a contractual relationship. The above through an empirical contrast in a case study to determine in what way the cognitive structures of the decision makers involved in the contractual relationships that are established with the international distributors.

Keywords: Decision making, Agro exporters, Contractual Relationships, International Distributors, Cognitive Structures.

I. INTRODUCCIÓN

El estudio de las exportaciones hortícolas mexicanas es un tema que ha sido estudiado desde diversas perspectivas teóricas: tanto agronómicas, sociológicas, económicas, jurídicas, políticas y tecnológicas, entre otras. Asimismo se ha abordado con diversos enfoques: Desde la caracterización de sus actores, el análisis de las cadenas de valor globales, de sistemas agroalimentarios globales, de la seguridad y soberanía alimentaria, las tecnologías de la información, el comercio internacional, y otras más. Sin embargo, poco se ha hecho en el estudio del individuo y la internalización que realiza éste antes de ejercer una toma de decisiones.

De ahí que se plantea estudiar la manera cómo deciden los actores, pues la mayor parte del tiempo, en su elección va en juego el éxito o fracaso de la empresa agroexportadora, e indirectamente el desarrollo de las regiones en las que se insertan estas empresas.

El presente trabajo de investigación, se aborda desde la perspectiva teórica de la economía del comportamiento o psicología económica; campo de investigación que conjuga de manera complementaria las disciplinas de la psicología y la economía.

Históricamente ambas disciplinas estuvieron separadas la una de la otra, ya sea por el objeto concreto de estudio, o por el abordaje metodológico empleado (Díaz B., 2005).

La psicología económica, al conjuntar estos campos, se define como una colección de propuestas conceptuales, metodológicas y tecnológicas que adiciona variables psicológicas a las explicaciones tradicionales

de los fenómenos económicos (Antonides, Van Raij y Maital, 1997) en (Cruz, 2001).

Los primeros teóricos que hablaron de una interdependencia entre la psicología y la economía se remontan al año de 1902 (Walter Dill Scott y Gabriel Tarde). Sin embargo, no fue sino hasta los años 50's que empezó a generalizarse y estudiarse más a fondo la influencia de la psicología en determinados aspectos de la economía, al grado que se ha vuelto más frecuente el estudio de problemas económicos por parte de los psicólogos, o la incorporación de variables de orden psicológico por parte de los economistas.

Además, para Dogan & Pahre (1993), existe un proceso mediante el cual se combinan los conocimientos especializados de diferentes dominios, ellos denominan dicho proceso como "hibridación". Y, definen un campo híbrido como el resultado de la recuperación de zonas marginales de varias disciplinas. Afirman que la especialización científica constituye la primera etapa en los procesos de innovación, y la recombinación de sectores especializados en dominios híbridos, la segunda. Por ello, en la actualidad el proceso científico más importante no consiste en la creación de disciplinas nuevas, sino en la formación de dominios híbridos que permitan intercambiar conceptos, teorías y métodos, a fin de ejercer un impacto enriquecedor sobre las ciencias de que son producto.

En este orden de ideas, en la temática de investigación que se propone, los agroexportadores de hortalizas se enfrentan a una toma de decisiones compleja donde se integran aspectos económicos y otros de índole psicológicos a la hora de establecer contratos de su propia producción; que es la estrategia más común para atender a la demanda, ya que el 85% de la producción de hortalizas es destinada a la exportación.

Aunque esta actividad lleva años posicionada como una de las pocas actividades del sector primario con balanza positiva, que es exitosa, redituable y representa un importante nodo de desarrollo para las comunidades en las que

se inserta; salta a la vista que la mayor parte de los productores no han logrado mejorar la capacidad de distribución en los mercados internacionales, por lo que dependen directamente de comercializadoras estadounidenses.

Por tanto, son los contratos previamente establecidos los medios mediante los cuales las empresas aseguran su venta con sus comercializadoras. Es importante conocer cómo se toman las decisiones en las relaciones contractuales de exportación, pues de ellas depende el impacto y derrama económica, manifestada principalmente en jornales y divisas.

Así pues, se hace patente la necesidad de avanzar en un enfoque metodológico sobre el estudio de la toma de decisiones en contratos de comercialización de hortalizas de exportación, en un ámbito de intercambio de información. Por ello, se genera la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los patrones de decisión derivados de las estructuras cognitivas en la toma de decisiones de los agro exportadores sonorenses de hortalizas al contratar servicios de comercialización?

La hipótesis es que las relaciones contractuales de comercialización están influenciadas por los patrones de decisión y las estructuras cognitivas de los productores agroexportadores; ya que mientras algunos presentan un anclaje con los precios, otros privilegian las relaciones de confianza.

El objetivo general es caracterizar las relaciones contractuales entre agroexportadores hortícolas sonorenses y comercializadoras internacionales mediante la aproximación de un esquema teórico – metodológico para su análisis y contrastación.

Este documento se divide en seis capítulos: en el primero se presenta una introducción con el fin de situar al lector en el tema y el problema de investigación a tratar. En el capítulo dos se profundiza y se presentan los antecedentes temáticos de la investigación; se muestra un panorama general del sector hortofrutícola de exportación sonorenses, de sus relaciones

contractuales con comercializadoras, del marco legal al que están sujetos los actores y se da un acercamiento al problema de investigación.

En el tercer capítulo se presenta el marco teórico conceptual donde se exponen las principales teorías y conceptos que guían la investigación y sirven de ayuda para dar interpretación al fenómeno estudiado.

En el capítulo cuarto se presenta el marco metodológico y la propuesta teórica metodológica para el estudio del problema. En el quinto se hace la caracterización del problema de investigación y el contraste empírico del esquema propuesto, ello a través de la técnica del estudio de caso. Por último se presenta un sexto capítulo donde se discuten y se confrontan los resultados obtenidos en cada tipo de empresa analizada; además en él se vierten las conclusiones de la investigación.

II. LAS RELACIONES CONTRACTUALES Y LOS CONTRATOS DE COMERCIALIZACIÓN EN LAS EXPORTACIONES HORTOFRUTÍCOLAS

El proceso de globalización y la apertura comercial derivada de la firma del TLC en el año de 1994 han propiciado que se intensifiquen las relaciones comerciales entre las regiones de Sonora, al igual que en gran parte del territorio nacional, se ha destacado internacionalmente por ser un gran productor de hortalizas. Actualmente, el subsector hortícola de México a nivel general aporta cerca de 16% del valor de la producción agrícola total nacional, generado sólo en 2.7% de la superficie agrícola destinada para dicha producción y con tasas de crecimiento promedio anuales positivas por encima de las que se tienen en la producción de otros cultivos como los granos.

De tal modo, la superficie cultivada, la producción y el valor de la producción también han presentado crecimientos dinámicos en los últimos años, por lo que la producción de hortalizas mexicanas es de las pocas actividades que mantiene una balanza comercial positiva dentro del sector rural, y el volumen exportado fue 4.1 veces mayor que el importado desde 1961 hasta el año 2010 según estudios realizados por (Schwentenius, Ayala, & Carrera, 2012).

En relación con lo anterior, más de 5.3 millones de toneladas de hortalizas son exportadas anualmente hacia Estados Unidos (EE.UU.); dentro de las cuales, figuran los tomates, las sandías y pepinos como las más demandadas y representativas (con 21%, 12% y 10% respectivamente). En síntesis, la superficie nacional destinada al cultivo de hortalizas es pequeña en comparación con la destinada a granos; a pesar de ello, la demanda de mano de obra y divisas generadas en dicha actividad supera en mucho a las generadas en cultivos básicos.

2.1. Importancia del Sector Hortofrutícola de Exportación en Sonora

En el periodo comprendido entre el año 2001 y 2015, el volumen de hortalizas exportadas por México se incrementó en un 142%, pasando de exportar 2 mil trescientos millones de dólares en 2001, a 5 mil seiscientos cuarenta millones en 2015. Ello debido en gran medida a que presenta ventajas comparativas en relación con el clima, ubicación geográfica y por el bajo costo de la mano de obra en comparación con otros países.

También, el consumo de frutas y vegetales frescos ha presentado un incremento desde la perspectiva de la demanda, especialmente en los mercados de los EE.UU., este comportamiento ha sido influenciado por el crecimiento de los deciles de población de adultos mayores y en general por el deseo de los consumidores por mejorar su dieta incluyendo en ella más frutas y hortalizas (Biing-Hwan Lin, Beatty, Smith, 2012), lo que sitúa a México como el principal abastecedor de vegetales frescos de los mercados estadounidenses.

Al respecto existe una concentración de la producción en la región noroeste de México. Baja California, Sonora y Sinaloa destacan a nivel nacional como los principales exportadores de hortalizas hacia EE.UU.; su favorable ubicación geográfica, la ventaja absoluta que poseen derivada del menor costo de la mano de obra mexicana respecto de la de EE.UU. y la vocación productiva de estas regiones han propiciado la incorporación de los productores regionales al contexto internacional, por lo que esta dinámica ha configurado un proceso de apertura comercial y de internacionalización del capital en las regiones (Avendaño & Schwentesius Rindermann, 2005).

En el caso particular de Sonora, alrededor de un 90% de la superficie que es destinada a la producción de hortalizas para exportación se encuentra en el sur del Estado, distribuidas principalmente en los valles de Guaymas, Yaqui y Mayo. En dicha región, alrededor del 85% de la producción es destinada a los mercados de exportación hacia EE.UU.; y, sólo el 15% queda para mercado interno. Además, el subsector hortícola representa una actividad que incorpora

alrededor de 1000 jornales por hectárea, de los cuales, alrededor del 80% son mujeres. Y en el caso particular del valle del mayo, la gran parte de los jornales que se generan en la horticultura son en su mayoría de impacto en regiones marginadas o comunidades indígenas.

Los productores especializados en la producción de hortalizas de exportación presentan problemas por la aguda competencia internacional que impera en los mercados globales de la actualidad; por ello, utilizan distintas estrategias para atender la demanda, la más común es el establecimiento de contratos de comercialización (Calvin & Barrios, 1998).

2.2. Las Relaciones Contractuales

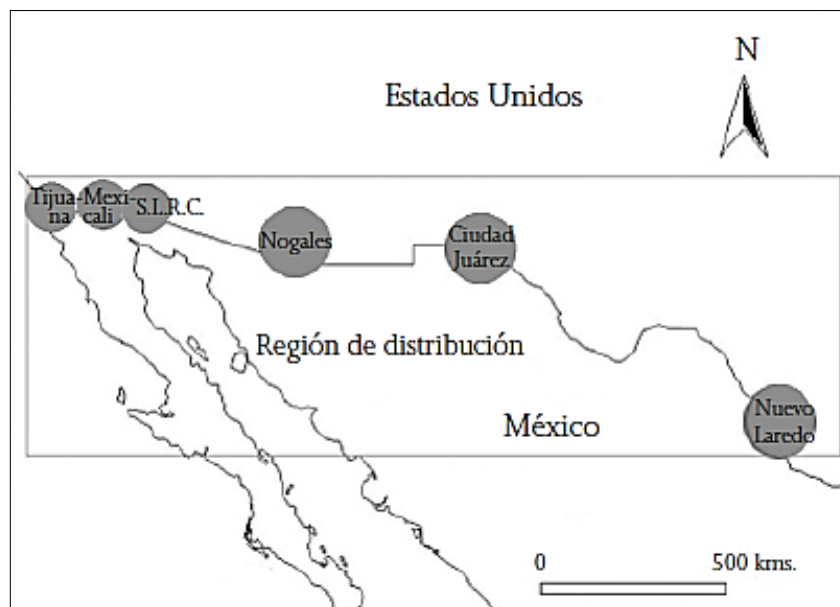
La cadena comercial global que se forma en la horticultura no es un mero flujo de materias primas entre naciones, sino una red bien integrada en forma vertical, donde los grandes supermercados direccionan la producción mediante contratos como se mencionó anteriormente.

Los procesos de globalización, dentro de los cuales se encuentra inmersa la economía mexicana se constituyen a través de cadenas de valor, entre ellas la correspondiente a la exportación de hortalizas, en la cual es la demanda la que ejerce gobernanza y en la mayoría de los casos, las distribuidoras son el enlace entre los productores locales y los compradores del país destino de las exportaciones. Para la cadena hortícola de valor entre México y EE.UU., la organización del sector muestra una tendencia a la fragmentación de las actividades primordiales en las siguientes áreas:

1. Producción y enfriamiento pos cosecha,
2. Transporte transfronterizo; y,
3. Comercialización.

Cada una de ellas ubicadas en puntos geográficos distintos (Maya Ambía & López Barraza, 2009).

Ilustración 1. Puntos de cruce de las hortalizas mexicanas a EE.UU



Fuente: (López Barraza, 2007)

Asimismo, la distribución de hortalizas mexicanas en EE.UU. se realiza de forma coordinada por seis puntos de cruce: Tijuana, Mexicali, San Luis Río Colorado, Nogales, Cd. Juárez y Nuevo Laredo. En Sonora, se utiliza principalmente el cruce de Nogales, Arizona, ciudad vinculada históricamente a esta actividad y que se ha caracterizado por ser el principal punto de cruce para la exportación de hortalizas mexicanas.

Históricamente la comercialización de hortalizas en EE.UU. había estado dominada en décadas pasadas por los grandes mayoristas. Sin embargo, en la actualidad la tendencia es que las casas comercializadoras han eliminado el intermediarismo para tener ellas mismas el contacto directo con el mercado detallista¹. Además, en investigaciones que analizan el subsector hortícola de exportación bajo el enfoque de las cadenas comerciales globales, se hace patente que las relaciones entre productores, comercializadores y las cadenas de supermercados (mercado detallista) se caracterizan por ser asimétricas, las cadenas de supermercados son quienes direccionan la producción mediante

¹ El grupo de distribuidores minoristas o detallistas está compuesto por: cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia o de abarrotes, tiendas de especialidades, mercados rurales o tianguis, establecimientos que elaboran alimentos para su venta, y el mercado institucional.

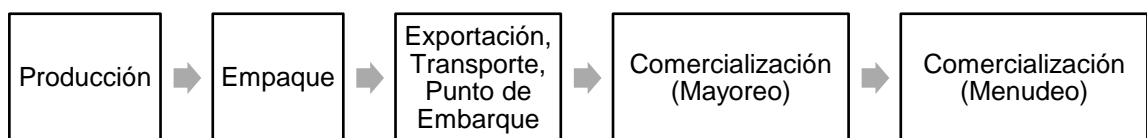
contratos que establecen con las casas comercializadoras; y estas a su vez establecen contratos con los productores (Borbón, 2001).

Frente a la competencia que se tiene con los productores ubicados en EE.UU., los agroexportadores sonorenses, han tomado ventaja al incorporar tecnología dirigida al incremento de los índices de productividad y calidad (López Barraza, 2007); y con respecto a la cadena de distribución de hortalizas en EE.UU., existe una dependencia entre los diferentes eslabones, que impide que los productores puedan desenvolverse con éxito en ella, deben conocer a los actores que intervienen en la misma y comprender los criterios que norman sus decisiones económicas.

En síntesis, la producción de hortalizas está bajo la influencia de normas y estándares del mercado norteamericano por lo que generalmente se implementan estrategias y tecnologías para cumplir con las exigencias del mercado estadounidense, es decir, se requiere de cierta especialización, lo cual es inusual en otros cultivos en otras partes de México. Además la producción se hace bajo contratos previamente establecidos con los comercializadores ubicados en el extranjero. Lo anterior, influye en la organización para la comercialización, donde destaca la tendencia de adaptarse a las exigencias del mercado y de querer ofrecer el mismo producto en grandes cantidades durante todo el año (López Barraza, 2007).

Así, los productores producen, cosechan, empacan y envían las hortalizas a los distribuidores, es decir, existe una integración vertical que se representa a grandes rasgos a través de la siguiente figura:

Figura 1. Cadena de valor en la producción de hortalizas de exportación



Fuente: (Avendaño Ruiz & Schwentesius Rindermann, 2005).

Gran parte de los productores a los que se hace referencia no cuentan con la capacidad de distribución en los mercados de exportación, por lo que la comercialización de sus productos depende directamente de compañías estadounidenses. Así, la producción de exportación en el estado de Sonora se basa principalmente en los contratos de comercialización que se establecen, pues se utilizan como estrategia para mantener presencia en el mercado (Stamatis, 1993)².

En lo referente al papel que juegan dichos contratos de comercialización en la agricultura de exportación, es importante mencionar que estos son determinados principalmente por los costos de transacción. En este sentido, los costos de transacción son verdaderos recursos asociados con la información imperfecta, los derechos de propiedad, y la fricción de la distancia y el tiempo que separa a los que realizan la transacción (Jefte, 1991).

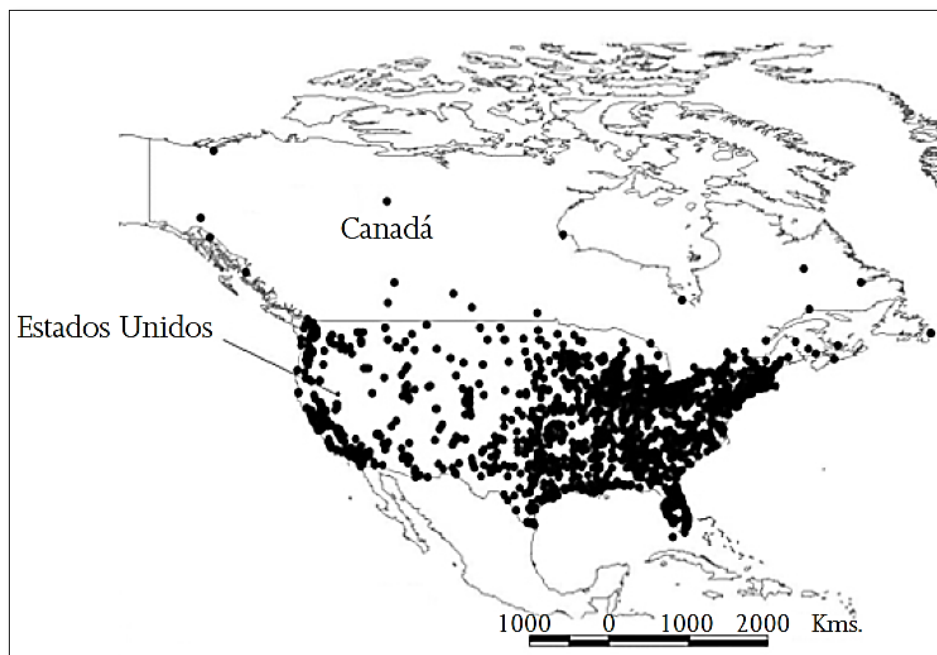
Es tanta la influencia que tienen las casas comercializadoras en el mercado, que en investigaciones realizadas por (Maya Ambía & López B., 2009), se evidencia su participación en la elaboración de políticas de comercialización tanto en EE.UU. como en México; se destaca su participación en la planeación de: Normas de calidad de la empresa PrimusLabs, en la ley de bioterrorismo, buenas prácticas en la inocuidad de la Food and Drug Administration (FDA), en el programa México Calidad Suprema de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y en estándares de calidad del mando de la FPAA; así como en foros sobre políticas de comercialización de productos hortícolas en EE.UU. o México, organizados por instituciones como la FPAA, CAADES, Produce Marketing Association (PMA), Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), Asociación Mexicana de Productores de Hortalizas de Invernadero A. C. (AMPHI) y los gobiernos de Sinaloa, Sonora y Arizona.

² “Stamatis define el contrato de producción como aquella relación en la que, además de compraventa entre productor y distribuidor, existen relaciones hacia atrás, lo cual confirmó al analizar los flujos de servicios financieros y de insumos de la compañía extranjera hacia el productor mexicano, y de productos de este último hacia la primera” (Stamatis, 1993) citada en (Avendaño & Schwentesius, 2005).

2.2.1. Casas Comercializadoras (Comercialización)

Según la evidencia encontrada, en estudios relacionados con la exportación de hortalizas hacia EE.UU. que datan del año 2009 la Asociación Mexicana de Horticultura Protegida (AMHPAC) reporta en el documento: “Estudio de oportunidades externas para el desarrollo de la inteligencia comercial del mercado de exportación de la horticultura protegida” que se identifican 595 distribuidoras a lo largo de toda la frontera entre México y EE.UU.; los principales puertos de cruce son: Calexico, Otay Mesa, San Luis, Nuevo México y Nogales³; sin embargo, localizadas en Nogales, Arizona se identifican sólo 42 distribuidoras según la Fresh Produce Association of America (FPAA), que por la cercanía, debieran ser las principales con las que los productores locales establecen relaciones comerciales (véase *Tabla 1*). Además, se reporta que en su mayoría, casi todos los compradores compran líneas completas de productos disponibles provenientes de México.

Ilustración 2. Ubicación de mayoristas y minoristas en EE.UU. y Canadá



Fuente: (López Barraza, 2007)

³ AMHPAC, 2009. Estudio de oportunidades externas para el desarrollo de la inteligencia comercial del mercado de exportación de la horticultura protegida. Reporte final. SAGARPA. México: Estudios de los Componentes de Desarrollo de Mercados

Tabla 1. Principales comercializadoras ubicadas en Arizona

#	Compañía	Principales líneas de productos
1	Andrew & Williamson Sales Co., Inc.	Pepinos y tomates
2	Apache Produce, LLC	Pepinos, pimientos y tomates
3	Cactus Melon	Calabazas
4	Calavo Growers Inc.	Tomates y calabazas
5	Ciruli Brothers, LLC	Pepinos, berenjenas, pimientos, calabazas y tomates
6	Del Campo Supreme	Pepinos, berenjenas, pimientos y tomates
7	Delta Fresh Sales, LLC	Pepinos, pimientos y tomates
8	Divine Flavor, LLC	Pepinos, pimientos, calabazas y tomates
9	Double Tree Castle, Inc.	Pimientos, calabazas y tomates
10	Eagle Eye Produce	Pepinos, pimientos, calabazas y tomates
11	Farmer's Best International, LLC	Pepinos, berenjenas, pimientos, calabazas y tomates
12	Frank's Distributing of Produce, LLC	Pepinos, pimientos y tomates
13	Fresh Farms	Pepinos, pimientos y tomates
14	Giumarra Companies	Pepinos, pimientos, calabazas y tomates
15	Greenhouse Produce Company, LLC	Pepinos, berenjenas, pimientos y tomates
16	Grower Alliance, LLC	Pepinos, berenjenas, pimientos, calabazas y tomates
17	H.M. Distributors, Inc.	Pepinos, berenjenas, pimientos y tomates
18	Healthy Trends Produce Company, LLC	Pepinos, berenjenas, pimientos, calabazas y tomates
19	J & J Family of Farms	Pepinos, berenjenas, pimientos, calabazas y tomates
20	J-C Distributing, Inc.	Pepinos, pimientos, calabazas y tomates
21	Kaliroy Fresh LLC	Tomates
22	L & M Companies, Inc.	Pepinos, pimientos, calabazas y tomates
23	Malena Produce, Inc.	Pepinos, berenjenas, pimientos, calabazas y tomates
24	Masterstouch Brand, LLC	Pepinos, pimientos, calabazas y tomates
25	Nova Produce, LP	Pepinos, berenjenas, pimientos, calabazas y tomates
26	Omega Produce Co., Inc.	Pepinos, berenjenas, pimientos, calabazas y tomates
27	P.D.G. Produce, Inc	Pimientos y calabazas
28	Pacific Heartland	Tomates
29	Prime Time International	Pimientos
30	Sandia Distributors, Inc.	Pimientos y calabazas
31	SCC Fresh, LLC	Pimientos, calabazas y tomates
32	Shipleigh Sales Service	Espárragos
34	Skyes Company	Calabazas
35	SunFed	Pepinos, berenjenas, pimientos, calabazas y tomates
36	Ta-De Distributing Co.	Pepinos, berenjenas, pimientos y tomates
37	Tepeyac Produce, Inc.	Pepinos, pimientos, calabazas y tomates
38	Tricar Sales, Inc.	Pepinos, berenjenas, pimientos y tomates
39	Vandervoet & Associates,	Calabazas
40	Vision Produce Company	Pepinos y pimientos
41	Wholesum Family Farms	Orgánicos: Pepinos, berenjenas, pimientos, calabazas y tomates
42	Wilson Produce, LLC	Pepinos, berenjenas, pimientos, calabazas y tomates

Fuente: Directorio de la Fresh Produce Association of America (FPAA, 2015)

2.2.2. Los Contratos y Tipos de Contratos en la Comercialización de Frutas y Hortalizas de Exportación en Sonora

De acuerdo a (López Barraza, 2007) en los contratos de distribución o comercialización que se establecen entre las comercializadoras internacionales y productores locales, principalmente se consignan los siguientes aspectos:

- Que el productor ofrece a consignación su producto a la comercializadora en Nogales;
- Que el comercializador venda el producto al precio del día, a precios fijos por contrato con mayoristas o con cadenas de supermercados o con compañías que tiene negocios de restaurantes;
- Que el productor manda su producto a Nogales, el distribuidor lo vende y es responsable de a quién le vende, de cobrar la venta, y por último, tras cobrar su comisión correspondiente, reembolsa el dinero al productor.

Según el tiempo de duración del mismo, existen contratos por toda la temporada, contratos por un periodo específico de la temporada, contratos semanales, contratos de precio fijo durante toda la temporada, contratos donde lo que es fijo es la cantidad y el precio del volumen se establece en un rango de precios con un mínimo y un máximo, donde aún en el mínimo el productor tiene una ganancia.

Los plazos de pago que otorgan las casas comercializadoras a los productores mexicanos, van desde menos de 10 días hasta los 30 días (AMHPAC, 2009). El 41% de los comercializadores pagan en plazos de 22 a 30 días, el 32% en plazos de 14 a 21 días, el 18% debajo de los 10 días y el 9% no especifico términos.

En cuanto a los contratos que se establecen; el 70% de los comercializadores realizan contratos a consignación, el 20% manejan contratos de compra anticipada, el 5% contratan compras de producción y el 5% no reportan especificaciones al respecto.

Los contratos de mercado generalmente se establecen antes de que el productor siembre el cultivo, principalmente porque son requeridos por los bancos cuando el productor solicita crédito. El arreglo al que se llega varía entre los productores y distribuidores, sin embargo los distribuidores buscan productos de alta calidad para vender, dado que la mayor parte de ellos vende por comisión, cuyas tasas dependen de varios factores como: del volumen de producción vendido, del tipo de cultivo, de si se le dio crédito al productor, y de los insumos y asistencia técnica proporcionados. Por lo regular las tasas de comisión varían entre el 10% y el 12% (muy pocas comisiones exceden el 12%) según (Calvin y Barrios, 2000).

Generalmente, en la mayoría de los contratos se incluye la previsión que el distribuidor reciba dinero de la venta del producto y que el distribuidor pueda vender de la manera que él considere la mas adecuada (venta directa, a consignación, etc.); y, los contratos la mayoría de las veces son por un año para un cultivo y el productor es responsable de cualquier pérdida.

Actualmente los comercializadores y distribuidores de EE.UU. juegan un papel crítico; pues ellos contactan y proveen de infraestructura y capacitación a los productores (créditos, tecnología y conocimiento del mercado). El crédito es un elemento importante en los contratos. Los productores pequeños son los que dependen mas de sus distribuidores para financiarse. (Calvin & Barrios, 2000).

Además, dadas las características del mercado estadounidense, un criterio fundamental para poder comercializar un producto perecedero es poder abastecerlo durante todo o la mayor parte del año, particularmente las hortalizas que son consumidas por la mayoría de la población durante todas las temporadas del año (pepino, tomate, pimientos, etc.) (González & Calleja, 1998).

2.2.3. Marco Legal Para la Exportación

Resulta importante para la exportación tener un estricto control de higiene e inocuidad, pues por sólo un productor que se presente con un cultivo contaminado, las fronteras son cerradas para toda la industria del país. Como consecuencia de ello, la producción bajo sistemas de agricultura protegida se ha incrementado en la última década, debido a los controles que proporciona (Castellanos, J. & Borbón, C., 2009).

EE.UU. le da un trato especial a México para la exportación de tomate y pepino (principales hortalizas exportadas), pues sólo impone restricciones de tipo no arancelarias a las exportaciones, principalmente por motivos fitosanitarios.

Los productos que son exportados a los EE.UU., deben seleccionarse después de ser cosechados, ello de acuerdo a las normas de calidad suscritas. Se clasifican de acuerdo a su grado de madurez, firmeza, color, por su tamaño y apariencia física y deben lavarse para ser comercializados limpios. (Jaime-Green, Lucero-Flores, & Sánchez-Verdugo, 2012).

Los frutos pueden ser encerados con la finalidad de mejorar la apariencia y prolongar su vida útil, pues la cera, reduce la pérdida de agua por evaporación.

Los requisitos mínimos de calidad que el mercado demanda son:

1. Que el producto este entero.
2. Sano (sin rajaduras, plagas ni enfermedades).
3. Limpio (sin materiales extraños).
4. Firme, con un color y forma típicos de la especie y variedad.
5. Aspecto fresco.
6. Exento de humedad, exterior anormal, exento de olores y sabores extraños.
7. No deben exceder el límite máximo de plaguicidas permitidos internacionalmente.

Además, deben ser hortalizas libres de enfermedades, insectos, cortes y raspaduras causadas por medios mecánicos o cualquier otro medio.

2.2.3.1. Regulaciones aplicables a la importación de pepino mexicano a los Estados Unidos de Norteamérica. Como se muestra en (BANCOMEXT, 2000) y en (BANCOMEXT, 2002); los agroexportadores mexicanos están sujetos a una serie de reglas que emiten diversas instancias gubernamentales de los EE.UU. y que deben ser tomadas en cuenta, las cuales se presentan a continuación.

2.2.3.2. Permisos. A fin de proceder a la importación de productos agrícolas, el importador estadounidense debe obtener de parte del Servicio de Inspección de sanidad Animal y Vegetal (APHIS por sus siglas en inglés) un permiso de importación. Para ello es necesario proporcionar información sobre el país de origen del producto agrícola, el primer puerto de entrada y el nombre y dirección del importador⁴.

2.2.3.3. Inocuidad. Otro punto relevante sobre el aspecto sanitario que se debe considerar, es lo relativo al riesgo microbiano. Para tal efecto, el departamento de agricultura de los EE.UU. (USDA por sus siglas en inglés) junto con la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA por sus siglas en inglés), dan a conocer la Guía para Reducir al Mínimo el Riesgo Microbiano en los Alimentos. Las áreas en las que se considera un mayor riesgo de contaminación microbiana, son: a) calidad del agua; b) el estiércol animal y los desechos biológicos sólidos; c) higiene de los trabajadores; d) condiciones de sanidad en el campo, instalaciones y transporte y, e) rastreo del origen de las frutas y vegetales.

⁴ Se sugiere que la solicitud para obtener este permiso de importación se presente antes de que arribe el embarque a la aduana estadounidense, ya que toda importación de frutas y vegetales frescos están expuestas a inspección sanitaria. Asimismo, ninguna caja o contenedor en que sean transportados los productos podrá ser removido del primer puerto de arribo hasta que el oficial aduanero reciba la notificación por escrito de parte del inspector de agricultura, en el que se indique que los productos están en condiciones óptimas (BANCOMEXT, 2002).

2.2.3.4. Uso de Pesticidas en la Producción de Vegetales. Otro punto importante que se debe tomar en cuenta para la exportación y/o comercialización en el mercado estadounidense de productos agrícolas, son las disposiciones que se establecen sobre el uso de pesticidas en el proceso de producción de bienes agrícolas. Por ello la Agencia de Protección Ambiental de los EE.UU. (EPA por sus siglas en inglés), entre otros aspectos, autoriza el uso de pesticidas para el cultivo de diferentes productos agrícolas. En este contexto, todo fruto o verdura que se comercialice en territorio estadounidense está sujeto a inspección por parte de oficiales de la FDA.

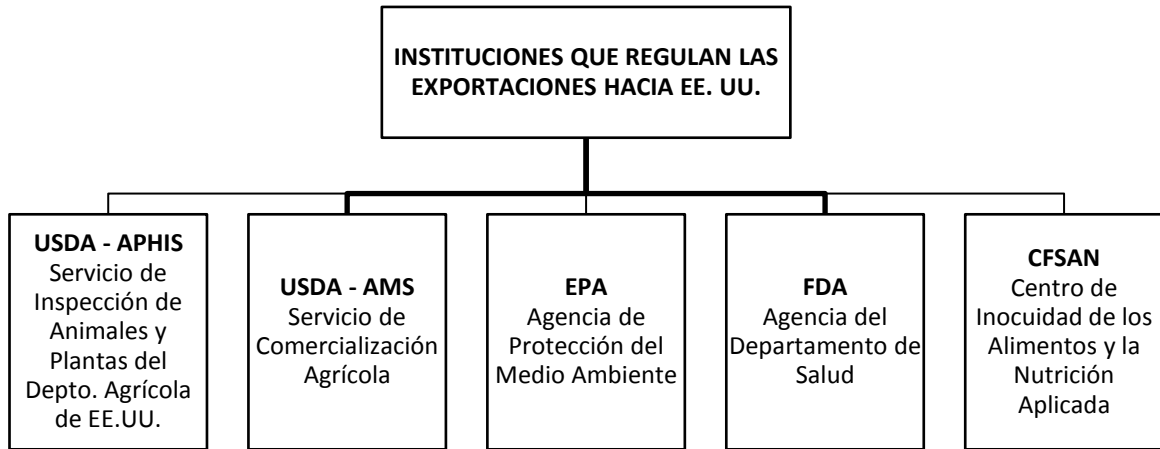
Esta inspección tiene por objeto determinar si el producto cumple con los niveles máximos permitidos de pesticidas u otros contaminantes de acuerdo a las tolerancias establecidas por la EPA.

2.2.3.5. Calidad. El Servicio de Comercialización Agrícola, de la USDA (AMS por sus siglas en inglés), establece estándares de calidad para la comercialización en el mercado estadounidense de una gran variedad de productos agrícolas. Si bien puede ser voluntario, se sugiere solicitar a la USDA la certificación de la “calidad” del producto, ya que ello brinda una ventaja competitiva. Esta solicitud se presenta al inspector de USDA ubicado en el puerto de ingreso a territorio estadounidense.

2.2.3.6. Regulaciones de Etiquetado. En el mercado estadounidense, las frutas y vegetales frescos están exentos de los requerimientos del etiquetado nutricional. Sin embargo, el FDA proporciona guías para el etiquetado nutricional voluntario de frutas y vegetales frescos las cuales pueden ser presentadas a los consumidores en el punto de venta.

En conclusión, las instituciones que participan en la regulación que deben cumplir las hortalizas para consumo en fresco desde el punto de vista de calidad en E.U.A. son las siguientes:

Ilustración 3. Instituciones Reguladoras en EE.UU.



Fuente: Guía de exportación sectorial. Alimentos Frescos (BANCOMEXT, 2000).

2.2.3.7. Regulación de Conflictos Comerciales en Frutas y Vegetales Frescos. La ley que regula el comercio de frutas y vegetales en E.U.A. es la “Perishable Agricultural Commodities Act (PACA) of 1930“, mejor conocida como ley PACA. Esta ley promueve el comercio justo de frutas y vegetales frescos y congelados en los EE.UU.

Esta ley es considerada, ya que el alcance de ella es muy amplio y afecta temas desde certificación de las comercializadoras (todos los importadores de vegetales necesitan licencia de PACA) hasta disputas de pago en caso de bancarrota o interpretación de certificados de inspección sanitaria.

Según la FAO (2015), en la actualidad se presentan distintas tendencias en cuanto a la producción y el consumo de alimentos frescos. El mercado de orgánicos en el mundo va a la alza y la cantidad de las importaciones orgánicas de países en desarrollo ha mostrado un crecimiento continuo, esto sucede con los grandes commodities como: café, cacao, algodón, té y cereales; también para frutas, hortalizas, vegetales, semillas oleaginosas y plantas aromáticas. Además, la tendencia indica que una proporción cada vez mayor de alimentos orgánicos es comercializada a través de los supermercados.

Por otro lado, derivado de las tendencias actuales del mercado, los segmentos de productos como los de comercio justo y orgánicos han presentado un rápido crecimiento, a raíz de que en países desarrollados como en EE.UU., el consumidor está más informado y es más proclive al trabajo justo detrás de los productos que consumen, muestran preocupación por que no se utilicen insecticidas ni pesticidas tóxicos en la producción de sus alimentos, y también rechazan la explotación infantil, buscan igualdad de género y que detrás del producto haya trabajo digno, que se respeten los derechos humanos de quienes los producen, que no haya daño al medio ambiente, etc.

Llama la atención que las tendencias del mercado internacional de alimentos frescos, principalmente del estadounidense, apuntan hacia una serie de certificaciones voluntarias que además de aquellas en las que deben incurrir por disposición legal; los productores deben cumplir para que su producto sea aceptado en los mercados del extranjero. Lo cual indica que además de las certificaciones donde se regulan los aspectos anteriormente mencionados que tienen que ver con calidad e inocuidad; las tendencias del mercado también condicionan la producción de los agroexportadores locales. Por lo que además del precio, se espera que en los contratos de comercialización, al menos, se consideren estos puntos como compromisos a cumplir por parte del productor.

Con lo anterior, se puede afirmar que en la actualidad los centros de decisión sobre el manejo de las regiones agrícolamente más productivas de México se ubican en el exterior y responden a prioridades y demandas de EE.UU. Ello aunado a que históricamente, la política agroalimentaria del gobierno mexicano respalda la subordinación y la dependencia agrícola y comercial, pues soslaya la degradación de los agro sistemas y los consecuentes costos ambientales y sociales en las regiones productoras (González, 2013).

III. MARCO TEÓRICO: LA RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES CONTRACTUALES DE AGROEXPORTADORES HORTICOLAS SONORESES

En el presente capítulo se exponen las principales teorías que se consideraron para el estudio de la racionalidad en la elección o toma de decisiones, con el fin de precisar conceptos que expliquen los fundamentos para entender la toma de decisiones de los exportadores de hortalizas.

Se parte de los postulados de las teorías económicas clásicas y neoclásicas, a las que se hace una crítica con argumentos de la economía conductual; y, de las que se tienen referencias desde que Adam Smith publicara su obra maestra: “La riqueza de las naciones”, en 1776; ya que en dicha obra impera la concepción de que los individuos orientan sus acciones hacia finalidades determinadas y que obran en función de su propio interés, eligiendo siempre las opciones que le generan mayor utilidad.

Además se hace un breve recuento de las principales teorías empresariales en el estudio de las relaciones de agencia para comprender teóricamente cómo funcionan las relaciones contractuales estudiadas.

3.1. Racionalidad en la Toma de Decisiones

Después de una profunda revisión de literatura se seleccionaron las teorías y conceptos consideradas (os) las (os) más adecuadas (os) para el presente trabajo de investigación; mismas (os) que se describen a continuación y que a su vez son el hilo conductor en el presente documento.

3.1.1. Desde el Racionalismo y Empirismo; Hasta la Racionalidad de Adam Smith y la Teoría Económica Neoclásica de Milton Friedman.

Para dar un acercamiento a la racionalidad a la que se hace referencia en el documento, es necesario realizar una descripción teórica de ella no sin antes mencionar dos corrientes del pensamiento filosófico como antecedente: el racionalismo de Descartes y el empirismo de David Hume. Pues a Descartes se atribuye la fundación de la corriente filosófica del racionalismo, el cual intentó con sus postulados sentar los principios racionales que debe seguir la generación del conocimiento científico⁵. Por su parte, para David Hume (filósofo con quien comenzó el periodo de la ilustración inglesa) la razón es lo que legitima el conocimiento que viene de la experiencia, con él se le otorga a la razón el papel de método para llegar a la verdad y se considera como su materia prima a la experiencia⁶.

Entonces, Descartes y Hume coincidían en que la razón es el elemento principal de la acción, es un método de deducción y cálculo que la provoca o la modifica (Rivero Casas, 2012).

⁵ Monroy-Nasr, Zuraya, "Experiencia, epistemología y método en René Descartes", en: Benítez, Laura (comp.), Homenaje a Descartes, FFyL UNAM, México, 1993, p.15.

⁶ Larroyo, Francisco, "Introducción", en Hume, David, Tratado de la Naturaleza Humana, ed. Porrúa Colección "Sepan Cuantos", México, 2005

3.1.1.1. Adam Smith. Con la aparición de las teorías económicas de Adam Smith el estudio de la razón fue abstraído de las disciplinas filosóficas y cobró relevancia en las disciplinas económicas que buscaron establecer las bases teóricas del comportamiento de los individuos y su toma de decisiones. Entonces, la racionalidad económica se convirtió en la piedra angular que explicaba el actuar de los individuos⁷. Sin embargo, para Adam Smith, la racionalidad era solo una característica propia de los individuos que buscan maximizar su utilidad (homo economicus)⁸. Y al haber pasado de la filosofía a la teoría económica, Smith heredó la premisa de que los agentes racionales son egoístas y buscan satisfacer su propio interés maximizando su beneficio al menor costo posible.

3.1.1.2. De la utilidad esperada de Bernoulli a la teoría Von Neumann - Morgenstern. El concepto de utilidad como medida creada para definir un nivel de satisfacción, felicidad o placer creado por el consumo de algún bien surgió con la teoría de la utilidad esperada de Daniel Bernoulli en el siglo XVIII, en ella predominaba una postura utilitarista de los individuos y se asumía que las personas disponían de una función de utilidad generada por las opciones conocidas, así maximizaban siempre su utilidad al elegir la opción que más le satisficiera de entre todas las disponibles; igual que lo planteado por Adam Smith con el homo economicus 38 años después (Archiles, 2008). No obstante, según Bernoulli no era posible evaluar una situación de la misma forma para un hombre rico que para un hombre pobre, pues para el pobre, cierta cantidad monetaria expresada en ganancias representaba una ganancia mayor para una persona pobre que para una rica⁹.

Sin embargo la idea actual sobre la utilidad esperada se dio a conocer apenas en el año de 1944 cuando fue publicada la obra de John Von Neumann y Oskar

⁷ Fazio, Horacio, 2004. Ética y Economía en Adam Smith. Academia Nacional de Ciencias Políticas y Morales. Instituto de Ética y Política Económica, Argentina.

⁸ Smith, Adam. 1984. Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones. Fondo de Cultura Económica. México.

⁹ "Las personas en vez de maximizar el valor esperado, maximizan algo desconocido como lo es la utilidad, y la utilidad es relativa según el individuo que se vea envuelto en la paradoja de la toma de decisiones" (Bernoulli, 1738).

Morgenstern sobre teoría de juegos, donde la utilidad propuesta por Bernoulli fue axiomatizada.

Von Neumann y Morgenstern (1944), extendieron el trabajo que doscientos años antes había realizado Daniel Bernoulli (1738) e introdujeron las preferencias subjetivas ante el riesgo; concluyendo que la determinación del valor de un artículo depende directamente de las características particulares de la persona que la estima (Pascale & Pascale, 2007)¹⁰.

3.1.1.3. Milton Friedman y la economía neoclásica. Como se mencionó anteriormente en la teoría económica clásica los agentes siempre se comportan bajo la influencia del principio de máxima racionalidad (*homo economicus*); a consecuencia de ello, en la teoría neo clásica se plantea que la única responsabilidad de la empresa es la maximización del beneficio, la riqueza y del valor social para los accionistas; para lograrlo, sus directivos se ven en la necesidad de tomar decisiones certeras (Friedman, 1970). Así, se le atribuye a Friedman la visión del hombre como un agente racional que actúa con base a una racionalidad económica buscando optimizar los recursos escasos y en busca siempre de la maximización de su beneficio, riqueza y/o valor ¹¹. Pero, ¿qué es, porqué existen y cómo funciona una empresa?

A continuación se describe la teoría de la empresa desarrollada por Ronald Coase y sus consecuentes teorías de los costos de transacción y la teoría de la agencia no sin antes traer a colación los conceptos de competitividad y ventaja competitiva propuestos por Michael Porter. Ello con el fin de presentar un panorama amplio de los conceptos y teorías consideradas para analizar las relaciones contractuales.

¹⁰ CFR. Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1944). *The theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.

¹¹ Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. New York, EUA: The New York Times Magazine.

3.2. Principales Corrientes Teóricas para Abordar el Tema de la Empresa

3.2.1. La Ventaja Competitiva de Michael Porter

En (Porter, 2007) se argumenta que para el éxito de una firma al interior de una industria, ésta debe poseer cierta ventaja competitiva con respecto a sus competidores, ya que sin ella no sería posible la obtención de beneficios y la razón de utilidad de la empresa sería igual o menor que 0.

Porter, denominó como “ventaja competitiva” al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, ya sean por una disminución de costos o a través de diferenciación; y de acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva, la estrategia competitiva puede tomar ya sea acciones ofensivas o acciones defensivas para crear una posición defendible dentro de una industria. Ello con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno aceptable sobre la inversión (las ventajas competitivas básicas a las cuales Michael Porter hace referencia son el liderazgo en costes y la diferenciación de productos) (Porter, 2007)¹².

Por lo anterior, el análisis de los postulados de Porter y la aceptación de los mismos sirven de guía para entender con amplitud los supuestos económicos sobre utilidad esperada y la maximización del beneficio que se manejan en la investigación.

¹² Para Porter (2007), el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al costo necesario para crear el producto. El crear productos para los compradores cuyo valor exceda al costo es la meta de toda estrategia empresarial.

3.2.2. Teorías Empresariales

3.2.2.1. La postura de Ronald Coase y la teoría de la firma (empresa). Según (García Garnica & Taboada Ibarra, 2012) las firmas son organizaciones económicas que tienen como objetivo central obtener beneficios mediante la coordinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos, es decir, actúan estrictamente bajo el precepto maximizador del *homo economicus* de la teoría neoclásica. Las firmas son importantes porque tienen la capacidad de generar riqueza y empleos en la economía de las regiones y, además, porque funcionan como organismos impulsores de cambio tecnológico.

Existen varias propuestas teóricas e interpretaciones sobre las firmas; algunas de ellas se complementan entre sí, mientras que otras compiten por explicar el funcionamiento de ellas. Sin embargo, cada teoría detalla o resalta aspectos que sin duda nos permiten entender los procesos socioeconómicos y culturales que están incrustados en este tipo de organizaciones. Se destacan las teorías de los costos de transacción y la teoría de la agencia, pues sobre ellas se sientan las bases del presente estudio (Lewin & Baetjer, 2011).

La teoría de firma vio la luz en 1937 con la crítica a la teoría económica neoclásica realizada por el economista ganador del premio nobel Ronald Coase, quien estableció las bases para explicar por qué las empresas existen. Su argumento principal fue que las empresas pueden decidir hacer sus transacciones a través del mercado o a través de una organización, lo cual depende de los costos de transacción. Si es más barato hacer una transacción dentro de la empresa que fuera de ella (es decir en el mercado), entonces la compañía puede decidir hacer esa dentro de su estructura organizacional.

Coase partió de la explicación de las estructuras del mercado donde interactúan las empresas, retomó las estructuras neoclásicas en su análisis y abordó primeramente los mercados de competencia perfecta, definiéndolos como aquellos donde existen muchas empresas que compiten entre sí y cada una de ellas lucha por conseguir y retener clientes; en ellos las empresas están

sometidas al equilibrio de oferta y demanda. Como consecuencia, a las empresas que participan en mercados de competencia perfecta se les conoce como empresas tomadoras de precio. Sin embargo, dentro de las estructuras de competencia en el mercado, la industria también puede organizarse de distintas maneras, ya sea como monopólicas, monopolísticas u oligopólicas (Ramírez O., 2005).

En el análisis económico neoclásico no existen los consumidores sino más bien individuos con preferencias maximizadoras como se vio con anterioridad; sin embargo, la empresa se explica a partir de curvas de costos y de demandas y los actores económicos intercambian bienes y servicios sin que se establezca un marco institucional específico (García Garnica & Taboada Ibarra, 2012). La lógica del análisis se centra en el mecanismo de precios y en la combinación óptima de insumos, sin problemas de intercambio ni en el mercado ni dentro de la empresa.

Como contraparte, Coase menciona que existen distintos fallos que se presentan en el mercado, entre ellos: la competencia imperfecta, las externalidades, la información imperfecta y la existencia de bienes públicos. Para minimizar los impactos de estos fallos, él propuso lo que llamó como integración vertical y horizontal y para explicarlos Coase introdujo el concepto de costo de transacción o comercialización, entendido este como el costo por realizar transacciones por medio del mercado (Coase, 1996).

Entonces, es importante destacar que la asignación de los factores de producción para diferentes usos está regularmente determinada por el mecanismo de precios (fuera de la empresa), y que los movimientos de precios dirigen la producción mediante una serie de transacciones que se dan en el mercado.

Sin embargo, es importante considerar que existen relaciones también entre empresas, las cuales poseen una estructura distinta de coordinación a las ya mencionadas. Estas se presentan mediante vínculos de colaboración inter

organizacionales que se pueden dar mediante contratos a largo plazo, licencias y/o franquicias (Coase, 1994). Sin embargo, también es posible que las firmas opten por subcontratar o realizar cualquier otro tipo de acuerdo de colaboración o cooperación con alguna otra empresa con la cual no exista ningún vínculo hasta antes de iniciada la relación.

También, aunado con lo anterior, Coase (1996) en (García Garnica & Taboada Ibarra, 2012) afirma que para reducir los riesgos de dependencia y fraude respecto de las contraparte en una relación contractual entre empresas, éstas pueden optar por dos vías de acción: la integración (ya sea vertical u horizontal) o la realización de diversos acuerdos contractuales de largo plazo. Y, aunque los contratos de largo plazo son difíciles de elaborar dada la imposibilidad de prever las diversas contingencias que se pueden presentar; Coase (1996), señala que en el largo plazo las posibilidades de fraude comúnmente se reducen, porque el comportamiento de las empresas tiene efectos futuros (en la reputación o el prestigio); por lo tanto, los fraudes dejan de ser actos rentables y los contratos extensos se complementan con acuerdos informales.

Al estudiar los mecanismos de precios, Coase encontró que estos tenían un costo y los llamó “costos de transacción” o costos en los que se incurre por realizar transacciones a través del mercado; ello a pesar de que en el modelo clásico se afirma que las empresas existen en un mercado donde el capital, el trabajo y los productos se intercambian sin costos de transacción¹³. Sin embargo, Coase (1996), sugirió que la existencia de firmas por si misma conducía *per se* a una reducción en los costos de transacción.

Los trabajos de Coase (1996) fueron la base de las ideas que desarrollo Williamson (1985), quien concibió a la empresa como una red de contratos y cuyas ideas se desarrollan a continuación.

¹³ La firma se representa como una caja negra en la cual entra el capital y el trabajo y salen productos (Alchian & Woodward, 1988)

3.2.2.2. La postura de Oliver Williamson y los costos de transacción. A raíz de los aportes de Coase, Williamson adoptó la teoría de los costos de transacción con el objetivo de identificar las fuentes de costos de transacción y especificar el mecanismo de gobierno más eficiente, de tal forma que se logren economizar dichos costos (Mariño Beltran, 2011).

Para su análisis primeramente se parte de la definición del término “transacción”, la cual se define como la transferencia de bienes y servicios a lo largo de una frontera organizacional y es un concepto que incluye tanto la noción de intercambio como la de contrato. Es importante resaltar que el contrato supone una promesa de desempeño futuro, esencialmente porque una parte hace una inversión y su retorno depende del comportamiento de la otra parte en el futuro (Alchian & Woodward, 1988).

Además, Williamson (1981) distinguió entre costos ex ante y ex post a la fijación de un contrato, derivados de las actividades de información, negociación y de ejecución esenciales al proceso. Dichas transacciones implican costos, pues a diferencia de un mercado sin fricciones, como el supuesto en los modelos clásicos de la economía; las transferencias de bienes y servicios tienen lugar en contextos de intercambio, donde la información es imperfecta, donde las partes han hecho inversiones en activos específicos o donde cada parte busca promover la consecución de su propio interés a costa del de otros con comportamientos oportunistas o estratégicos (Salgado C., 2003).

Entonces, la incertidumbre que se genera en la transacción, la negociación con cantidades mínimas, las asimetrías en la información y el oportunismo originan imperfecciones en el mercado y el mercado ideal de la economía clásica y neo clásica se desintegra; en cambio se presentan bienes y servicios a los cuales ni siquiera se les puede asignar un precio y bienes y servicios que no se pueden transferir o negociar porque no están sujetos a derechos comerciales lo suficientemente claros (Villasalero Díaz, 1999).

Ahora bien, los contratos de largo plazo son una alternativa viable para la reducción del riesgo de fraude ya que comúnmente el riesgo se reduce porque el comportamiento de las empresas tiene efectos futuros en su reputación y prestigio; y porque generalmente los contratos extensos se complementan con acuerdos informales.

Los contratos son relacionales y se construyen socialmente en el tiempo, el oportunismo o el hecho de tomar ventaja en la relación se puede trabajar ajustando el concepto de control y evaluación expuestos en la teoría de los costos de transacción y en la teoría de la agencia que se verá en el apartado siguiente, con la construcción de confianza (Mariño Beltran, 2011) ¹⁴.

Según Nooteboom (2009), las relaciones contractuales son sucesos independientes y estáticos que legalmente están apoyados en el contrato escrito clásico. Dichos contratos se apoyan en las rutinas de intercambio, las reglas y las expectativas de confianza entre las partes y estos procesos son objeto de institucionalización ¹⁵.

3.2.3. Teoría de la Agencia (Principal - Agente)

Aunque no recibe mucho crédito, uno de los primeros modelos de agente principal fue elaborado por Joseph Stiglitz. En 1975 él extendió al mercado del crédito el análisis de las asimetrías de información y propuso el modelo PRINCIPAL – AGENTE, con el cual es posible simplificar la relación que se da entre las partes que interactúan en un contrato y analizar las asimetrías de

¹⁴ La confianza se regula a través del comportamiento ético y se construye con base en las rutinas, la percepción, la interpretación y el comportamiento que se tiene durante una relación social específica. La confianza no es ciega (dado que hay posibilidades de oportunismo es necesario monitorear el comportamiento de los socios), ni incondicional (hay límites de tolerancia). La confianza coordina las relaciones sociales y se sustenta en la racionalidad (el interés propio), el aprendizaje (interpretaciones , experiencia y rutinas exitosas), y la cultural (los valores y las normas del grupo)(García 2005; Gorobets y Nooteboom 2006).

¹⁵ Entiéndase por institución a las reglas explícitas o normas implícitas preestablecidas, socialmente transmitidas, que se difunden por medio de hábitos. Normas y reglas que estructuran y regulan el comportamiento social y se integran por costumbres, valores, rutinas, estándares, lenguajes, pensamientos, ritos y creencias; procesos sociales e históricos que rigen la forma de vida de los individuos, las empresas y de la sociedad en su conjunto. La institución también se compone de leyes, regulaciones, órdenes judiciales y políticas que regulan las relaciones contractuales.

información en ellos. En el modelo, el contratante (principal) propone un contrato que el contratado (agente) debe aceptar o rechazar¹⁶.

Destaca en su análisis el hecho de que los objetivos del principal y del agente siempre presentan algún grado de conflicto, pues lo que se traduce como un costo para uno, para el otro es un beneficio; es decir, el esfuerzo del agente beneficia al principal pero es costoso para éste; por otra parte el principal hace un pago al agente, lo que le significa un costo. Entonces, se define al contrato como un acuerdo de voluntades entre dos partes, en el que se especifican las obligaciones de una y el deber de la otra, con el propósito de cubrir una labor específica o cualquier contingencia derivada de la relación contractual (Cano Plata & Cano Plata, 2009).

Por otro lado, la teoría general de la agencia se dio a conocer por (Jensen & Meckling, 1976)¹⁷, quienes definieron la agencia como un contrato entre una parte (el principal), que convoca a otro (el agente) a aceptar la delegación del principal a trabajar para lograr un propósito impuesto por el agente, bajo su autoridad. Su objetivo era el encontrar la manera de diseñar un contrato que minimizara tanto los costos del principal como los del agente en su relación de agencia.

En la teoría de la agencia, la firma es considerada como cúmulo de contratos, es decir, relaciones internas establecidas a través de nexos de contratos que permiten gestionar, supervisar y centralizar la producción en equipo. (García Garnica & Taboada Ibarra, 2012).

Para realizar este análisis, Jensen y Meckling afirman que la información entre el principal y agente siempre es asimétrica. Es decir, en general el agente conoce el negocio y la actividad que desempeña mejor que el principal; conoce sus propias capacidades para trabajar, y puede exagerarlas para conseguir

¹⁶ CFR. Stiglitz, J. y Welss, A. 1981. Credit rationing in markets with imperfect information. The American economic review, 71 (3) 393-410

¹⁷ A pesar de que el trabajo de Jensen y Meckling es el más referenciado, no fue el primero. En 1973 también Stephen Ross y Barry Mitnick publicaron trabajos sobre la agencia.

beneficios. O bien, también el principal puede ocultar información con el fin de obtener mayor control sobre el agente.

Además, la acción del agente, su nivel del esfuerzo y control no siempre son observables por el principal debido a las características de las tareas, lo que dificulta observar el esfuerzo del agente. Entonces, en ocasiones el agente se aprovecha de que el monitoreo es costoso y tiende a reducir el esfuerzo.

En síntesis, derivado de las asimetrías de información se pueden presentar tres tipos de problemas, los cuales se mencionan a continuación:

Riesgo Moral. Cuando la acción del agente no puede ser verificada, o cuando el agente recibe información privada una vez iniciada la relación. En esta situación los participantes disponen de la misma información al momento de la firma del contrato. Y, una vez establecido el vínculo, el principal no puede verificar el esfuerzo o la acción del agente o viceversa.

Selección Adversa. Es cuando el agente dispone de información que no posee el principal antes del inicio de la relación (o viceversa). En este caso el principal puede verificar el comportamiento del agente dentro de la relación, sin embargo, la decisión óptima o el costo de ésta depende del tipo de agente o de ciertas características de la producción que sólo el agente conoce. Este problema se puede presentar en sentido opuesto, es decir, cuando el principal dispone de información que no posee el agente antes del inicio de la relación. O bien, el agente puede aconsejar al principal el planteamiento de los objetivos fáciles de alcanzar o también puede dejarse guiar por la opinión del experto y cometer una "selección adversa" de las metas (adversa a sus propios intereses) (Vera, A., 2011). La información en estos casos tiene un costo y ello influye directamente en la toma de decisiones (Londoño, 2005).

Señalización. Es similar al problema de la selección adversa. La diferencia radica en el hecho de que el agente al conocer su tipo puede enviar una señal al principal antes de que este le ofrezca el contrato.

A su vez, el resultado de las acciones del agente o el principal no solo dependen de su actuar, sino también de algunos aspectos externos a la organización, como pueden ser los cambios en la demanda, acciones de la competencia o de condiciones ambientales adversas, entre otras.

En conclusión, la combinación de la racionalidad limitada, la información asimétrica y el oportunismo siempre derivará en que los contratos sean incompletos (Fogarty, Magnan, et. al., 2008).

3.3. Corrientes Teóricas para el Estudio de la Toma de Decisiones

En el campo de las teorías para el análisis de toma de decisiones, se ha reconocido desde hace décadas la existencia de dos grandes vertientes: la de las teorías normativas y la de las teorías descriptivas (Aguiar, 2004; León, 1987).

La mayoría de las teorías normativas se han desarrollado en el ámbito de la economía (intentan predecir las elecciones que harían los agentes económicos como los consumidores) y parten de supuestos como información completa, ordenación débil o flexible de alternativas y maximización de la utilidad, que implican la racionalidad del sujeto económico al momento de tomar sus decisiones, las ya mencionadas teorías de (Bernoulli, 1738) y (Friedman, 1970) son las que se consideran más importantes.

En el presente apartado, se expone la crítica de algunos estudiosos hacia este tipo de teorías, pues consideran que no brindan una descripción y explicación adecuada del proceso real de toma de decisiones.

3.3.1. Economía del Comportamiento. Teorías Alternativas Sobre la Racionalidad en la Toma de Decisiones

3.3.1.1. Jon Elster y la elección racional. Una vez analizadas las teorías anteriores es importante acudir al precepto planteado por Jon Elster en su “teoría de la elección racional”; teoría normativa que indica cómo eligen y actúan las personas a fin de lograr sus metas de la mejor manera posible¹⁸.

Dicha teoría mantiene la concepción de que los individuos orientan sus acciones hacia finalidades determinadas y que obran en función de su propio interés, eligiendo siempre las opciones que le generan mayor utilidad; sin embargo, en ella surge de una manera más detallada la concepción del hombre o actor racional; el cual define previamente sus problemas, enlista las opciones que considera disponibles, analiza las consecuencias de cada acción y toma una decisión que generalmente es la que mayor beneficio le atribuye (al igual que en la teoría de juegos propuesta por Von Newman y Morgenstern)¹⁹.

Entonces, se puede decir que la teoría de la elección racional de Elster se forma con las aportaciones de diversos y reconocidos científicos, que realizaron contribuciones significativas para formar una teoría del comportamiento económico, con dos principios como base metodológica: las explicaciones intencionales de la acción: en donde la conducta del individuo es intencionada; y el individualismo metodológico: que dice que todos los fenómenos deben ser analizados a partir de sus componentes. A través de estos principios es que Elster intenta predecir y explicar cómo es que los sujetos toman sus decisiones (Rivero Casas, 2012).

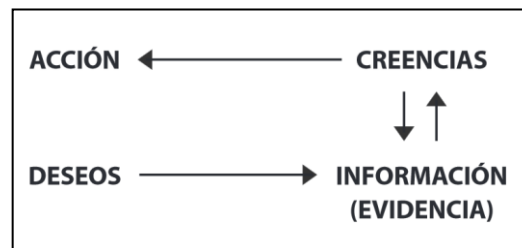
¹⁸ Cfr. Elster, J. 1997. *Economics. Análisis de la interacción entre racionalidad, emoción, preferencias y normas sociales en la economía de la acción individual y sus desviaciones*. Gedisa, Barcelona. p. 43.

¹⁹ Morgenstern, O. y Von Newman, J. 1944. *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.

La teoría de la elección racional trata de explicar la intencionalidad a partir de las motivaciones de los agentes. La teoría de la elección racional centra su objeto de estudio en la racionalidad que tiene una acción para lograr un objetivo, sin importar si el agente lo logra o no²⁰.

Con esta lógica se establece un esquema para llegar a la acción, los elementos que lo componen son: los deseos, las creencias y la acción. Alrededor de éstos y su interacción gira la esfera de la teoría de la elección racional, dicho esquema se presenta a continuación:

Figura 2. Modelo Clásico de la Teoría de la Elección Racional



Fuente: (Rivero Casas, 2012)

Sin embargo, los deseos y preferencias en la teoría de la elección racional carecen de una valoración racional dentro de la misma, pues pueden ser racionales o irracionales, o bien puede existir un evento conocido que los produjo o no, el hecho es que están ahí y a partir de este punto inicia el proceso para tomar una decisión racional o para explicarla.

Con las creencias se inicia con la categorización de lo racional en el modelo clásico de la teoría. Estas en sí son racionales, en el sentido de que se basan en la información de la que dispone el agente. Después de haber formado sus creencias, el agente valora cada una de las opciones que cree disponibles y estrictamente lleva a la acción la opción que cree constituye el mejor medio de satisfacer sus deseos, considerando que le representa un ahorro en los costos y la mayor gratificación en los resultados.

²⁰ Cfr. Elster, J. 1999. Juicios Salomónicos. Las limitaciones de la racionalidad como principio de decisión. Editorial Gedisa. España. p. 20.

Posteriormente, Elster (1989) postulo su teoría amplia de la racionalidad como alternativa al modelo clásico de la teoría de la elección racional, en ella intentó construir una teoría de elección racional que se acercara más a la manera en que cotidianamente los individuos toman decisiones.

Tres fueron los principales problemas que observó Elster en su teoría de la elección racional:

- Observó que dentro de la racionalidad los agentes no siempre actúan en la búsqueda de su mayor beneficio, sino que tratan de defenderse previniéndose a futuro, a esto lo llamó racionalidad imperfecta.
- Observó que la aleatoriedad puede ofrecer una alternativa para no caer en la irracionalidad.
- Vio a las emociones como un problema y reconoció que ellas conducen directamente a la irracionalidad.

Lo anterior lo llevo a modificar el modelo clásico y a incluir las emociones como racionales al derivar de creencias racionales. Además Elster consideró que las motivaciones humanas en la toma de decisiones derivan de la racionalidad instrumental, las normas sociales y las emociones afirmando que existe un vínculo muy estrecho entre las emociones y las normas sociales; y entre las emociones y la racionalidad dadas ciertas conexiones que se dan entre las emociones y las creencias; y, entre las emociones y los deseos.

3.3.1.2. George Akerlof, la información asimétrica y la toma de decisiones bajo incertidumbre. Ahora bien, es importante agregar al análisis el factor de la información asimétrica, ya que es un elemento determinante en la toma de decisiones, sobre todo en los ámbitos económico, psicológico y social; ya que generalmente los individuos no poseen la misma información en lo referente a las variables más importantes de su elección.

George Akerlof fue el primero en analizar las implicaciones de la información asimétrica sobre la calidad de los productos. En su famoso artículo “The market of Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism” del año 1970, resolvió la paradoja de la asimetría informativa al analizar el mercado de los autos defectuosos (lemons por su nombre en inglés)²¹. Y a raíz de los hallazgos de Akerlof, surgió la disciplina de la economía de la información y la teoría de contratos. La cual estudia las consecuencias de la existencia de asimetrías de información entre diversos agentes económicos, la forma en que se organizan estos y la eficiencia de la relación que se establece.

3.3.1.3. La racionalidad limitada. A raíz del aporte sobre los costos de transacción hecho por Williamson O. (1975), en el que dicho autor reconoce la racionalidad limitada del individuo como agente económico, así como las limitaciones neurofisiológicas que esta implica (capacidad para almacenar, recibir, recuperar y procesar información sin error) y las limitaciones de lenguaje. El análisis de la racionalidad limitada cobró importancia en situaciones de incertidumbre, sobre todo cuando se establecen contratos que son complejos y/o incompletos (García & Taboada, 2012).

Además, Williamson (1975) destacó que el “hombre contractual” negocia con base en el oportunismo. Tal como se cita a continuación:

“Una negociación supone la búsqueda del interés propio con dolo. Esto incluye algunas de las formas más flagrantes, tales como la mentira, el robo y el engaño, pero no se limita a ellas. Más a menudo, el oportunismo comprende algunas formas sutiles de engaño. Se incluye aquí tanto las formas activas como las pasivas, y tanto los tipos ex ante como los tipos ex post. El oportunismo ex ante y el ex post se reconocen en la literatura de los seguros bajo los rubros de la selección adversa y el azar moral. El oportunismo se refiere a la revelación incompleta o distorsionada de la información, especialmente a los esfuerzos premeditados para equivocar, distorsionar, ocultar, ofuscar o confundir a la contraparte de la relación”

- Williamson O. , *Las instituciones económicas del capitalismo*, 1985.

²¹ CFR: Akerlof, G. 1970. The Market for Lemons. The Quarterly Journal of Economics, 84 (3), 488-500.

Es decir, en las relaciones contractuales cada una de las partes que negocia busca su propio beneficio, los individuos se guían por el egoísmo y adoptan un comportamiento estratégico, el cual se apoya en las amenazas y promesas falsas. Por medio del dolo (fraude o engaño) y el egoísmo, ya que con ellos, los sujetos pueden lograr ventajas transaccionales (Williamson O. , 1996).

Nooteboom (2007), consideró que la propuesta de Williamson era limitada, pues en su visión de la teoría se niega el papel que tiene la reputación en los acuerdos; ignora la posibilidad que ofrecen los procesos de aprendizaje para la construcción de confianza en el tiempo y en la innovación tecnológica; además de reducir el impacto de las normas y los valores sociales ligados al oportunismo (García, 2005)

Es importante mencionar también que así como las acciones y los juicios que los actores sociales realizan en su vida diaria se apoyan en la racionalidad, los impulsos y los sentimientos; ellas también responden a decisiones heurísticas. Es decir, a un conjunto de procedimientos adaptativos y selectivos (productos de distintas experiencias) que se utilizan para enfrentar la incertidumbre, resolver problemas y buscar la adaptación (Nooteboom B., 2009) en (García & Taboada, 2012), más adelante se aborda de manera más profunda lo relativo a los heurísticos, mediante la teoría de las expectativas de Kahneman y Tversky, quienes profundizan en el análisis cognitivo de la toma de decisiones.

Sin embargo, no todo lo descrito es posible ingresarlo en un contrato para su control, es por ello que cobran relevancia en la relación contractual aspectos como los valores, las normas, la amistad, la familiaridad y la interacción cara a cara; apoyados estos en el entendimiento y la confianza. Dichos elementos contribuyen a la construcción de la relación social contractual, ya que los contratos no se efectúan sobre la expectativa del oportunismo con dolo (Williamson 1996), sino que realmente se fundamentan sobre la base de que ninguna parte intentará perjudicar a la otra y confiará, aún que exista la posibilidad del daño y la mentira (Nooteboom B. , 2007).

Lo anterior da pie a nuestro interés por conocer cómo es que ocurre la toma de decisiones de exportación en las empresas productoras de hortalizas en Sonora y que factores son los que influyen en ella, pues se busca conocer los estilos de afrontamiento en la toma de decisiones de los directivos.

A continuación, para abonarle más a nuestro marco teórico se detalla la teoría de la racionalidad limitada originalmente propuesta por Simon, y es que es en ella junto con la teoría de las expectativas de Kahneman en las que se apoya principalmente el presente trabajo.

3.3.1.4. La racionalidad limitada de Herbert Simon. Simon argumenta que en la teoría económica clásica de la decisión racional se asume que la racionalidad del ser humano es “perfecta” y desde ese punto de vista, los individuos maximizan las utilidades esperadas. La teoría de la racionalidad limitada en cambio, ve el proceso de decisión desde un punto de vista distinto. Ya que como se expuso al inicio del capítulo, en los procesos de toma de decisiones, es imposible obtener un máximo ya que no es posible verificar todas las posibles alternativas (Simon, 1957).

Además, Simon afirmó que la racionalidad del individuo siempre es limitada por factores externos al individuo u organización, como lo son: la cultura, las normas sociales, los valores y las creencias, el tiempo y la información; y, por factores propios del individuo (su estructura cognitiva). Dentro de los factores del entorno se encuentra la información y si no hay acceso a la información completa hay incertidumbre en la acción o toma de decisiones, en este punto es donde se liga la teoría de la racionalidad limitada a la teoría de Akerlof.

Los mecanismos de racionalidad limitada, se sostienen en dos pilares principales: 1) la búsqueda de alternativas y 2) la satisfacción. Al contrario de la concepción tradicional de la economía (de la maximización del beneficio),

Simon sostiene una posición diferente. Entiende que el individuo no conoce todas las alternativas, es decir, posee información limitada. Entonces, el agente busca alternativas y, cuando encuentra la que se amolda a su nivel de apreciación, desiste de la búsqueda de otras y escoge esa (Pascale, 2005).

A esta forma de buscar alternativas, Simon la denomina como un modelo de selección de satisfacción. De esta manera, entiende que los agentes económicos satisfacen más que maximizan, contrario a lo que ocurre en el modelo neoclásico en términos de que los agentes económicos conocen todas las alternativas y que las evalúan correctamente y, por tanto, deciden en términos óptimos, maximizando (Pascale, 2005). Esto no significa que el hombre sea irracional, simplemente que en el contexto complejo donde se realiza el proceso cognitivo el individuo toma la mejor alternativa que puede, que es muy lejana a la alternativa óptima.

Las investigaciones de Simon fueron continuadas por sus discípulos Tversky y Kahneman, este último galardonado con el premio Nobel de economía en el año 2002 por sus investigaciones relacionadas.

3.3.1.5. La teoría de las perspectivas de Kahneman y Tversky. Daniel Kahneman y Amos Tversky realizaron una profunda crítica a la teoría de la utilidad esperada como modelo de la adopción de decisiones en situaciones de riesgo.

Es importante mencionar que la racionalidad limitada de Simon de la que se habló en el apartado anterior ha sido interpretada principalmente de dos formas distintas, de las cuales han surgido dos vertientes de investigación importantes, cada una de las cuales ha dado lugar a distintas líneas de investigación. En una de ellas, vinculada a las ideas de Kahneman y Tversky, se pone énfasis en el hecho de que la conducta de las personas se aparta del comportamiento racional (en el sentido clásico del término) a consecuencia de la presencia de sesgos cognitivos. Esta interpretación se podría asociar más bien con el término

“racionalidad limitada”. En la otra, la vertiente del propio Simon, dentro de la que se puede incluir a Gigerenzer²², se hace referencia a una racionalidad más dependiente del contexto, una racionalidad ecológica (Chaz Sardi, 2015). Sin embargo, para efectos de la presente investigación, se trabajará de la mano de las ideas de Kahneman y Tversky con relación a la teoría de Simon.

El objeto de estudio al que se enfocan estas dos corrientes que emergieron del análisis de Simon, también difiere: ya que Kahneman y Tversky se concentran en reconocer y registrar distintas limitaciones de la racionalidad humana a raíz de una serie de sesgos cognitivos y heurísticos, mientras que Gigerenzer y Todd priorizan la determinación del contexto en el que operan exitosamente los heurísticos.

A pesar de que Kahneman afirmó que las personas subestiman los resultados que sólo son probables cuando los comparan con los que se obtienen con seguridad (tendencia a la que denominó efecto certidumbre); y, que también nos dicen que existe una aversión al riesgo en decisiones o elecciones que entrañan ganancias seguras y, sin embargo, se prefiere el riesgo cuando implican pérdidas seguras, es de suma importancia destacar en sus postulados el hecho que introdujeron el concepto de “heurístico”: los cuales en términos generales pueden ser entendidas como atajos mentales que utilizan los individuos para tomar sus decisiones. Principios en que los individuos se apoyan para reducir la complejidad de evaluar probabilidades y predecir valores para poder formarse juicios más simples.

Kahneman y Tversky destacan principalmente el hecho de que la utilización de heurísticos puede llevar a errores sistemáticos que colocan a las personas en posiciones sub-óptimas.²³ Los heurísticos suelen ser utilizadas para explicar

²² Cfr. Gigerenzer, G. 1996. On narrow norms and vague heuristics: a reply to Kahneman and Tversky. *Psychological Review*, 103 (3) 592-596; y, Gigerenzer, G., & Todd, P. M. 1999. Fast and Frugal Heuristics, *The Adaptive Toolbox*. On: Gigerenzer, G., & Todd, P. M. 1999. *Simple Heuristics That Make Us Smart*. Oxford: Oxford University Press. New York. 2-34 p.

²³ “(...) people rely on a limited number of heuristic principles which reduce the complex task of assessing probabilities and predicting values to simpler judgmental operations. In general, these heuristics are quite useful, but sometimes they lead to severe and systematic errors.” (Tversky & Kahneman, 1979)

resultados inconsistentes en las elecciones de las personas cuando se evalúan eventos inciertos (Chaz Sardi, 2015). Dichos autores manejan tres heurísticos como los más importantes: El de representatividad, el de disponibilidad y el de ajuste y anclaje. Aunque también reconocieron la importancia de los sesgos. Como el sesgo de sobre confianza²⁴; y también, presentaron el principio del efecto de demarcación.

Para llevar a cabo su análisis, Kahneman y Tversky advierten de una coexistencia dual de seres dentro de un mismo individuo, cada uno de estos con intereses distintos a los del otro. Proponen dos formas de pensar y decidir que ocurren en un mismo individuo, que actúan simultáneamente y que comúnmente se les conoce como “intuición y razonamiento”. El razonamiento se hace deliberadamente y con mucho esfuerzo, mientras que el pensamiento intuitivo se presenta de forma espontánea en la mente, sin cálculo o búsqueda consciente, y sin esfuerzo (Kahneman D. , 2003) en (Monroy-Cely, 2014).

Dicho sistema dual de toma de decisiones supone, por un lado, operaciones cognitivas rápidas y asociativas (las cuales tienen lugar en el sistema intuitivo o automático y lo denominan como “sistema 1”), y por otro lado, operaciones que son lentas y que siguen reglas (las cuales ocurren en el sistema reflexivo o “sistema 2”) (Kahneman & Frederick, 2002) en (Monroy-Cely, 2014).

Otras características de los sistemas son que el sistema 1 (o sistema intuitivo), siempre está encendido. Y según el mismo (Kahneman D., 2011), dentro de las capacidades del sistema intuitivo se incluyen destrezas innatas que el ser humano comparte con los animales. En cambio, los procesos mentales del sistema 2 son controlables y requieren atención; aunque resultan interrumpibles cuando dicha atención se aparta de ellos. En el siguiente cuadro se presentan las principales distinciones y características mencionadas de cada uno de los sistemas propuestos por Kahneman y Tversky.

²⁴ “Se refiere a que los seres humanos en general nos sobrevaloramos, por lo que nos creemos mejores predictores de lo que realmente somos, esto explica por ejemplo la existencia de burbujas en el mercado financiero”

Tabla 2. Sistemas Cognitivos (Kahneman & Tversky, 2011)

Sistema intuitivo (Sistema 1)	Sistema reflexivo (Sistema 2)
Descripción de los procesos	
Rápido	Lento (perezoso)
Paralelo	Consecutivo
Automático	Controlado
Sin esfuerzo	Laborioso
Se siente experto	Sigue reglas
Asociativo	Deductivo
Aprendizaje lento	Aprendizaje flexible
Proceso opaco	Autoconocimiento
Inconsciente	Autoconsciente
Contenido de los procesos	
Afectivo – emocional	Neutral
Propensiones causales	Proceso estadístico
Prototipos	Conjuntos
Concreto – específico	Abstracto

Fuente: (Monroy-Cely, 2014)

Una vez analizada la dualidad en la mente del individuo los heurísticos cognitivos cobran relevancia, ya que cuando se presentan situaciones de incertidumbre, o bien, situaciones que no le son particularmente familiares a un individuo y que este debe tomar una decisión rápida en ausencia de modelos asociativos de la realidad en su memoria, el sistema 1 propone respuestas heurísticas de manera automática ya sea mediante el heurístico de representatividad o el de disponibilidad.

A continuación se describen los principales heurísticos propuestos por (Kahneman & Tversky, 1979) y posteriormente se referencian algunas de las anomalías o sesgos cognitivas (os) más tradicionales: en especial, aquellos que pueden tener mayor influencia respecto a la valoración y percepción de riesgos en la toma de decisiones sobre la contratación en las empresas productoras de hortalizas de exportación.

- Heurístico de representatividad. Cuando opera el heurístico de representatividad los agentes evalúan resultados inciertos en base a la similitud o la analogía con ciertos estándares predeterminados. La representatividad se utiliza cuando se juzga la probabilidad de que un objeto o suceso A pertenezca

a la clase B, tomando en consideración el grado en el que A se asemeja B. Al realizar tal comparación, se deja de lado información acerca de la probabilidad real de que B ocurra.

- Heurístico de disponibilidad. Este heurístico opera con base en los juicios que hacen las personas sobre la probabilidad de que suceda un evento basándose en la facilidad con que un ejemplo o caso se le viene a la mente al sujeto. Esto quiere decir que las personas creen erróneamente que los eventos que les vienen a la mente con facilidad tienen más probabilidad de ocurrir que los eventos que presentan un mayor desafío a su imaginación, lo cual no siempre ocurre.
- Heurístico de ajuste y anclaje. Con el anclaje, sucede que los eventos con un orden de ocurrencia previo pueden afectar nuestra estimación y valoración de lo que siga después. En este caso la exposición inicial a un número sirve como punto de referencia e influencia las valoraciones que se realizan después. Como consecuencia, ante una misma inquietud, se ha observado que puntos de partida diferentes generan distintas estimaciones, las cuales se encuentran sesgadas hacia los valores iniciales. Es decir, las personas a menudo se ven influenciadas por puntos de referencia.
- Heurístico de actitud: Implica una creencia sobre algo o alguien e incluye elementos emocionales, comparativos y evaluativos. Lleva al individuo a generar expectativas, deducciones o juicios a partir de una actitud o una predisposición adoptada. No se decide en base a los datos tal cual son, sino en base a la valoración y predisposición expuesta.
- Sesgo de Enmarcamiento. En términos generales este efecto se relaciona con la idea de que un mismo problema presentado de diferentes formas se evalúa de diferentes maneras y puede llevar a diferentes soluciones. Aquí se destaca la importancia del marco en el que se encuadra la decisión. El marco que percibe el decisor está condicionado en parte por la formulación del problema y en parte por las normas, hábitos y características personales del decisor.

- Sesgo por exceso de confianza. El exceso de confianza se manifiesta cuando la confianza subjetiva de las personas respecto a su propia habilidad hace que éstas consideren que su capacidad es mayor de lo que objetivamente es.
- Sesgo por el descuido de la probabilidad. El fenómeno del descuido de la probabilidad hace referencia a que, cuando están en juego emociones intensas, los individuos tienden a concentrarse en el resultado adverso y no en la probabilidad; no le dan importancia a la probabilidad de que un daño ocurra, sino que enfatizan los peores escenarios.

Se propone entonces a la teoría de las perspectivas como una función para la utilidad esperada y es preciso concluir que aunque la teoría de la utilidad esperada de (Bernoulli, 1738; Von Neumann y Morgenstern, 1944) dominó por un largo período de tiempo en el estudio de la teoría de las decisiones en condiciones de riesgo. A partir de la teoría de las perspectivas Tversky y Kahneman dieron una nueva dimensión a las ideas de racionalidad acotada iniciada por Simon, con distintas ponderaciones para las pérdidas que para las ganancias. Además de concluir que el individuo se comporta como buscador de riesgo para las pérdidas y averso al riesgo para las ganancias.

3.3.1.6. Patrones de toma de decisiones en conflicto (Mann, 1977). Por otro lado, según Janis y Mann (1977), cuando se habla de un conflicto de decisión se refieren con ello a tendencias opuestas y simultáneas en el individuo a aceptar y rechazar, al mismo tiempo, un determinado curso de acción. Su modelo está basado en que la toma de decisiones es un proceso que conlleva un conflicto de decisión que genera estrés y el individuo siente fuertes deseos de acabar con el problema cuanto antes, precipitando una decisión, o bien, tratando de evitar o aplazar cualquier decisión. Para resolver este conflicto de decisión, el individuo puede adoptar alguno de los siguientes patrones de toma de decisiones:

- Vigilancia: el sujeto es optimista respecto a encontrar una solución y cree que tiene el tiempo suficiente para buscar sistemáticamente la información relevante y evaluarla razonadamente;
- Hipervigilancia: el individuo cree que es posible encontrar una solución pero piensa que el tiempo de que dispone es insuficiente de modo que, en un estado próximo al pánico, busca frenéticamente información de manera desordenada y se ve presa de altos niveles de estrés;
- Evitación y aplazamiento: el individuo es pesimista respecto de encontrar una solución e intenta escapar del conflicto evitando tomar una decisión, ya sea posponiéndola, transfiriéndola o racionalizando la alternativa más accesible.

Por ello, en el presente estudio se considera también la inclusión de los patrones de toma de decisiones propuestos por (Janis y Mann, 1977) para el análisis del discurso sobre toma de decisiones en los contratos de exportación de empresas agroexportadoras de hortalizas.

3.4. Aspectos Relevantes de las Teorías sobre Toma de Decisiones que Influyen en la Elección de un Comercializador

Se entiende a la toma de decisiones en las relaciones contractuales, como la acción de elegir una alternativa de comercialización entre todas las disponibles, a efectos de comercializar la producción²⁵.

Como se vio en el capítulo II y en el presente (capítulo III) del documento, numerosos autores se han ocupado directamente de estudiar la racionalidad en la toma de decisiones o de estudiar la toma de decisiones de la gerencia privilegiando la perspectiva racional en sus análisis. Sin embargo en la presente investigación se hace énfasis en el aspecto cognitivo de la toma de decisiones (sistema dual propuesto por Kahneman y Tversky) con el fin de encontrar respuestas sobre cómo es que toman las decisiones en la actualidad los

²⁵ “Para tomar una decisión (independientemente de su naturaleza), es necesario comprender, conocer y analizar el problema, para así poder darle solución”

productores de hortalizas de exportación en Sonora. Ya han sido realizados numerosos estudios desde otras disciplinas como la psicología y la sociología que han reivindicado el papel que cumple la intuición en la vida de los seres humanos y se ha evaluado la división expuesta entre razón e intuición como una separación más bien artificial.

Se hace patente la existencia de estudios experimentales que se han enfocado en el análisis del proceso de toma de decisiones; y, en reiteradas ocasiones sus resultados han mostrado que las personas exhiben ciertas anomalías cognitivas que los alejan del estereotipo del “hombre racional” implícito en la teoría de la utilidad esperada (Chaz Sardi, 2015).

Ahora bien, por un lado se tiene que los individuos presentan problemas para obtener, procesar y utilizar la información necesaria para tomar sus decisiones, tal y como anticipaba Simon. Y, por otro, que las personas suelen utilizar heurísticos para resolver las elecciones que se les presentan. Estos heurísticos pueden verse como atajos mentales en los que se apoyan los individuos con el fin de reducir las complejas tareas de evaluar probabilidades, predecir valores y computar resultados, de modo que las personas en lugar de seguir un complejo proceso matemático, suelen dejarse llevar por sus intuiciones, sentimientos, afectos, emociones, o algún otro atributo psicológico más que lógico o matemático.

Aunque dichas reglas simples y de aplicación rápida pueden ser efectivas en ciertos contextos, también pueden conducir a errores sistemáticos que terminan llevando a los individuos a posiciones de desventaja frente al actor al que se enfrenta en las negociaciones (Chaz Sardi, 2015).

Por otro lado, Borbón (2001), afirma que el subsector hortícola de exportación en México ha sido impactado por la forma en que han evolucionado los patrones de consumo en los EE.UU., donde la revaloración de la alimentación sana y los estilos de vida de las familias pequeñas y de medianos ingresos han orientado su hábito de consumo hacia los vegetales frescos y procesados; con

lo que se evidencia la necesidad de las empresas locales de incorporarse a la economía global, ya que en el entorno actual se enfrentan al dilema de la globalización y a la apertura de los mercados, influenciadas por las políticas y tendencias del extranjero

Dichas tendencias han marcado una profunda huella en la industria de alimentos, sobre todo en la propia economía estadounidense, donde se han consolidado los grandes vendedores, los que han incrementado la concentración de la oferta para mantener el control del mercado al ofrecer empaques especiales, productos diferenciados y soporte comercial. Ello permite contar con una oferta segura de vegetales frescos todo el año, pues aprovechan las amplias redes de comunicación y transporte para traerlos de principalmente de México (Calvin & Barrios, 1998).

3.5. La Importancia de la Elección Racional de un Comercializador

A pesar de que el 85% de la producción de hortalizas en Sonora es destinada a los mercados de exportación, existe un problema que salta a la vista y es que los productores en la actualidad todavía son tomadores de precios y no fijadores; aun cuando la actividad agroexportadora lleva muchos años posicionada en el estado como exitosa y redituable; siendo un importante nodo de desarrollo para las comunidades en las que se inserta. No se ha logrado mejorar la capacidad para distribuir en los mercados internacionales, por ello los comercializadores de los productos hortícolas mexicanos siguen siendo los estadounidenses, quienes han sabido aprovechar la competitividad de las hortalizas mexicanas, e incluso han sabido posicionarlas bajo sus propias marcas en el extranjero (Avendaño Ruiz & Schwentesius Rindermann, 2005).

Ahora bien, las personas al frente de la unidad de análisis toman decisiones cotidianamente sobre el contratar sus ventas o no con comercializadores en el extranjero. Dichas decisiones se caracterizan según la teoría por asumir el rol de decisiones sencillas y complejas. Y, de acuerdo a la literatura revisada, la

toma de decisiones compleja implica un proceso mental lento y serial que Kahneman llama “sistema razonado o reflexivo”, y la toma de decisiones sencilla involucra un proceso mental rápido y sin esfuerzo identificado como “sistema intuitivo”.

Como añadidura, se evidenció que los contratos previamente establecidos (ya sea escritos o de palabra) son los medios mediante los cuales las empresas aseguran su venta con sus comercializadores, y los cuales condicionan el éxito o fracaso de la actividad; sujetándolos a cierto grado de dependencia. Por ello, resalta la importancia de conocer a fondo como se toman las decisiones en ellos, pues de ellos depende el impacto y derrama económica en las regiones en que se insertan, principalmente manifestada en jornales.

Se detectó un vacío teórico y empírico en cuanto al estudio de la toma de decisiones en los contratos de comercialización que realizan las empresas agroexportadoras de hortalizas sonorenses con sus comercializadoras internacionales. Además, se desconoce cómo es el flujo de información en los contratos de comercialización que establecen las empresas agroexportadoras de hortalizas, cómo toman las decisiones de comercialización y cuáles son los factores determinantes en la elección de una casa comercializadora al momento de establecer la relación contractual.

Con base en los planteamientos anteriores, se puede afirmar que los contratos presentes entre las empresas agroexportadoras de hortalizas sonorenses, y sus empresas comercializadoras internacionales, son contratos de comercialización, típicos, consensuales y en algunos casos solemnes por el uso de pólizas de cumplimiento y estándares, pero en otros casos éstos ocurren sólo de palabra (contratos orales).

Entonces, según los postulados teóricos que guían la investigación, en la toma de decisiones racional influyen tanto los factores cognitivos como el entorno del decisor. Si bien es cierto que se ha constatado que existen grandes teorías, teorías intermedias y estudios empíricos que permiten dar una explicación a el

problema planteado y en las que se afirma que este tipo de relaciones se caracterizan por ser asimétricas: como complemento, cobra relevancia entonces el profundizar en las relaciones contractuales y la toma de decisiones en ellas para el caso de las empresas antes mencionadas.

Analizar la participación de las estructuras cognitivas en la toma de decisiones de los productores con respecto a elegir a algún comercializador para contratar su producción, requiere primero de una exploración que permita explicar lo que hacen estos al tomar las decisiones, ello bajo el enfoque que se plantea en la investigación; y segundo desarrollar y probar instrumentos válidos y confiables cómo la experimentación. Para efectos de la presente investigación se plantea solo el presentar un panorama amplio sobre lo que ocurre en la realidad en dicho contexto y hacer un contraste empírico de los hechos con lo que se plantea en las teorías de la economía del comportamiento.

Para ello, se plantea la propuesta de un esquema teórico – metodológico como herramienta para el análisis de las relaciones contractuales, el cual pueda dar luz y permita dar una explicación y una solución al problema de investigación. Así, se plantea la realización de una contrastación empírica de este, mediante la técnica del estudio de caso y la aplicación de entrevista semiestructurada en 4 empresas agroexportadoras de hortalizas del valle del Yaqui y Mayo (Véase en el capítulo 4).

Es importante precisar que aunque el problema de investigación planteado está íntimamente relacionado con el problema real al que se enfrentan las empresas. Solucionar el problema de investigación sólo nos permitirá brindar una explicación y elementos de entendimiento acerca del problema real.

IV. LA TOMA DE DECISIONES DEL AGROEXPORTADOR EN LA ELECCIÓN DE UNA CASA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL (METODOLOGÍA PROPUESTA EN LA INVESTIGACIÓN)

Posterior al análisis teórico presentado y con el apoyo de una serie de datos descriptivos de las relaciones contractuales y su entorno; en el presente capítulo se desarrolla y explica la metodología propuesta para llevar a cabo el presente trabajo de investigación.

El tema de investigación planteado es “la toma de decisiones en las relaciones contractuales”, enfocada a los contratos entre agroexportadoras hortícolas sonorenses y comercializadoras internacionales. La investigación se desarrolla en 4 empresas productoras de hortalizas de exportación (también conocidas como agroexportadoras). En ella se contrasta a través de la técnica del estudio de caso el esquema propuesto dentro del límite cronológico que abarca el ciclo comprendido entre los años 2014 y 2016.

Se cuenta con las herramientas teóricas para afrontar el problema de investigación (capítulos 2 y 3)²⁶ a pesar de que el tema ha sido poco estudiado bajo el enfoque propuesto y con la perspectiva teórica con la que se analiza. Lo anterior se alinea con lo propuesto por Hernández Sampieri (1997), quien plantea que “la investigación exploratoria es usada para resolver un problema que no ha tenido claridad. Y esta es útil cuando el propósito de la investigación es familiarizarse con un fenómeno o adquirir nuevos conocimientos sobre éste

²⁶ La revisión de la literatura reveló que hay pocos estudios e ideas relacionadas con el problema de estudio en la región a la que se enfoca este, sin embargo existen estudios similares realizados en otras partes del mundo y enfocados a otras industrias; como el de (Mariño Beltran, 2011) que estudia las relaciones contractuales en una empresa de hidrocarburos de Cartagena, Colombia

con el fin de formular un problema más preciso o desarrollar nuevas hipótesis” (Sampieri, 1997), lo que va de la mano con objetivo general de la investigación.

Así, a pesar de tener muchos detractores y que algunos miembros de la comunidad científica consideran que el estudio de caso no debe considerarse como una buena estrategia para realizar investigación científica, otros consideran que el trabajo de investigación se enriquece cuando hay una discusión entre la epistemología y las acciones en campo, lo cual permite conocer mejor las limitaciones, enfoques y acercarnos mejor a realidades contextuales (Martínez & Piedad, 2006).

Entonces, debido a la manera en que los datos pudieron ser obtenidos en este trabajo se decidió emplear el método del caso para el análisis contrastante. Para ello, se contó con una variedad de fuentes como estudios empíricos sobre las exportaciones hortícolas y las relaciones contractuales entre agroexportadores en la región y comercializadores internacionales (todos realizados bajo enfoques distintos al que se plantea en la investigación, sin embargo son de gran utilidad para guiar en el cumplimiento de los objetivos); además de documentos legales y la aplicación de entrevistas semiestructuradas como herramientas de recolección de datos.

Se presenta entonces la propuesta de un esquema teórico – metodológico para el análisis de las relaciones contractuales que establecen dichas empresas con sus respectivos socios comercializadores internacionales, ello bajo el enfoque principalmente de la teoría de las expectativas propuesta por Kahneman y Tversky, donde se plantea que los individuos toman decisiones viéndose sesgados por la falta de información disponible, y tomando atajos heurísticos al momento de llevar a cabo dichas decisiones.

Además, como base para el análisis deben considerarse las distintas teorías del comportamiento empresarial analizadas en el capítulo 3, principalmente la teoría de la agencia donde se plantea que en las relaciones de agencia, la información entre el principal y el agente siempre es asimétrica, es decir,

generalmente el agente conoce mejor el negocio y la actividad que desempeña que el principal y puede exagerarlas para conseguir beneficios. O bien, el principal puede ocultar información con el fin de obtener mayor control sobre el agente; entonces, derivado de dichas asimetrías se pueden presentar tres tipos de problemas en las relaciones contractuales: problemas de riesgo moral, problemas de selección adversa y/o el problema de señalización.

Es importante mencionar que el estudio de caso ofrece la posibilidad de comprender la naturaleza de las relaciones contractuales desde la práctica, ello con base en los términos de los acuerdos legales contractuales (de existir ellos), los procedimientos operacionales y los aspectos individuales que tienen que ver con la toma de decisiones del individuo a cargo de la empresa agroexportadora.

Según (Yin, 1994) citado en (Martínez & Piedad, 2006), los estudios de caso son investigaciones empíricas que estudian fenómenos contemporáneos dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes²⁷. Además, la cuestión de generalizar a partir de estudios de caso no consiste en una generalización estadística (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), como en las encuestas y en los experimentos, sino que se trata de una generalización analítica; así, incluso los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares.

Los pasos a seguir en la investigación de casos son: 1) El diseño del estudio de caso; 2) La preparación de los datos; 3) La conducción del estudio de caso y la recolección de los datos; 4) El análisis del estudio del caso; y, 5) La elaboración del reporte; que será omitido para efectos de la presente tesis de investigación, pues su contenido será trabajado en las conclusiones y recomendaciones a citar al finalizar la presente investigación.

²⁷ “El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado” (Martínez & Piedad, 2006).

4.1. Diseño del Estudio de Caso

El problema que se aborda en el presente documento es el que gira en torno a la pregunta de investigación planteada en el capítulo 1, a través de la cual se pretende conocer cómo son las relaciones contractuales vigentes a la luz de la teoría de la agencia y cómo eligen los agroexportadores a sus casas comercializadoras en virtud de la información que se posee, el monitoreo y la evaluación que se realiza sobre los comercializadores.

Lo anterior se plantea para determinar de qué manera influyen los sistemas cognitivos del individuo en la elección y qué estilos de toma de decisión predominan; además de brindar elementos de entendimiento sobre la toma de decisiones en este tipo de organizaciones. Y, que a raíz de los resultados este tipo de análisis puedan ser de interés académico y/o empresarial para profundizar en el, o plantear nuevos casos a aplicarse en otras industrias.

El soporte teórico de estos cuestionamientos fue abordado ampliamente en los capítulos 2 y 3 del documento, donde se identificaron conceptos como la asimetría en la información (y los problemas que conlleva ésta al momento de establecer relaciones contractuales); la desconfianza, el oportunismo; así como la racionalidad limitada del individuo y la dualidad en la mente de las personas entre los sistemas intuitivo y reflexivo al momento de tomar decisiones bajo incertidumbre. Metodológicamente ahora se plantea explorar como se dan las relaciones entre dichas empresas.

Entonces, el diseño del estudio para la presente investigación consiste principalmente en relacionar las preguntas de investigación iniciales con los datos que se pretenden recolectar en campo. Para ello se hizo un primer acercamiento al problema al analizar un estudio de la Asociación Mexicana de Horticultura Protegida (AMHPAC)²⁸ donde se evidencia que la agricultura protegida en México lleva años tomando decisiones a ciegas; además se llevó a

²⁸ AMHPAC, 2009. Estudio de oportunidades externas para el desarrollo de la inteligencia comercial del mercado de exportación de la horticultura protegida.

cabo un primer acercamiento en campo; se hizo una pequeña visita al azar a un productor local de uva de mesa en la ciudad de Hermosillo. En él, se evidenció la pobre calidad en las relaciones contractuales, además de ser aparentemente muy rígidas y de estar basadas principalmente en la aparente construcción de relaciones de confianza a través del tiempo.

Se procedió entonces a la búsqueda de bibliografía acerca de este tipo de relaciones contractuales. Se realizó una extensa búsqueda de bibliografía acerca de las relaciones contractuales consultando las principales bases de datos académicas como JSTOR, EBSCO, Emerald, Science Direct, Scielo, Redalyc, Scopus, Wiley, Springer, entre otras. También, se buscaron artículos y datos oficiales en fuentes secundarias relacionadas con la industria hortícola como SAGARPA, CONAFOR, BANCOMEXT, WORLD BANK, FAOSTAT, SIACON, INEGI y tesis en las bibliotecas del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. y el Colegio de Sonora.

Se seleccionaron y se elaboró un catálogo tanto de estudios teóricos como empíricos relacionados con el trabajo de investigación. La selección se hizo en búsqueda con palabras clave como: relaciones contractuales, teoría de la agencia, racionalidad limitada, economía del comportamiento, economía conductual, juicios heurísticos en la toma de decisiones, relación agente principal en agricultura, la confianza en las relaciones contractuales, asimetrías de información, toma de decisiones, incertidumbre en la toma de decisiones, contratos de exportación, cadena global de hortalizas, entre otras.

Se identificaron análisis relacionados con la exportación de hortalizas bajo distintos enfoques, todos ellos con el trasfondo de la economía y el institucionalismo neoclásicos.

Cabe destacar que entre los principales enfoques con los que ha sido abordado el tema de la exportación de hortalizas, están los de las cadenas de valor globales, las barreras a la entrada, la seguridad y soberanía alimentaria, las tecnologías de la información, los sistemas agroalimentarios, enfoques de

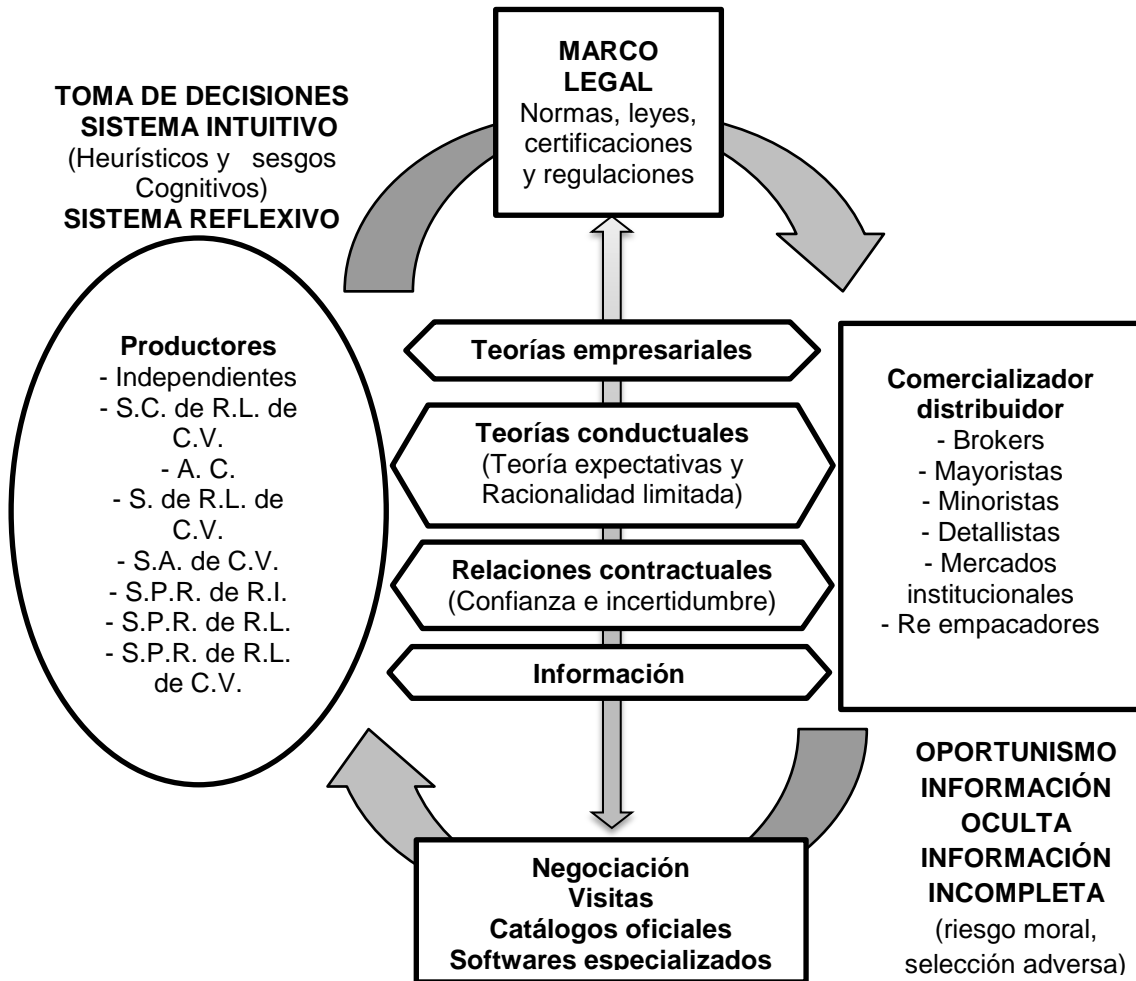
mercados, ventajas comparativas y competitividad internacional, comercio internacional; y tendencias del mercado que tienen que ver con la justicia como los son la responsabilidad social y el comercio justo. Además, se puede destacar de ellos, que los actores principales en los contratos ya han sido caracterizados, así como la cadena de valor global y se ha puesto en evidencia la relación asimétrica existente en ella.

Dichos estudios se han situado principalmente en las áreas de Mexicali y Sinaloa, y entre los principales se encuentran los siguientes: (Avendaño, Schwentesius & Lugo, 2002, 2006 y 2007; Avendaño & Schwentesius, 2005; Borbón Morales, 2001; Cano Plata & Cano Plata, 2009; Fernández & Marín, 2009; Maya Ambia & López B., 2009; Stamatis, 1993; Borbón G., 2000; Carrasco O. & Vega L., 2006; Días, 2008; Calvin & Barrios, 1998 y 2000, Bendesky, 1994; Cook-Canela, 2000; González, 2013; Schwentesius R. & Gómez Cruz, 2000; Acosta, Lugo & Avendaño, 2001; Chávez Becker & Patraca, 2011; González & Calleja, 1998; Macías, 2009; Malaga, 2000 y Schwentesius, Ayala & Carrera, 2012; entre otros.

Sin embargo, no se encontraron referencias sólidas sobre este tipo de análisis relacional en la zona geográfica a la que se enfocó la investigación realizada; y tampoco se encontraron bajo el enfoque de la economía del comportamiento con que se aborda la investigación.

Con la información conceptual recolectada y sintetizada en el marco teórico, los aspectos legales y la fundamentación teórica obtenida; se construye y propone la siguiente aproximación a un esquema teórico – analítico para el análisis del problema planteado:

Ilustración 4. Aproximación de un esquema metodológico para la caracterización de las relaciones contractuales entre empresas agroexportadoras de hortalizas en Sonora y comercializadoras internacionales.



Fuente: Elaboración propia con base en la revisión teórica y conceptual realizada

En la representación gráfica, por un lado se sitúa a los productores quienes en la relación contractual toman el rol de “contratados”; y por el otro lado se encuentran los comercializadores que toman el rol de los “contratantes”. Es importante también considerar el marco legal al que están sujetas las relaciones contractuales, así como las negociaciones y los medios a través de los que el contratado se informa acerca del contratante para llevar a cabo una decisión y evitar acciones oportunistas de parte del contratante; o los problemas derivados de las asimetrías de información.

A su vez, es de vital importancia la inclusión de las teorías empresariales y las teorías conductuales mencionadas en los capítulos anteriores para el análisis de la toma de decisiones en las relaciones contractuales, pues ellas ayudan a entender la manera en que actúan los contratados al elegir a cierta comercializadora; brindando la posibilidad de describir la toma de decisiones mediante dichos mecanismos y aclarar el panorama con respecto a lo que sucede en el plano real de dicho problema estudiado; a diferencia de los análisis ya realizados donde se pondera la visión económica del fenómeno.

4.2. Preparación de los Datos

La exportación de hortalizas de México es uno de los pocos rubros que muestran una balanza comercial positiva en la economía nacional y se concentra principalmente en los estados del norte del país, destacando Baja California, Sonora Sinaloa y Nuevo León.

Con base en análisis previos de las relaciones contractuales en los que se pondera la visión económica del fenómeno, es posible afirmar que en la actualidad dicha actividad esta direccionada por el mercado, y son las grandes cadenas comerciales las que tienen el control en la cadena de valor. Estas establecen contratos con los comercializadores, quienes a su vez contratan la producción de los agroexportadores en México, pues establecen relaciones de intercambio y acuerdos contractuales en los que no solo se acuerda la venta del cultivo a comercializar, sino que de manera inherente también se influye en lo social, económico y políticamente en los países donde se asientan los productores.

Según SAGARPA (2015), Sonora es uno de los principales estados productores de hortalizas a nivel nacional, además se estima que del total de la producción hortícola el 85% va destinada a los mercados de exportación, principalmente a los EE.UU.

Con base en lo anterior, se seleccionó entonces el Estado de Sonora como el lugar para este estudio, propiamente los valles del Yaqui y Mayo al sur, debido a su cercanía y que ahí se concentra cerca del 90% de dicha actividad. Además, no se han hecho estudios sobre relaciones contractuales en esa zona.

En Sonora se identificaron 41 exportadores de hortalizas según el directorio de exportadores de PROMÉXICO. Las cuales, principalmente exportan tomates, pepinos, calabazas, chiles, berenjenas, uvas, sandía y melón. De ellas, según su figura jurídica se identificó que la mayor parte están constituidas legalmente como sociedades anónimas (S.A. de C.V.) y como sociedades de producción rural (S.P.R. de R.L.; S.P.R. de R.I.). Además, de dicha lista la mayor parte se encuentran ubicadas en el sur del estado (*Véase tabla 3*).

Tabla 3. Productores de hortalizas de exportación en Sonora, 2014

#	RAZÓN SOCIAL	PERSONALIDAD JURIDICA	UBICACIÓN	PRODUCTOS
1	AALPUM	AC	Hermosillo	calabazas, melón, sandía y chiles
2	Agrícola Bacatete	S.A. de C.V.	Hermosillo	uva, melón y calabazas
3	Agrícola Badilla Flores	S.A. de C.V.	Cajeme	tomates
4	Agrícola Bay	S.A. de C.V.	Hermosillo	uvas, melón, calabazas y sandía
5	Agrícola Cactus	S.A. de C.V.	Hermosillo	uvas
6	Agrícola las montañas	S. de R.L. de C.V.	Hermosillo	cebollín, rábano, cilantro y apio
7	Agrícola Oasis	S.P.R. de R.L.	Caborca	esparrago
8	AGRIDEX	S.P.R. de R.L.	Caborca	uva y esparrago
9	AGRIEXPORT	S.A. de C.V.	Cd. Obregón	tomates
10	AGROCIR	S.A. de C.V.	Aconchi	calabazas y sandía
11	AGROEXPORT de Sonora	S.A. de C.V.	Hermosillo	calabazas, sandías, chiles y uvas
12	Agropecuaria Alcema	S.P.R. de R.L.	Huatabampo	calabazas, sandía, chiles, apio, cebolla y tomate
13	Agropecuaria las Mercedes	S.A. de C.V.	Hermosillo	uvas, calabazas, melón, sandía, pepino y hortalizas
14	Agropecuaria Moro	S.A. de C.V.	Hermosillo	sandía, uvas, pepino, calabazas y hortalizas
15	Alfonso Ruy Sánchez Almada	Independiente	Caborca	uvas y melón
16	Antonio Francisco Gándara Astiazaran	Independiente	Caborca	chiles y brócoli

17	Bio espacio de Etchohuaquila	S.C. de R.L. de C.V.	Navojoa	tomates, pepinos, chiles, cebolla, ejote, chicharos, calabazas y yerbas aromáticas
18	Bustamante - Parra y asociados	S.P.R. de R.L.	San Luis río c.	rábano
19	Campo agrícola el Socorro	S.P.R. de R.L.	Caborca	esparrago
20	Casco PRODUCE	S.A. de C.V.	Aconchi	tomate, berenjena, tomatillo, chile jalapeño y calabaza
21	Ceiba de la cuchilla	S.P.R. de R.L.	Cajeme	tomates
22	Compañía agrícola RIEKA	S.A. de C.V.	Hermosillo	calabazas y melón
23	Compañía hortofrutícola siglo 21	S.A. de C.V.	Hermosillo	melón, calabazas, sandía y uvas
24	Desarrollos tecnificados agrícolas	S.A. de C.V.	Magdalena	tomate y pepino
25	Empaque hortícola del Valle	S.A. de C.V.	Aconchi	melón, cebollín, perejil, cilantro, esparrago y cebollas
26	Empaque Rio Colorado	S.P.R. de R.L. de C.V.	Aconchi	cebollín
27	Frigoríficos de la costa	S.A. de C.V.	Caborca	melón, hortalizas, frutas y otros frutos
28	FRUVER	S.A. de C.V.	Agua prieta	zanahorias
29	GIADELA	S.P.R. de R.L.	Hermosillo	melón
30	Gloria Elena Santini Ibarra	Independiente	Caborca	melón
31	GONZMONTHER	S. P. R. de R. L.	Navojoa	tomates y calabazas
32	Guadalupe de Guaymas	S.P.R. de R.L.	Guaymas	melón, chiles y cebollas
33	Hortícola del desierto	S.C. de R.L. de C.V.	Caborca	esparrago
34	Integradora de procesos agrícolas	S.A. de C.V.	Aconchi	tomate, chiles, cebolla y zanahoria
35	La guacamaya Carbó	S.P.R. de R.L.	Aconchi	melón, sandía y calabaza
36	Rio viejo	S.P.R. de R.L.	Caborca	esparrago
37	SIN – SON	S.P.R. de R.L.	Caborca	melón y esparrago
38	Sonora pride	S.A. de C.V.	San Luis río c.	cebollín, perejil, cilantro, poro, brócoli y betabel
39	TURYMAYO	S.P.R. de R.L.	Navojoa	tomate y chiles
40	Viñedos alta	S.A. de C.V.	Hermosillo	melón y sandías
41	Viñedos viva	S.P.R. de R.L.	Caborca	esparrago

Fuente: Directorio de exportadores (PROMEXICO, 2015).

La población objetivo en la investigación son los socios productores, o bien, los directivos y/o gerentes con la facultad de tomar decisiones en las relaciones contractuales.

No obstante, según lo expuesto por (Yin, 1994) en (Martínez & Piedad, 2006), de las cuatro tipologías propuestas para los estudios de caso²⁹, las relaciones contractuales entre las empresas agroexportadoras de hortalizas en Sonora y sus respectivas casas comercializadoras internacionales, corresponden al caso único con unidad principal y una o más subunidades. Para este caso: la unidad principal son la agro empresa social y la privada. Y las subunidades se refieren a las comercializadoras.

4.2.1. Características de las Unidades Principales

Las unidades a analizar fueron las compañías dedicadas a la producción de hortalizas de exportación, empresas que optaron por implementar como estrategia la especialización productiva en ciertas líneas de productos para acceder a los mercados más competitivos de EE.UU. a través de la diferenciación de sus productos, los cuales se desglosarán más adelante.

Sin embargo, es preciso aclarar, que para el caso de la agro empresa del sector privado, se consideraron 3 unidades productivas las cuales están organizadas por lazos familiares y operan a modo de clúster, en el que se tienen actualmente 22 hectáreas totales en producción y los productos de cada una de las 3 unidades productivas confluyen en un solo empaque, a cargo de uno de los hijos del dueño, quien es el encargado de las ventas. Las decisiones se toman por un consejo directivo, en donde además de las personas a cargo de cada empresa que tienen lazos familiares directos, se encuentran los socios de cada unidad productiva.

Entonces, la relación contractual con el comercializador WILSON PRODUCE, se establece a través del empaque, y los acuerdos a los que se llegan, permean en las tres unidades productivas de hortalizas de exportación.

²⁹ (Yin, 1994) propone una tipología que establece cuatro tipos básicos, dependiendo del número de casos y de los diferentes niveles de análisis. Así, se identifica: 1. El caso único o unidad de análisis; 2. El caso único con unidad principal y una o más subunidades; 3. Los casos múltiples con unidad principal de análisis; y, 4. Los casos múltiples con unidad principal y una o más subunidades dentro de la principal. (Yin 1994) citado en (Martínez & Piedad, 2006).

Por otro lado, la empresa social que se analizó, es una unión de sociedades cooperativas creada para el desarrollo social de la comunidad en la que está ubicada, donde participan más de 100 cooperativas y un total de 199 socios registrados en la actualidad. En ella se tienen 8 naves de malla sombra para la producción de hortalizas orgánicas distribuidas en 26 hectáreas y además, tienen su propia planta de empaque. Ahí, las decisiones son tomadas por un consejo directivo a cargo de un presidente, sin embargo, la opinión del gerente de ventas quien a su vez es miembro del consejo y administrador del empaque, y la del administrador financiero; tienen mucho peso. Su relación contractual en la actualidad es con DEL CABO JACOB FARMS (especializada en la comercialización de productos orgánicos).

Como universo de estudio se analizaron entonces las relaciones que existen en cuanto a la comercialización de 4 empresas agroexportadoras de hortalizas, las cuales se encuentran bajo contrato con sus respectivas casas comercializadoras.

Tabla 4. Características de las unidades principales de análisis

Universo	Unidad principal de análisis (Figura jurídica)
<i>Empresa social</i>	Unión de cooperativas agropecuarias con la figura S.C. de R.L. de C.V.
<i>Empresa Privada</i>	SPR de RL SPR de RI SPR de RI

Fuente: Elaboración propia

Entonces, debe entenderse en este documento a la empresa “Unión de cooperativas agropecuarias” descrita anteriormente como la empresa social, y al conjunto de las tres sociedades de producción rural, como la empresa privada, ya que al acceder al mercado de exportación lo hacen uniendo su fuerza de ventas.

4.2.2. Características de las Subunidades Múltiples

En este estudio de caso las empresas comercializadoras internacionales se han definido como las subunidades múltiples, las cuales entran dentro de las condiciones y características del problema descrito en la investigación pues establecen contratos anuales con los productores para la comercialización de los cultivos del agroexportador en los mercados de EE.UU.

Las características generales de estas comercializadoras se resumen en la tabla 5, donde se agrupan de acuerdo a 2 dimensiones:

1. Historia. Se identifica quiénes son, qué tipo de empresa es desde su marco legal, cuál es su estatus moral y el tipo de productos que comercializa.
2. Relación. Se observa la antigüedad de la relación, duración de los contratos, y el grado de control que ejerce el comercializador sobre el productor.

Tabla 5. Características generales de las casas comercializadoras (subunidades múltiples) con las que se tiene una relación contractual por parte de la unidad principal, en el periodo 2014 - 2016

Dimensión	Elemento característico	Empresa 1 (Vinculada a las empresas privadas)	Empresa 2 (Vinculada a la empresa social)
Historia	Nombre	Wilson Produce	Del Cabo, JACOBS FARMS
	Razón Social	LLC (Sociedad de responsabilidad limitada)	Inc. (Corporación)
	Antigüedad	Desde 1930	Desde 1986
	Sede	Nogales, Arizona	Pescadero, California.
	Estatus moral*	XXXX	XXXX
	Tipo de Productos	Cultivos Convencionales (Manejo de 43 commodities)	Cultivos Orgánicos, yerbas culinarias y flores comestibles
Relación	Antigüedad	Desde 2011	Desde 2012
	Duración de contratos	1 año	1 año
	Grado de control	60%	90%

Fuente: Elaboración propia

*De acuerdo a la clasificación moral y financiero que proporciona el catalogo BLUEBOOK para las comercializadoras en EE.UU.: XXXX=Excelente; XXX=Buena; XX=Insatisfactoria; X=Mala.

Empresa 1. De la anterior tabla se resalta que es una empresa con gran posicionamiento en el mercado con más de 80 años en el negocio de las hortalizas. Fue fundada en el año de 1930 como una empresa familiar y en la actualidad es operada por la tercera generación de la familia “Wilson”, tienen gran presencia en los mercados de EE.UU. y como se mostró anteriormente, se especializan en la producción y comercialización de mini pimientos dulces, tomate roma, tomate uva, calabazas, chiles jalapeños y berenjenas. Todos en producciones convencionales, aunque cumplen con los más altos estándares de calidad.

Empresa 2. En cambio, la empresa 2 fue fundada en el año de 1986 como una pequeña granja familiar que a la postre se convirtió en una cooperativa de tan solo 8 agricultores, sin embargo, en la actualidad tienen relaciones contractuales con más de 400 agricultores en México y EE.UU. (entre ellos la empresa analizada). Su principal actividad es la producción y comercialización de cultivos sostenibles y alimentos sanos, por ello el interés en los cultivos orgánicos y presentan una capacidad de distribución en todos los EE.UU. y en Canadá; la misión de la empresa está enfocada a no sólo el cultivo y comercialización de alimentos con un gran sabor, sino alimentos saludables que sean cultivados de una manera socialmente responsable y económicamente sostenible³¹.

4.3. Conducción de la Investigación: Recolección de los Datos

Para la conducción de la presente investigación, se utilizaron múltiples fuentes de datos, con el fin de dar cumplimiento al principio de triangulación propuesto por (Yin, 1994) para garantizar la validez interna del trabajo de investigación y

³¹ Su modelo de negocio consiste en apoyar a los productores enseñándoles métodos de agricultura ecológica y prácticas sostenibles, ayudando en el desarrollo de las comunidades donde se insertan.

verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí (principio de triangulación).

Para ello, primeramente se realizó una búsqueda extensiva de información y elementos relevantes en bases de datos científicas y revistas especializadas con el fin de obtener elementos de apoyo en el abordaje del problema de investigación (información sobre los antecedentes, análisis de frontera, situación actual de las exportaciones hortofrutícolas, marco legal, teorías empresariales, teorías conductuales y teorías sobre relaciones contractuales); para posteriormente aplicar la técnica de la entrevista semiestructurada.

4.3.1. Entrevistas Semiestructuradas

Fue interés de la entrevista conocer las relaciones contractuales entre contratado y contratante, la información a la que se tiene acceso en las negociaciones, indagar sobre las relaciones contractuales existentes y sobre la toma de decisiones en la elección de una comercializadora.

Para la elaboración del guion de entrevista se correspondió al siguiente guion temático de siete elementos, elaborado en línea con los temas y subtemas de interés que la propia investigación demanda para el cumplimiento de los objetivos planteados:

1. Comercialización

- Descripción
- Tipo de Empresas

2. Elección de comercializador

- Evaluación del comercializador
- Monitoreo
- Reputación
- Financiamiento

3. Negociación

- Tipo de negociación
- Precio, producto, tiempo

4. Información

- Tipo de Información
- Completa e Incompleta

5. Transferencia de tecnología

- Capacitaciones

6. Certificaciones

- Obligatorias
- Voluntarias

8. Incumplimiento

- Oportunismo
- Confianza
- Asimetría

7. Vida de contrato

- Tiempo de vida
- Razones o motivos de finalización

9. Toma de decisiones

Los grandes campos que se desprenden del guion temático y en los que se engloban los aspectos a recolectar se describen a continuación:

1. Datos Generales del entrevistado. Se indaga en la información esencial sobre el personal encuestado como: puesto que desempeña, su nombre, datos del contacto, y experiencia en gestión de contratos.
2. Historia de la unidad principal: Se pretende identificar quien es la unidad principal, que tipo de empresa es desde el marco legal (es decir, su personalidad jurídica y régimen fiscal al que pertenece), tipo de exportador, número de empleados, antigüedad de las exportaciones de su producto, un aproximación a su rango de ventas anuales, productos en los que se especializan para la exportación, cuál es su estatus de certificaciones,
3. Comercialización (Relaciones): Se buscó conocer a los principales comercializadores con los que contrata la unidad principal, antecedentes con comercializadoras, una descripción del procedimiento que se sigue, cómo comercializan, el tipo de comercializadoras con las que se contrata, contratos, tipo de contratos que se establecen, el número de contratos vigentes, la duración promedio de los contratos, transferencia de tecnología, certificaciones y las principales razones que motivan el fin de una relación.
4. Elección de comercializador. Se buscó obtener información clave sobre los contratos que se tienen y el porqué de su establecimiento; cómo es el proceso de selección de un socio comercial y quienes intervienen; cómo

evalúan y monitorean a los contratantes; cuál es la ponderación de prioridades del tomador de decisión con respecto al posible socio comercial; cómo es el proceso de negociación; especificaciones que se plantean en el contrato; criterios que determinan el tiempo de vida de los contratos; existencia de planes de contingencia; aspectos que determinan la terminación de la relación; incumplimiento de contratos; relación pos contractual; identificación de oportunismo; y, calidad de la información que fluye.

5. Negociación: Se indaga en los tipos de negociación que se llevan a cabo, la importancia de la información, acceso a la información, tipos de información y la importancia que se le da a los precios, los productos, las cantidades y el tiempo en los contratos.
6. Incumplimiento de contratos: Se buscó indagar en la prevalencia que hay de oportunismo y asimetría en estas relaciones; y cuál es el valor de la confianza.

Además, específicamente para el caso del análisis de la toma de decisiones y las cuestiones relacionadas con las estructuras cognitivas, patrones y estilos de toma de decisión; se incluyeron preguntas en el guion basadas en las mediciones de las dimensiones analizadas en el Cuestionario Melbourne de toma de decisiones propuestas por (Janis y Mann, 1977) y mejoradas por (Mann, 1997)³²; y, en un instrumento sobre toma de decisiones del consumo de energía eléctrica de (García-Landa & Montero, 2013) que mide la presencia de los estilos cognitivos propuestos por (Kahneman & Tversky, 1979) a través de viñetas narrativas (para conocer en qué grado los sistemas intuitivo y razonado se representan en la toma de decisiones)³³.

³² Mann, L., Burnett, P., et al. 1997. The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for -Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10, (1) 1-19.

³³ Dicho instrumento se apoya en los supuestos de que hay relación entre la simulación y la narrativa ficción (Bal & Veltkamp, 2013; Oatley, 2011). La narrativa ficción es la manera de pensar acerca de lo que es posible y de lo que las personas con metas conciben como alternativas que deben enfrentar (Bruner, 1986). La ficción es un tipo de simulación que ofrece formas para enfrentar diferentes alternativas ante la toma de decisiones (Oatley, 2011) ya que son situaciones familiares que capturan la atención del actor. De esta manera, al enfrentarse ante las posibles alternativas el sujeto de estudio recurre a alguno o varios de estos procesos psicológicos. El uso de viñetas en las

4.3.1.1. Población de estudio. De acuerdo al directorio de exportadores de PROMEXICO, existen 41 empresas exportadoras de hortalizas en Sonora. Sin embargo, dicho directorio no considera al total de productores hortícolas de exportación y al no existir un censo agropecuario que aglutine todas estas estructuras de producción, se considera sólo como una evidencia empírica, pero con sus respectivas limitantes. De esas 41 empresas se seleccionaron 4, el muestreo fue por conveniencia; ya que sólo en éstas se obtuvo el permiso y la apertura de los informantes para brindar información sobre el problema abordado.

En un primer acercamiento, vía telefónica, se solicitaron las citas para la realización de las entrevistas, para posteriormente trasladarse a la región del valle del Yaqui-Mayo del estado de Sonora, para la aplicación del instrumento. A continuación se describe de manera general la población objetivo para el presente estudio de caso.

Tabla 6. Características generales de la población

Universo	Unidad principal de análisis (Figura jurídica)	Población Objetivo	Pseudónimo
Empresa social	Unión de cooperativas agropecuarias con la figura S.C. de R.L. de C.V	Administrador de empaque y gerente de ventas	ESI1
		Administrador Financiero	ESI2
		Director general y presidente del consejo	EPI3
Empresa Privada	SPR de RL	Administrador y miembro del consejo	EP1
	SPR de RI	Administrador y miembro del consejo	EPI2

Fuente: Elaboración propia

cuales se presentan alternativas en el análisis de la toma de decisiones ayuda a expresar una complejidad de pensamientos, emociones y acciones en la investigación científica acerca de cogniciones y conductas (Mar et al., 2011; Reidl, Guillén, Sierra & Joya, 2002). Por ello, las viñetas se muestran como una opción viable para medir la toma de decisiones sobre la contratación con X o Y empresa por parte de los administradores de los contratos, porque mediante narraciones cortas parecen propiciar que el entrevistado se enfrente a diferentes alternativas para elegir una, se identifique con el personaje sin sentirse aludido y abstraiga información de su vida antes de decidir (García-Landa & Montero, 2013)

El grupo de entrevistados correspondió entonces a los administradores y/o gerentes contacto directo con los contratos de comercialización o con las casas comercializadoras correspondientes en cada una de las empresas estudiadas.

Además, para la aplicación de la entrevista se siguió el siguiente protocolo:

1. Confidencialidad y respeto por la información (además se pidió permiso expreso para la grabación de entrevista).
2. Fase de inicio con preguntas abiertas para generar confianza (rapport).
3. Preguntas guía basadas en el soporte teórico y objetivos del trabajo de grado. Estas preguntas se encadenaron a lo largo de la entrevista para facilitar el análisis posterior.
4. Se acuerda un tiempo límite para la aplicación del instrumento y no generar molestia en los entrevistados.
5. Se realizaran ajustes del guion en virtud de las características de la entrevista y del entrevistado

Por último, el guion de la entrevista constó de 44 preguntas de las cuales 5 son preguntas simples sobre los datos de la persona encuestada, 15 son preguntas de opción múltiple direccionadas y 24 son preguntas guía de medición de percepción, las cuales se aplicaron mediante la técnica de la entrevista semiestructurada como se vio con anterioridad.

4.4. Metodología de Análisis

El análisis de la entrevista se suscribe a lo plasmado en el diseño del estudio, siguiendo el esquema que se muestra en la ilustración 4; pues además del marco legal; las relaciones de agencia, las teorías empresariales; las relaciones contractuales; las negociaciones y el intercambio de información para caracterizar la relación. El análisis se aborda desde los enfoques de la economía del comportamiento en virtud de hacer proposiciones teóricas al ligar

las teorías con lo encontrado en campo para describir el tipo de toma de decisiones que presentan los actores y cumplir con los objetivos planteados.

Para el análisis de las entrevistas, primeramente se procedió a la codificación y clasificación de la información organizándola en fichas especializadas.

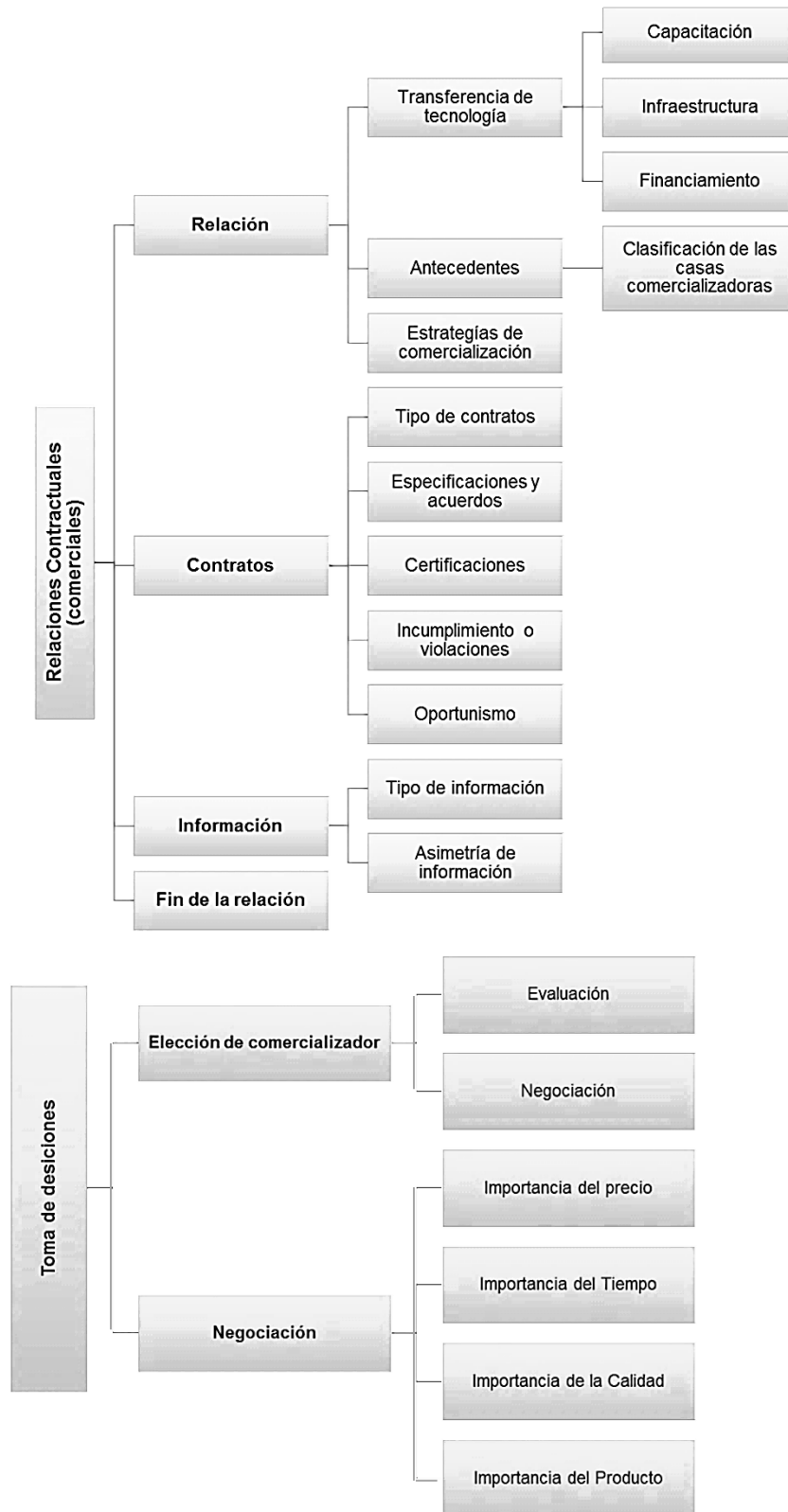
Posteriormente, dicha información fue vaciada en una matriz de análisis, donde se clasificó según el guion temático propuesto. Una vez organizada la información, se llevó a cabo la categorización de la información en 2 grandes dimensiones relevantes para el análisis de la toma de decisiones³⁴.

Durante el levantamiento de los datos se efectuaron algunas modificaciones tanto en la estrategia como en el guion de entrevista utilizado, ya que a pesar de que las dimensiones de análisis que se buscaron explorar en el campo fueron ampliamente representadas; se presentó lo que para ese momento fue un problema. La información se comenzó a desviar según la figura jurídica de la empresa y su modelo de negocios. Es decir, la información recopilada se empezó a comportar muy similar para el caso de las empresas privadas, pero una vez que se levantaron los datos en la empresa social, la información obtenida fue muy disímil.

Por lo anterior, para presentar los resultados de la presente investigación, se tomó la decisión de que además de categorizar los resultados en dos grandes dimensiones: la de las relaciones contractuales; y por otro lado, la de la toma de decisiones; se hiciera también la distinción entre el tipo de empresa analizada (social y privada). Es decir, debido a las diferencias en sus dinámicas operacionales (a pesar de tener fines en común como el de exportar), se optó por presentar los datos encontrados de manera diferenciada para cada una de ellas. Y haciendo dicha distinción, se optó por hacer una comparación de los aspectos más relevantes en el análisis. Por lo anterior, a continuación en el capítulo 5 se desarrolla tanto la caracterización de las relaciones contractuales como la identificación de los factores determinantes en la toma de decisiones.

³⁴ Véase figura 3.

Figura 3. Dimensiones relevantes para el análisis de la toma de decisiones en el estudio de los contratos de comercialización y la elección de un comercializador



Fuente: Elaboración propia en base al análisis teórico - conceptual

V. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES CONTRACTUALES Y LA TOMA DE DECISIONES DE DOS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS DE HORTALIZAS

A continuación se presenta una caracterización de las relaciones contractuales y se analiza la toma de decisiones para cada una de las agroexportadoras estudiadas; ello a través de los postulados teóricos que guían la investigación, dando respuesta y un acercamiento cualitativo al problema planteado.

5.1. Relaciones Contractuales en la Exportación de Hortalizas de una Empresa Privada en Sonora

5.1.1. La Empresa Privada

La empresa privada mantiene una relación estable con la compañía WILSON PRODUCE LLC en la actualidad, casa comercializadora cuya matriz tiene su sede en la ciudad de Nogales, Arizona y se especializa en la distribución y comercialización de hortalizas convencionales del tipo gourmet, entre las que se encuentran los mini pimientos dulces, además de calabacitas, tomates de las variedades roma y uva, chiles jalapeños y berenjenas.

Tras 15 años de experiencia en la exportación de hortalizas, en la empresa se optó por la especialización en la producción de cultivos con diferenciación, buscando una ventaja competitiva; cultivos con los que fuera posible el acceso a nichos de mercado especializados gourmet con disposición a pagar un sobre precio por ellos.

Por lo anterior, la empresa en la actualidad se encuentra especializada en la producción de mini pimientos dulces (sweet mini pepper)³⁵, los que son etiquetados con la marca *MIGHTY MINIS*, propiedad de la empresa WILSON PRODUCE, quienes distribuyen y venden en los mercados estadounidenses.

Cabe destacar que los mini pimientos poseen un valor entre el 40% y 50% mayor al de cualquier otra hortaliza convencional pues son considerados productos gourmet con un alto valor agregado.

La empresa privada proyecta metas de producción de 9 mil cajas (20 lbs. c/u) por hectárea al año, es decir, cerca de 2 mil toneladas anuales. Para lograrlo, se maneja un pull de 22 hectáreas en producción distribuidas en 3 campos agrícolas como se describe en el capítulo 3 y dicha cantidad a producir fue definida en acuerdos previos durante las negociaciones.

5.1.2. Relaciones Contractuales

WILSON PRODUCE LLC, es una compañía estadounidense que trabaja con todo tipo de productores y se especializa en la comercialización de calabacitas, berenjenas, tomate roma, tomate uva, mini pimientos y chiles jalapeños. Así, también se abastece de productos de otros agricultores mexicanos y estadounidenses en pos de satisfacer su cuota de mercado.

La relación que se tiene data del año 2011 y desde entonces ha habido temporadas muy buenas y una relación sana, en la que existen contratos escritos de por medio y en los cuales los acuerdos siempre han sido claros y a la fecha han sido respetados al pie de la letra.

5.1.2.1. Transferencia de tecnología (capacitación, infraestructura y financiamiento). Desde que se estableció la relación contractual, la

³⁵La semilla para la producción de dichos mini pimientos, es una semilla de alta calidad, de una variedad protegida y genéticamente mejorada cuya patente pertenece a ENZA ZADEN a quien se le paga el 2% en regalías por cada venta que se hace. ENZA ZADEN es una empresa internacional fundada en el año de 1938 en Holanda y cuya subsidiaria en México se encuentra situada en la ciudad de Culiacán, Sinaloa. La empresa se especializa en la cría y comercialización de semillas hortícolas de alta calidad, de patente y genéticamente mejoradas.

comercializadora proveyó de semilla, financiamiento y capacitación a la empresa. A raíz de ello es que fue posible lograr la especialización en la producción de mini pimientos, a tal grado que actualmente se posicionan dentro de los 5 mejores proveedores de mini pimientos en el mercado estadounidense.

La principal razón por la que se estableció la relación contractual fue que la comercializadora les proporcionó términos de comercialización muy atractivos; dentro de los que se incluía la oferta de un producto diferenciado, único y con un sobre precio de aproximadamente el 40% sobre cualquier hortaliza convencional. Además, se incluyó apoyo económico y financiamiento para capital de trabajo desde el inicio de la relación.³⁶

5.1.2.2. Capacitación. La comercializadora brinda capacitaciones en el manejo de los cultivos para poder obtener los mejores mini pimientos en cuanto a la calidad, sanidad e inocuidad que el mercado demanda, además del manejo de plagas y enfermedades.

Además, existen requisitos y certificaciones con las que hay que cumplir para que el producto pueda ser comercializado en el extranjero; el comercializador supervisa que se cumplan y provee de ayuda constante con el fin mantener dichas certificaciones y evitar cualquier tipo de inconvenientes al de comercializar.

5.1.2.3. Antecedentes y tipos de comercializadores identificados. Se han presentado algunas experiencias negativas con algunas comercializadoras, ya que en el pasado se trabajó con un gran número de marcas y comercializadores

³⁶ EPI1: "Ese tipo de detalles los valora mucho el productor, yo no pago por material de empaque, yo no pago por flete, yo no pago por aduana, entonces todos esos criterios hacen que yo arriesgue menos dinero en México y que dé cierto financiamiento en EE.UU".

a los que se les proveía de hortalizas convencionales como tomates, pepinos y más de las consideradas “Commodities”³⁷.

Hace 15 años, cuando la empresa comenzó a operar; la estrategia que se siguió fue muy distinta a la actual; en aquel entonces se trabajaba a modo de sociedad con otras 2 empresas agrícolas ajenas a la empresa estudiada (Empresa X y Empresa Y). Así, las 3 empresas productoras acordaban juntar sus producciones en un mismo empaque situado contiguo a las naves de producción de ellas y de esta manera buscaban comercializar en el mercado estadounidense juntos, así sus producciones se multiplicaban, lo cual les daba fuerza en el mercado y eso les facilitaba las negociaciones con comercializadores internacionales.

Así, a causa de la falta de experiencia fueron víctimas de fraude en varias ocasiones y por parte de distintas comercializadoras³⁸. Como consecuencia, los propietarios de las empresas X y Y, quienes a su vez eran dueños del empaque hortícola donde se conjuntaban los productos de las tres empresas; después de 5 temporadas crearon su propia comercializadora en Phoenix, Arizona (“X PRODUCE”) y fue hasta ese momento en que le empezó a ir excelentemente bien. No obstante, con el paso del tiempo y a pesar de que existía una relación de confianza y amistad con los dueños de dicha comercializadora; se empezaron a detectar situaciones de oportunismo, malentendidos y problemas con las ventas; manejos desleales de producto y de información pues se les daba prioridad y mejor trato a los productores que eran familiares directos situando en desventaja a la empresa privada estudiada.

³⁷ Según la página web www.eleconomista.com: “Commodity” es un término que generalmente se refiere a bienes físicos que constituyen componentes básicos de productos más complejos (materias primas). Es decir, un commodity es un producto o bien por el que existe una demanda en el mercado y se comercia sin diferenciación cualitativa en operaciones de compra y venta; son bienes “genéricos” que no tienen una diferenciación entre sí.

³⁸ EPI2: “En aquel entonces éramos nuevos en esto del “PRODUCE”, desconocíamos mucho y no había mucho que evaluar, se actuaba más intuitivamente decías voy a vender con MASTRONARDI que a toda madre con la marca SUNSET; ¡nos tenían apantallados!

“Pero Con el paso del tiempo vas adquiriendo experiencia y te vas dando cuenta que no te tratan bien, que los precios a los que ellos dicen que venden no son a los que realmente vendieron, que son oportunistas y te juegan sucio, y para colmo ellos son los monstruos y no les puedes hacer nada porque gran parte del mercado la controlan ellos”.

Entonces, tras haber sido víctimas de fraude en varias ocasiones; en 2011 se optó por dar por terminada la relación con X PRODUCE y establecer un vínculo comercial de manera estratégica y muy rápida con WILSON PRODUCE LLC, se estableció la relación comercial y a la fecha les ha ido muy bien.

A raíz de la experiencia en la empresa, es posible catalogar a las comercializadoras con las que se trabajó en el pasado en 2 grandes rubros según lo que se percibe de parte de los productores: ya sea según su reputación, o bien, según su confiabilidad; calificándolas de acuerdo al nivel que presenten como baja, media o alta. De tal modo que se estandarizaron tres grandes rubros:

- De muy alta reputación y de alta confiabilidad;
- De reputación media y poca confiabilidad; y,
- De muy mala reputación y nada de confiabilidad.

Básicamente en los 15 años de operación de la empresa privada se han tenido experiencias con los tres tipos de empresas antes mencionados. Siendo la actual comercializadora una empresa considerada como confiable y de una muy alta reputación en el mercado.

Sin embargo, al inicio de la relación la empresa podría haber sido catalogada en el grupo de las de media reputación y poca confiabilidad; pues operaba como WILSON BATIS (empresa de muy mala reputación), pero se reestructuró y con miras a limpiar su nombre evolucionaron a WILSON PRODUCE haciendo las cosas de una manera distinta y les ha dado resultado.

5.1.2.4. Estrategia de comercialización. Se buscó la especialización en la producción de mini pimientos para los mercados gourmet, se presentó la oportunidad con WILSON PRODUCE que ofreció términos de comercialización atractivos y se dejó de producir convencionales. La estrategia de la empresa privada, fue basar su modelo de negocios en la producción de un bien que no cualquiera pudiese lograr, se optó por la especialización en un producto altamente valorado en el mercado, con el fin de lograr una ventaja competitiva a través de la diferenciación (Porter, 2007). Lo cual le da a la empresa cierta plusvalía en el mercado, pues existe una certeza de que la competencia en mini pimientos, no alcanza la misma calidad.

5.1.3. Contratos

5.1.3.1. Tipos de contratos. Actualmente se cuenta con un contrato escrito bien definido donde se estipulan de manera clara tanto las obligaciones como los derechos de ambas partes. Aunque es evidente que la mayor parte de las cláusulas son más bien para protección de la propia comercializadora.

5.1.3.2. Especificaciones y acuerdos. Los contratos generalmente se definen cada ciclo productivo y se ejecutan anualmente, ya que por lo general año con año se modifica el área de producción; y en el caso de la empresa privada, se pasó de 5.5 hectáreas en un inicio a 22 hectáreas en la actualidad. Además, es conveniente hacer contratos de manera anual por aspectos de normatividad; la aduana así lo exige para poder importar materiales como cartones, etiquetas, etc.

En los contratos se manifiestan todos los requerimientos necesarios para la exportación; tanto de producción, cómo del producto que requiere el comercializador: cantidades, precios, calidad, madurez, tipo de empaque, embalaje, etc.

En cuanto al contrato específico que se tiene con la actual comercializadora, las cláusulas que se acuerdan son para protección generalmente del propio comercializador, y la mayor parte de las veces se presenta asimetría en la información a beneficio del mismo³⁹.

También se estipulan las aportaciones por conceptos de pagos a los financiamientos brindados, la cantidad de la comisión a pagar y también, las regalías por el uso de la semilla única utilizada para la producción (2% de regalías a ENZA ZADEN).

5.1.3.3. Certificaciones. Para exportar se requiere cumplir con certificaciones principalmente de calidad e inocuidad, entre ellas: el permiso de importación de parte de APHIS, certificados de inocuidad de USDA y FDA certificación AMS de calidad de USDA; es importante resaltar que el actual socio comercial de la empresa privada cumple con todas las certificaciones que exige el mercado.

En los últimos años la empresa privada ha hecho esfuerzos por implementar Responsabilidad Social y obtener la certificación de “Empresa Socialmente Responsable”, sin embargo, a pesar de que se tienen avances en dicho rubro, aún no se ha logrado la certificación por falta de cumplimiento en algunos de los requisitos que se exigen.

5.1.3.4. Incumplimientos y/o violaciones. La empresa ha pasado por algunas experiencias con distintas comercializadoras, es de destacar que con todas hubo contratos muy específicos y bien armados, sin embargo, lo establecido en ellos pocas veces fue respetado, y en todos los casos, las relaciones terminaron a raíz del descubrimiento de violaciones y prácticas deshonestas de parte de

³⁹ EPI1: “El contrato que nosotros tenemos mira es un contrato muy protegido pero para ellos, casi siempre así son como las comercializadoras hacen que tu obviamente te comprometas, ¿qué te comprometas a qué? pues a que ellos van a mover la totalidad de tu producción por ejemplo, en nuestro caso vienen también algunas cláusulas un poquito más fuertes con la cuestión del mini pimientos porque la semilla que utilizamos para producir, es una semilla de exclusividad de ENZA ZADEN, entonces en el contrato vienen ciertas penalizaciones estipuladas que deben acatarse, por ejemplo si tu empresa empieza a mover producto por medio de otras comercializadoras que no sean las de WILSON, ”

las comercializadoras. Algunas incumplieron pagos y quedaron a deber grandes cantidades de dinero, otras más quedaron mal con ciertos acuerdos de pagos, se descubrió información asimétrica relacionada con los precios de la comercialización, u otras; y nunca se presentaron represalias, ni bloqueos comerciales, ni demandas.

Por el contrario, en un par de ocasiones ellos han sido los que han roto la relación antes de tiempo y han desplazado a comercializadoras por que han llegado otras que han ofrecido mejores términos de comercialización y tampoco ha pasó nada.

Lo anterior es debido a la inexistencia de regulaciones que se ejecuten de una forma binacional, en las que sea posible regular y sancionar dichas prácticas; pues aun existiendo todo tipo de acuerdos de forma escrita, es muy difícil su regulación y cumplimiento; y se siguen presentando en faltas de ética y oportunismo por ambas partes, principalmente de parte de los comercializadores. Por ello, a pesar de que en la actualidad se tiene una relación sana y estable con la su actual socio comercial, en la que no se han presentado percances ni malentendidos a la fecha; es indispensable estar siempre preparado para cualquier acontecimiento o contingencia⁴⁰.

5.1.3.5. Oportunismo. A lo largo de toda la trayectoria de la empresa se han recibido malos tratos de parte de comercializadores, incluso llegándose a presentar situaciones de incumplimiento de pagos: en una ocasión una compañía incumplió pagos de alrededor de 130 mil dólares; en otra ocasión, se hizo un contrato con un comercializador independiente quien arrasó con las

⁴⁰ EPI2: "Siempre tienes que tener un "as" bajo la manga, nosotros actualmente nos sentimos un poco atados con WILSON y la producción del mini pepper, porque es un producto muy específico como te digo en ciertas cláusulas y nos conviene, pero se ha dado con otros comercializadores que no respetan el volumen del contrato que teníamos, que nos digan: saben que el 60% está contratado y el otro 40% no; o que empezamos a ver que están metiendo todo a mercado libre y a precios muy bajos. Ya nos hemos salido por incumplimiento de comercializadores en otras ocasiones pero inmediatamente se tiene que empezar a vender con otro comercializador, a eso me refiero con tener ese "as" bajo la manga, debes tener un plan B sobre quien te va a comercializar el producto porque a diferencia de vender teles o vender carros, aquí lidiamos con un producto perecedero que no lo puedes tener más de dos o tres días ahí en el cuarto frío.

últimas ventas de ese año, se llevó todo y quedo a deber cerca de 300 mil dólares a la empresa.

Aunque actualmente el comercializador ha sido muy claro y específico al establecer los acuerdos y las reglas de la relación; y todas se han cumplido por ambas partes; es posible prever un oportunismo como ya ha sucedido en ocasiones anteriores, pues la agroexportadora está expuesta debido a la asimetría en la relación de agencia; y, a la falta de regulaciones y legislaciones binacionales, como se vio con anterioridad.

5.1.4. Información

5.1.4.1. Tipo de información. La información que se transmite es en dos vías y sucede en 2 etapas distintas: la negociación y el monitoreo una vez establecida la relación.

En la etapa de la negociación, se considera la reputación y el carácter moral de las comercializadoras, por ello se realizan búsquedas exhaustivas en internet de aspectos relevantes sobre ellas, se verifica si tienen página de internet y se indaga en la seriedad y profesionalismo que dejan ver. Además, se busca en revistas o portales en línea en los que se evalúan las comercializadoras según su carácter moral y confiabilidad: como PRODUCE MARKET, BLUEBOOK y REDBOOK.

También, se acostumbra realizar visitas constantemente a las bodegas del comercializador para verificar que lo dicho sea cierto; y sobre todo, para convivir con el socio comercial buscando establecer lazos de confianza que puedan dar certeza al productor en la toma de decisiones.

Una vez establecida la relación el monitoreo se da por medio de diversos medios de información: como el teléfono y el correo electrónico. A través de estos se establece una constante comunicación con el comercializador, quien

demanda especificaciones de producto y envía generalmente reportes de calidad, reportes de ventas, reportes del comportamiento del mercado y tendencias del mercado. Además, hay un monitoreo constante de las principales bolsas y los principales mercados de EE.UU (Chicago, Los Ángeles, el este y Texas) a través de internet.

5.1.4.2. Asimetría de información. La calidad en el intercambio de información, tanto de parte del productor como de parte del comercializador; es una exigencia y un requisito indispensable que se plantea en la negociación antes de establecer la relación comercial. Además, es responsabilidad de productor estar enterado de precios e investigar en las bolsas como en los mercados principales de EE.UU. Y en la actualidad, no se percibe un problema manifiesto derivado de asimetrías en la información; es importante tener en cuenta los episodios a los que se enfrentaron en experiencias pasadas, en los que fueron víctimas de fraudes y malos tratos de parte de comercializadores, situación que no está exenta de presentarse nuevamente con el actual comercializador.

5.1.5. Fin de la Relación

El principal criterio para dar por finalizada una relación es que el comercializador modifique los términos de la comercialización de tal manera que afecte las ganancias del productor, es decir, que vendieran por debajo del precio acordado o que se eliminara el financiamiento brindado especialmente en semilla.

Sin embargo, también se encontró cierta valoración a la honestidad del comercializador y la confiabilidad y certeza que se pueda percibir de este; así como al respeto de los códigos y lazos de confianza que se generan con los comercializadores.

Es importante tomar en cuenta el hecho de que los contratos se establecen año con año, por lo que la satisfacción o insatisfacción por parte de los actores; o el cumplimiento e incumplimiento de estos, son también un factor determinante de la finalización o la continuidad de la relación existe⁴¹.

5.1.6. Toma de Decisiones en las Relaciones Contractuales

Primeramente, la confianza es un factor determinante al tomar una decisión sobre la elección de una comercializadora con quien establecer una relación comercial; es importante tejer lazos de amistad y confianza con ellas. Para ello, es importante la convivencia recíproca, realizar visitas, y también invitar a los dueños de las comercializadoras a los campos agrícolas

5.1.6.1. Evaluación. En el caso de la empresa privada, los criterios principales que se evalúan para elegir un comercializador son: el producto que se ofrece y la estabilidad de dichos productos en el mercado⁴²; la opción de financiamiento y la credibilidad y prestigio de la empresa comercializadora.

Si bien anteriormente si se llegaron a tomar decisiones basados meramente en la intuición, eso ya no sucede; pues basados en la experiencia adquirida los productores consideran ciertos factores que despiertan alarmas, o dan certeza sobre las casas comercializadoras. Es importante investigar todo sobre ellas y buscar información relevante sin dejar de lado la cuestión financiera del comercializador y con ella la certeza que puedan dar con respecto a los términos de la comercialización y la confiabilidad⁴³.

⁴¹ EPI3: “Los contratos que se hacen en ocasiones son muy rudos y se establecen con fechas fijas de terminación, y si al final no hay satisfacción o no se cumple con las expectativas del comercializador, ya no se renuevan el contrato y se puede dar entonces por finalizada la relación”.

⁴² EPI1: “Un factor determinante para yo contratar con WILSON fue que me ofrecieron un muy buen producto que posee un sobre precio en el mercado y posee una ventaja competitiva ya que dicho producto se encuentra protegido, es un producto genéticamente mejorado y sólo los socios de WILSON están autorizados para producirlo lo cual me asegura una gran capacidad de venta de parte de la comercializadora, así como precios muy buenos”.

⁴³ EPI1: “Yo creo que a diferencia de los gringos nosotros aquí en México tenemos más arraigado eso. Es muy importante el acercamiento del mismo comercializador, que venga, que conozca las instalaciones, tu empaque, a

Es importante utilizar herramientas como el internet y catálogos de comercializadoras en los que se pueda consultar las descripciones de las comercializadoras, sus generalidades y sus evaluaciones de carácter moral; además de investigar con otros productores sobre experiencias pasadas relacionadas con los plazos de pago que manejan, cumplimiento de pagos, créditos y certeza.

En síntesis, se valoran más los aspectos económicos por sobre los sentimientos; aspectos como los precios, tipos de productos y la capacidad del comercializador para mover producto. Sin embargo, nunca se deja de lado el aspecto personal guiado por la confianza, la cual indudablemente direcciona la toma de decisiones.

5.1.6.2. Negociación. La selección de una casa comercializadora conlleva una negociación implícita, en la cual las partes exponen sus intereses y se tratan de establecer acuerdos que beneficien a ambas partes.

Generalmente las casas comercializadoras tienen a representantes en la frontera que observan todos los productos que entran a EE.UU.; hacen sus cálculos al respecto y después los mismos comercializadores mandan a sus representantes o negociadores de confianza a México y ofrecen diferentes paquetes a los productores (salvo en ocasiones especiales donde el mismo dueño o encargado es el que se involucra).

En las negociaciones que se hacen, generalmente se acuerda comercializar a precios de mercado (aunque en casos especiales se establecen contratos de precio fijo)⁴⁴. La cuestión del precio se maneja como un sobre entendido pactado en las negociaciones, donde se acuerda que las ventas deben

veces hasta a la familia, todo eso cuenta mucho para el mexicano; ósea, más que cualquier desarrollo de negocios, se empieza hasta un desarrollo que se podría decir, hasta de amistad. Por ejemplo WILSON PRODUCE, es una empresa que tiene página de internet, es una empresa seria que nunca se ha visto envuelta en ningún escándalo”.

⁴⁴ EPI2: “Es muy difícil encontrar una comercializadora que te diga: sabes que yo te voy a asegurar el 100% de tu producción a tal precio, se pueden obtener contratos alrededor del 50%, 60% o hasta el 80% de tu producción pero siempre te van a dejar un margen en el que van a poder vender al precio de mercado, porque ahí es donde ellos ganan más y no les conviene arriesgarse a pactar precios fijos, a pesar de que el precio del producto es muy estable”

realizarse por encima del precio de equilibrio del productor para que las cosas funcionen⁴⁵. Y por último, el factor del producto también es importante, pues en este caso, la oferta de un producto especializado que tiene un valor de mercado de entre 40% y 50% mayor al de otras hortalizas convencionales, fue un factor determinante en la toma de decisiones.⁴⁶

5.2. Relaciones Contractuales en la Exportación de Hortalizas de una Empresa Social en Sonora

5.2.1. La Empresa Social

Actualmente la compañía se especializa en la producción más de 16 productos hortícolas y yerbas aromáticas, todas bajo criterios de producción orgánicas y comercializa sus productos con la empresa estadounidense “DEL CABO - JACOBS FARMS”, empresa de perfil social que trabaja directamente con productores con el perfil de “empresa social” (sin importar el tamaño de estos).

Se tiene una meta de producción de entre 240 y 260 mil cajas de hortalizas orgánicas por ciclo productivo. Dicha cantidad, es acordada previamente con la casa comercializadora para que éste se encargue de su venta y distribución en los mercados de EE.UU.

⁴⁵ EPI1: “Yo les digo: saben que señores, si ustedes quieren que yo siga produciendo mini pepper, ustedes me tienen que vender a más de un dólar la libra, si ustedes la venden a menos, para mí no es negocio y me voy a salir.

⁴⁶ EPI1: “Cuenta mucho el producto que te den a vender, nosotros somos productores y podemos producir lo que sea; entonces, aquí la cuestión es que lleguen ellos y te digan: sabes que tengo esta especialidad la cual tiene un mercado muy estable yo te voy a vender, tu prodúcelo. Ya así puedes hacer tus proyecciones por libra o por caja o como quieras, ese fue el principal criterio que nosotros agarramos para decidir contratar con WILSON. Veníamos de varios años de darnos de topes produciendo tomates cherrys, tomate saladet, pepinos americanos, pepinos slicer, berenjenas; muchos otros tipos de productos los cuales no tenían un mercado estable y que a veces llegaban al precio mínimo; entonces, producíamos las cajas pero no tenían el suficiente valor en el mercado para hacer a la empresa rentable. Después de 15 años de experiencia optamos por la especialización porque nos dimos cuenta que el gran negocio en esto estaba en la producción de productos especializados de alto valor (productos gourmet, orgánicos o con una diferenciación), entonces pues se nos acercó la persona encargada de WILSON PRODUCE y nosotros vimos en el producto que nos ofrecían la posibilidad de especializarnos, (mini pepper) y ahorita ya le agarramos el rollo a la producción, estamos dentro del top 5 de en cuanto a los productores de mini pepper para WILSON, ya estamos especializados pues y ya tenemos toda la producción contratada, es decir la venta asegurada”.

Los volúmenes de producción que se manejan en la empresa social, se encuentran por debajo de los que tendría una empresa de convencionales con la misma capacidad; esto es debido a que el nicho de mercado para los productos orgánicos es pequeño y se pretende no saturarlo, además dichos productos presentan un precio 40% más alto que cualquier hortaliza convencional.

5.2.2. Relaciones Contractuales

Las relaciones comerciales funcionan de una manera muy distinta a como lo hacen en el sector privado, pues el comercializador posee un perfil social y trabaja bajo esquemas de responsabilidad social y de sustentabilidad, es decir, la naturaleza del comercializador también es de carácter social y su modelo de negocios se desarrolla de tal manera que trabaja en colaboración con los productores con una misión de apoyar, ofrecer ayuda, enseñar a producir transferir tecnología, conocimiento; y sacar adelante a las comunidades donde se ubican los productores. La relación existente es una relación de apoyo mutuo; y no simplemente una relación entre un vendedor y un comprador; pues existe un vínculo de amistad reforzado principalmente por la lealtad; y el sentido social de ambas partes es el vínculo más fuerte que condiciona la relación.

No hay contratos escritos, sólo de palabra dándole gran importancia a la confianza e involucrando a todos los niveles operativos de ambas empresas⁴⁷. Es decir, la relación contractual se basa principalmente en la confianza y la reciprocidad.

⁴⁷ ES12: “Seguramente los datos que se obtengas de aquí sean distintos a los de una empresa privada, porque aquí es totalmente distinto a lo que en las empresas privadas, además, el caso de esta empresa, es un caso especial en cuanto a la toma de decisiones, porque aquí se trabaja con orgánicos y porque la razón por la que se trabaja así, es porque en aquel entonces (hace 5 años, se presentó la oportunidad, DEL CABO nos hizo la propuesta aceptamos y pues somos diferentes a todos los demás, para empezar aquí no existen los contratos, no tenemos, si tú vas a hablar conmigo de un contrato, yo te voy a decir que es un contrato de palabra. Ósea, si existe pero es de palabra porque yo les vendo y ellos me cobran comisión; y ellos pagan ósea todo eso si existe, pero no existe un documento que nos obligue u obligue a ellos a hacer eso. Entonces, si hablamos de contratos, te puedo decir que hay un convenio de palabra, pero así un contrato firmado no tenemos, no hay aquí con nosotros, siempre ha sido de palabra desde que se inició hace cuatro años. Además, como la relación se basa en la confianza, no nos defendemos ni ellos se defienden de ninguna manera debido a la inexistencia del contrato escrito”.

Se debe aclarar que tanto el comercializador como el agroexportador, son empresas que buscan su rentabilidad, son empresas lucrativas que producen, venden, pagan impuestos y uno de sus objetivos es la obtención de utilidades. Sin embargo, la misión de la empresa es contribuir en el desarrollo social, generar empleo y generar beneficio para las comunidades.

5.2.2.1. Transferencia de tecnología (capacitación, infraestructura y financiamiento). Desde que la empresa inicio operaciones se establecieron lazos comerciales con la comercializadora DEL CABO, quienes desde el inicio apoyaron compartiendo conocimientos, capacitaciones, transfiriendo tecnología y otorgando financiamientos para capital de trabajo, infraestructura y materiales; que año con año se pagan con las ventas, de modo que cada ciclo productivo hay adeudo y después de cierto punto de ventas la situación se revierte dejando ganancias integras para la empresa.

Por lo anterior, existe una dependencia de casi el 100% de su comercializadora. No obstante, en los últimos ciclos productivos la empresa productora se ha capitalizado a tal grado que han logrado adquirir créditos de la banca de segundo piso, principalmente de financiera rural y apoyos del gobierno.

Y, aunque todavía reciben financiamiento de parte del comercializador, han reducido la parte financiada llegando a depender menos y avanzar en su autonomía⁴⁸.

5.2.2.2. Capacitación. Existen ciertos requisitos que se deben cumplir y certificaciones obligatorias que se requieren para que el producto orgánico pueda ser comercializado como tal en el extranjero. Para ello, el comercializador provee de capacitaciones sobre el manejo de cultivos orgánicos y el combate de plagas y enfermedades. Además da ayuda constante con el fin

⁴⁸ ESI1: “Antes era lo que DEL CABO dijera eso se hacía, pero actualmente empezamos a emparejar la toma de decisiones y ahorita ya negociamos con DEL CABO algunas cuestiones y discutimos algunas cuestiones. Por ejemplo los problemas de ventas, si venden mal y todo eso”.

mantener las certificaciones y que no exista ningún inconveniente a la hora de la comercialización.

Asimismo, existe una especie de comunidad virtual entre todos los socios productores afiliados a DEL CABO, los que constantemente comparten información y experiencias a través de internet, con el fin de apoyarse entre todos⁴⁹.

5.2.2.3. Antecedentes y tipos de comercializadores identificados. Se trabaja con el actual comercializador desde que la empresa inició con la producción de hortalizas de exportación en 2012. Y desde entonces, ha habido temporadas muy buenas y una muy buena relación, donde el productor ha recibido mucho apoyo de parte del comercializador.

Es importante precisar que los dueños de la comercializadora son dos personas de nacionalidad estadounidense que empezaron a trabajar en Baja California Sur donde vivían hace más de treinta años. Ahí vieron cuáles eran los problemas de los productores mexicanos desde el origen, por lo que se hicieron productores junto con ellos y al tener un mayor poder adquisitivo, comenzaron a ayudar a la gente a hacer sus propias empresas sociales productivas, a las que poco a poco ayudaron para que exportaran a EE.UU. hasta que se logró constituir la comercializadora; la que se abastece de las producciones de un gran número de productores que al igual que la empresa estudiada, han sido apoyados por DEL CABO desde sus inicios.

Sin embargo, a diferencia de la empresa estudiada, los demás socios de la comercializadora en su mayoría son ejidatarios distribuidos en toda la zona de Baja California y Baja California Sur (desde Ensenada hasta San José del Cabo); son productores que van desde los muy pequeños que tienen plantaciones en traspatio; hasta los grandes productores. Si bien, si hay proyectos grandes, en ellos el empaque está muy retirado; en cambio, para la

⁴⁹ ESI1: "Es como una comunidad donde se hacen las cosas de manera colectiva; y de esa manera se involucran todos, siempre que se envían correos, se envían a todos los destinatarios, nunca hay correos personalizados".

empresa estudiada la situación es muy distinta, ya que se tiene todo en un mismo lugar (desde la producción de plántula hasta el empaque).

Entonces, se afirma que el socio comercial con el que actualmente se está trabajando, goza de una reputación alta y es percibida por el productor como una empresa muy confiable y de una muy alta reputación en el mercado.

5.2.2.4. Estrategia de comercialización. La comercializadora está especializada en la comercialización de solamente productos de cultivos orgánicos. Por lo que los volúmenes de producción se mantienen bajos pero con un sobre precio que permite que la empresa sea rentable. El nicho de mercado al que se accede es un grupo especializado, muy bien diferenciado y en el existe una disposición a pagar por los productos un sobreprecio de más del 40% en comparación con las hortalizas convencionales.

Así, la estrategia de la empresa fue basar su modelo de negocios en la producción de un bien difícil de producir pero siempre cumpliendo con las expectativas de la comercializadora (se buscó obtener una ventaja competitiva a través de la diferenciación) (Porter, 2007), por ello se optó por la producción de orgánicos, además de que fue un requisito del comercializador para trabajar con ellos.

A pesar de lo anterior, en la actualidad la empresa social se ha visto afectada con problemas de comercialización por la presencia de competencia desleal. Ya que a pesar de cumplir con todas las certificaciones que el mercado demanda, existen otros grandes productores que inundan el mercado con productos “pseudo orgánicos” que son homogéneos a los de la empresa y que tienen una aparente mayor calidad, pero que no son orgánicos pues se les dan ciertos manejos (ya sea para darle vigor a la planta, para nutrirla o para eliminar ciertas plagas) que no están permitidos y no los notan los organismos reguladores ni tampoco el mercado porque hay maneras de usarse.

Al venderse dichos productos como orgánicos de una manera totalmente desleal, todos sus símiles son medidos con la misma vara, y ahí es donde se ve afectada la producción de la empresa estudiada. Ante ello, se vuelve imposible competir y alcanzar esos estándares de calidad que se alcanzan con tratamientos químicos.

5.2.3. Contratos

Como se mencionó, los contratos escritos no existen. A pesar de ello, los acuerdos, así como todo lo estipulado en los contratos, siempre se respetan.

5.2.3.1. Tipos de contratos. Desde que la empresa comenzó a operar nunca ha existido ningún contrato escrito. Las relaciones se sustentan en acuerdos de buena fe y solo de palabra debido a una relación sólida de amistad, a la lealtad y a la cooperación; fortalecidas por la experiencia positiva que se ha tenido a través del tiempo.

Es tanta la confianza que en una ocasión se solicitó un contrato escrito debido a un requisito para concursar y acceder a recursos del gobierno federal, que el comercializador se ofendió pues ellos lo consideraron una violación al código de confianza existente. No fue sino hasta que se les explicó ampliamente el motivo de la solicitud, que ellos entendieron y accedieron a establecer el contrato.

5.2.3.2. Especificaciones y acuerdos. Generalmente los acuerdos se establecen cada ciclo productivo y se ejecutan de forma anual. En ellos se estipulan todos los requerimientos de producción necesarios para la exportación, tales como: la cantidad, precios, estándares de calidad, madurez del producto, tipo de empaque, embalaje, presentaciones de producto, entre otras⁵⁰.

⁵⁰ ES12: “Nosotros trabajamos bajo un programa de pedidos que el comercializador envía y nosotros le mandamos la contra propuesta de lo que podemos hacer de ese pedido, hasta que llegamos a un acuerdo, podríamos decir que esa es nuestra “negociación”. Así, empezamos a vender en Octubre y terminamos en Junio; ósea que para Junio ya

5.2.3.3. Certificaciones

Se encontró que para el caso de la producción y exportación de orgánicos, además de las certificaciones tradicionales que se requieren para la exportación como: el permiso de importación de parte de APHIS; los certificados de inocuidad de parte de USDA y FDA; la certificación AMS de calidad de USDA; también se requiere cumplir con los parámetros establecidos por la certificación Oregon Tilth Certified Organic (OTCO) y el USDA ORGANIC SEAL.

Además, desde el año 2014 se obtuvo la certificación de FAIR TRADE (COMERCIO JUSTO); bajo la cual si bien se busca la rentabilidad económica y el fin lucrativo en el ejercicio de la empresa, el objetivo principal es que las ganancias impacten y se reflejen directamente en las comunidades en las que la empresa tiene influencia a través de sus socios.

La certificación fue un proceso lento, pero en la actualidad la mayor parte de los productos se empaquetan y etiquetan con el sello de “FAIR TRADE”; lo cual representa una ayuda importante para la comunidad, que se ve reflejada al final de la temporada. Existen comités formados por los propios miembros de las comunidades quienes se encargan de administrar el recurso que es otorgado y ellos deciden el destino del recurso: construcción de áreas de esparcimiento, escuelas, viviendas dignas, servicios públicos, etc.

5.2.3.4. Incumplimientos y violaciones. En general la comercializadora actual y la única con la que se ha trabajado, nunca les ha quedado mal, muestran transparencia en los procedimientos y son bastante confiables. Se percibe que para el comercializador, antes que la rentabilidad y el sentido capitalista del negocio, siempre está la ayuda a los productores y el sentido de apoyo a las comunidades.

se debe de tener bien claro lo que se va a producir en el siguiente ciclo, entonces antes de terminar un ciclo se negocia lo que se va a producir para el siguiente y se establecen los acuerdos”

5.2.3.5. Oportunismo. A pesar de que los contratos se han establecido de forma oral y actuando siempre de buena fe, estos siempre han sido respetados, y a la fecha no se han detectado casos graves de oportunismo⁵¹. Aunque en ocasiones ha ocurrido que no se vende el producto con la rapidez deseada; se queda el producto en bodega y por lo especial del mercado si no se vende en tiempo se tiene que vender a precio de convencional ocasionando pérdidas para el productor.

5.2.4. Información

5.2.4.1. Tipo de información. Una vez establecida la relación el propio comercializador provee de sistemas computacionales para el monitoreo de las distintas áreas que funcionan a través de internet. Se tiene un sistema especializado en el área de ventas, otro para calidad y otro donde se informa de las calificaciones del cliente final⁵².

La información que fluye generalmente está relacionada con la producción, los envíos, fechas y pronósticos del clima.

Además, se envía información actualizada sobre contingencias que se presentan como días festivos, lluvias, heladas, olas de calor, presencia de

⁵¹ ESI1: "Oportunismo si puede haber porque somos muchos productores, unos chiquitos otros grandotes (para ellos), somos hermanos pero a veces, desafortunadamente a veces llega por ejemplo un tomate uva rojo nuestro del cual, yo sé que tengo excelente calidad, son productos nuevecitos, pero también otros productores están produciendo productos homogéneos y en DEL CABO quieren hacer una venta grande; pues resulta que en esa venta grande que se hace van productos de productores de todo tipo; ósea para hacerla forman cinco paletas y lo que pasa es que miden con la misma vara a todos, y aunque mi producto sea de la mejor calidad, el ajuste de la venta también me pega a mí, eso no está bien pues, ya lo hemos visto, es más lo acabamos de ver en una foto; y no me gustó, se los tengo guardado no he brincado pero voy a brincarles, porque llegan fotos donde sale el uva, que estaba ajustado en precio, pero no era el mío; lo descubrí en la caja, ósea en la caja que estaba abierta, no era mía pues, la foto que mandaron para hacerme el ajuste era de una caja que no se usa aquí en el empaque".

⁵² ESI2: "En el área de ventas por ejemplo, yo tengo una clave, un usuario y una contraseña para entrar y cada caja que me venden yo veo en la computadora en qué fecha la vendieron y a donde y a cuánto la vendieron y también veo si la regresó un cliente y cuánto me descontaron y todo eso, en todo momento tengo acceso en tiempo real de un saldo. En el área de calidad, de cada camión que yo mando recibo un reporte, puede ser fotográfico, puede tener fotografías o no las puede tener y al final viene la calificación de mi calidad. De esa manera yo los monitoreo y los evalúo"

plagas, virus o bacterias; o simplemente para informar al comercializador de otras situaciones que detengan la producción.

En cambio, la información que el comercializador envía generalmente es la relacionada con reportes de calidad, reportes de ventas, reportes del comportamiento del mercado o tendencias del mercado, fechas especiales donde el consumo aumenta o disminuye, tales como el súper tazón o el 5 de mayo.

En síntesis, en la empresa social se tiene un flujo de información clara, completa y es difícil que se oculte información ya que los sistemas informáticos no lo permiten. Además, se está en constante comunicación a través de otros medios; video llamadas y correos electrónicos, en las que se involucran a todos los socios. La información fluye y todos se sienten involucrados en la toma de decisiones al respecto (no se acostumbra los correos personalizados, son grupales), de modo que todos están siempre enterados de lo que sucede con otros productores; así se mantiene la confianza y transparencia en las transacciones⁵³.

5.2.4.2. Asimetría de información. Al igual que en la empresa privada, la calidad en el intercambio de información es una exigencia y un requisito indispensable que se plantea en la negociación antes de establecer la relación comercial. Es tarea del tomador de decisiones en la empresa agroexportadora el estar enterado de los precios, investigar tanto en las bolsas como en los mercados principales de EE.UU (Chicago, Los Ángeles, el este y Texas); y verificar que los precios sean siempre similares a los que se manejan en dichas bolsas.

Por otro lado, es obligación de la comercializadora reportar al productor los precios a los que vende y que estos sean similares a los precios del mercado.

⁵³ ESI1: "Si se presenta alguna plaga o alguna bacteria nos dicen como atacarla, se comparte la información y las experiencias de otros productores, es como una comunidad donde se hacen las cosas de manera colectiva; y de esa manera se involucran todos, siempre que se envían correos, se envían a todos los destinatarios, nunca hay correos personalizados".

De no suceder eso sería fácil descubrirlos gracias los sistemas implementados y el seguimiento que se hace a través de internet⁵⁴.

5.2.5. Fin de la Relación

Se consideran las violaciones a la confianza y la lealtad el principal motivo para fracturar la relación con su actual comercializadora, por ejemplo: que el productor venda el excedente con otro comercializador ya que el producto va etiquetado con la marca del comercializador, además éste siempre ha apoyado a la empresa con capital de trabajo, financiamiento, semilla y tecnología.

En cambio, el descubrir alguna acción deshonestas de parte de la comercializadora sería el principal motivo por el que el productor rompería la relación comercial, por ejemplo: que en alguna supervisión de los anaqueles en EE.UU. se descubriera que no se introduce el producto de la empresa o que se vende en otros mercados sin informar o a precios desconocidos.

Otra razón o motivo que pudiera desencadenar en el fin de la relación contractual - a decir de los informantes - podría ser que no vendan rápido y prevalezca el problema de las ventas lentas.

Sin embargo, debido a la lealtad y los lazos extra laborales que se han logrado con el comercializador, el acercamiento de otro comercializador no sería un factor para dar por terminada la relación, aunque ofrecieran mejores términos de comercialización⁵⁵.

⁵⁴ ES12: "Por ejemplo, si se mueve el producto con otro comercializador ellos de manera fácil e inmediatamente, en cuanto la otra compañía vendiese el producto se darían cuenta, y en cambio si ellos vendieran mi producto muy por debajo del precio que existe, la empresa productora también se diera cuenta fácilmente"

⁵⁵ ES12: Aunque alguien te diga "yo te ofrezco tanto", por la manera en que hemos trabajado con esta gente, ese nos sería un motivo pues, existe un lazo de lealtad con DEL CABO. Si puede haber una negociación, es más ya se han presentado otros comercializadores que ofrecen mejores cosas, se han negociado ciertos porcentajes de producto a ver cómo se comporta, pero nunca se ha hecho y pensar en una terminación de la relación con DEL CABO hasta el momento no ha pasado eso.

5.2.6. Toma de Decisiones en las Relaciones Contractuales

5.2.6.1. Evaluación. Se encontró una tendencia por tomar muchas precauciones antes de elegir y reunir toda la información posible sobre los comercializadores antes de contratar; se utiliza el libro azul (BLUE BOOK), se investiga la reputación del comercializador con otros productores del ramo, se hacen acercamientos en bodega para conocer las cajas que se manejan, para conocer qué se empaca, qué se empacaba antes, con quién se trabaja, las capacidades de comercialización que se tienen, etc.; pero también es importante poner especial atención a los precios, los números, las cantidades y las proyecciones financieras que se puedan realizar para poder decidir sobre un comercializador u otro⁵⁶.

Además, para decantarse por una opción, primero que nada está la transparencia como un factor de los que más se valoran en la empresa social; es decir, la transparencia en cuestión de las ventas: que el comercializador sea capaz de demostrar que no vende a un precio alto y reporta un pago a un precio menor. También es importante la capacidad del comercializador por brindar certeza en relación a las ventas y a los precios; y la confiabilidad que le transmita al productor. Otra de las vertientes valorada es el sentido de la empresa y su misión como empresa.

Además, se valora que el comercializador sea justo al cobrar los financiamientos otorgados y que se establezcan buenos términos en los acuerdos (el manejo del producto, la rapidez con que venden y sobre todo la rapidez con la que pagan).

La información también es muy importante y se valora el hecho de mantenerse comunicados siempre. Sin embargo, el factor honestidad es el más determinante y en la empresa social se valora más el establecer lazos de

⁵⁶ ES11: "Viajas y vas y visitas al comercializador, a conocer a los dueños, a ver como hacen su trabajo, incluso ellos viajan también al empaque a ver como se produce y empaican los productos que se ofrecen. Es un ida y vuelta hasta forjar una relación de confianza entre ambas partes".

confianza y reciprocidad con los socios comerciales que cualquiera de los aspectos de índole económica.

5.2.6.2. Negociación. Se trabaja bajo un programa de pedidos donde el comercializador envía sus pedidos de producto y el agroexportador manda de regreso una contra propuesta en concordancia con su capacidad de producción, hasta que se llega a un acuerdo.

Así, a pesar del sentido social de la empresa; los precios son un factor determinante en las negociaciones y el hecho de asegurar las ventas a un determinado precio es lo que se busca. Sin embargo no se logra y los acuerdos que se hacen son sólo de palabra y de buena fe, en ellos generalmente se acuerda comercializar a los precios del mercado.

Por último, el producto también es importante al momento de negociar, pues la producción depende directamente de la demanda existente; y, debido al tipo de mercado al que se accede, el comercializador solo tiene capacidad de mover una parte de la producción total de la empresa evitando con ello una saturación del mercado.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se discuten los hallazgos de los comportamientos observados en cada uno de los entrevistados con respecto a las dimensiones analíticas de intuición y razonamiento. Además, se exponen las conclusiones y se sugieren recomendaciones para próximas investigaciones.

Como se evidenció en el capítulo anterior, a decir de los agroexportadores entrevistados, en sus transacciones han sido objeto de fraudes por algunas comercializadoras extranjeras, quienes en ocasiones mostrando conductas oportunistas negociaban ocultando información para obtener ventaja.

Mientras los productores, sin control de sus procesos más allá de la aduana fronteriza, actuaban de buena fe, anteponiendo ante todo los términos de la comercialización que se acordaban dando un voto de confianza a las comercializadoras al momento de elegir las.

Dichas conductas son posibles debido al control del mercado que poseen las casas comercializadoras, aún y cuando los medios de comunicación han evolucionado.

Es importante destacar que en la actualidad, la mayor parte de las agroexportadoras sonorenses son administradas por la segunda o la tercera generación de productores, quienes están mejor capacitados y han integrado procesos tecnológicos, administrativos, de logística y comercialización. Es decir, ellos cuentan con mayor acceso a la información a través de las distintas plataformas disponibles. Esto parecería que en el proceso de toma de

decisiones, las formas intuitivas han sido rebasadas por actitudes más razonadas o más reflexivas.

Se esperaría que al menos en la empresa privada, por ser la de mayor experiencia en el ramo y la que cuenta con una especialización en su producción (producen *mini pepper* para los mercados *gourmet*). Sus elecciones fueran menos intuitivas e incluyeran más elementos reflexivos a la hora de contratar.

Mientras que para la empresa social, con menor tiempo de operación, y por su naturaleza de administración colectiva, y con un esquema de producción aunque orgánico, menos especializada y constituida por una gama de productos, sus decisiones fueran menos reflexivas y más orientadas a la intuición, la buena fe y la confianza. Sin embargo, la investigación exhibe ciertos matices:

- El caso de la empresa privada:

La empresa venía de tener una relación con un comercializador que mostró oportunismo y asimetría en la información de precios, lo que redundó en pagos por debajo del promedio en el mercado. Al percatarse de esta situación, la empresa privada rompe relaciones comerciales e inicia la búsqueda de un nuevo contratante. De acuerdo a (Kahneman y Tversky, 1979), el sentido de pérdida es el elemento conceptual que perfila la percepción de riesgo en la toma de decisiones.

Posteriormente, cuando la empresa se ve en riesgo y se encuentra ante un nuevo proceso de elección, evidencia rasgos de una decisión principalmente intuitiva; ya que a pesar de que acopió información sobre las posibles comercializadoras, en su nueva elección imperó la premura del tiempo pues su

producción estaba en riesgo de perderse y además mostraron un sesgo cognitivo debido a la presencia de lo que (Kahneman y Tversky, 1979), consideran un heurístico del tipo ancla: el precio de mercado.

Lo que confirma la importancia de la inclusión de dichas dimensiones: el sentido de pérdida y los sesgos cognitivos proporcionados por heurísticos, en los análisis de las relaciones contractuales de las exportaciones hortícolas.

Un hecho reafirma el carácter intuitivo, en el caso de la empresa privada, se puso de manifiesto que al elegir a su actual socio comercial, los actores afrontaron la toma de decisiones bajo un patrón de hipervigilancia; según (Mann, 1997), un sujeto afronta la decisión bajo un patrón de hipervigilancia cuando el individuo cree que es posible encontrar una solución pero piensa que el tiempo de que dispone es insuficiente de modo que, en un estado próximo al pánico, busca frenéticamente información de manera desordenada y se ve presa de altos niveles de estrés.

En concordancia con lo anterior, aunque los informantes manifestaron que no les gusta decidir rápido y sin pensar bien las cosas:

“No me gusta retrasar de más las decisiones, menos hasta que es demasiado tarde, ni perder el tiempo en cuestiones triviales, en este negocio no tienes tiempo, o te aplicas o el mercado te desplaza, pero es importante tomar precauciones antes de elegir a un comercializador”.

Se identificó que los tomadores de decisión pasaron por una situación en la que estuvieron bajo presión de tiempo, lo que los llevó a racionalizar la alternativa más atractiva según su idea de mejor precio.

- El caso de la empresa social:

En la empresa del sector social se encontró que los tomadores de decisiones adoptan un patrón de vigilancia en la toma de decisiones; según (Mann, 1997), un sujeto afronta la decisión bajo un patrón de vigilancia cuando es optimista respecto a tomar la mejor decisión y cree que tiene el tiempo suficiente para buscar sistemáticamente la información relevante y evaluarla razonadamente.

Es decir, la búsqueda de información del carácter moral y de la reputación de cada comercializadora.

En concordancia con lo anterior, los informantes manifestaron que es vital tomar muchas precauciones antes de elegir y no deben de tomarse decisiones por corazonadas:

“Siempre tienes que tomar todas las precauciones del mundo y hacer viajes de observación. Aquí no se toman decisiones por corazonadas, no puedes hacer eso, ósea hay gente que si lo hace, pero error cabrón”

Asimismo, aunque en la empresa se tiene una relación estable con su actual socio comercial; constantemente se monitorean los mercados y catálogos de comercializadoras con el fin de tener un plan de contingencia por si se llegara a requerir, se investigan referencias con otros productores y se busca información del estado de las finanzas para evaluar las posibilidades de ganancia con las alternativas disponibles; lo que habla de niveles de reflexión antes de elegir y se alinea con lo expuesto por los autores principales (sistema 2) (Kahneman & Tversky, 1979).

Sin embargo, también se detectan actitudes de toma de decisiones donde el individuo actúa con su sistema intuitivo (Kahneman y Tversky, 1979). Poniéndose de manifiesto que habitualmente las decisiones se toman bajo un sesgo por un heurístico de actitud, el cual implica una creencia sobre algo o alguien y llega al individuo a generar expectativas, deducciones o juicios a partir de una actitud o una predisposición adoptada. No se decide en base a los datos tal cual son, sino en base a la valoración y predisposición expuesta.

En este contexto, a pesar de que siempre se debe hacer un análisis deliberativo de las opciones; año con año se toma la decisión de renovar el contrato con su actual comercializadora; ello guiado por la lealtad y el compromiso adquirido dejando de lado la reflexión sugerida y más que nada decidiendo sin salir de su zona de confort e inclinándose por seguir con la relación ya establecida.

Por tanto, aunque el comportamiento en la toma de decisiones parece coincidir en ambas empresas, es evidente que la racionalidad con la que se ejecuta es disímil y cada empresa tiene una manera particular de afrontarla; mientras que en la empresa social existe un arraigo y lazos de lealtad casi inquebrantables: la confianza y los lazos de amistad son todo. En la empresa privada se valora más el heurístico ancla del precio; de no cumplirse las expectativas del mismo, la relación se sustituye fácilmente por otra.

En conclusión, mientras que tradicionalmente las exportaciones de hortalizas se estudiaron con enfoques distintos al abordado; en el estudio de caso se evidenció que hay elementos empíricos que sustentan el planteamiento del esquema propuesto; de los que se destaca la veracidad de la inclusión al análisis de las dimensiones del aspecto cognitivo individual de cada actor: el sentido de pérdida y los sesgos cognitivos proporcionados por heurísticos. Pues se dificulta determinar la racionalidad de la elección en las relaciones contractuales de las exportaciones hortícolas, sin considerarlas..

Por último, en virtud de los hallazgos expuestos se acepta la hipótesis central de investigación y se recomienda dar seguimiento a las investigaciones en este ámbito, para ampliar el conocimiento y poder determinar a profundidad los aspectos abordados. Para ello, es necesario desarrollar y probar instrumentos válidos y confiables como la experimentación, las viñetas narrativas o el instrumento de toma de decisiones de Leon Mann para poder determinar con mayor exactitud el comportamiento de los tomadores de decisiones en este tipo de empresas.

REFERENCIAS

- Acosta, A. I., Lugo, S., y Avendaño, B. 2001. El mercado de hortalizas del valle de Mexicali. *Revista Comercio Exterior*, 303-307.
- Archiles, M. 2008. Teoría de la utilidad esperada: Una aproximación realista. *Tesis de licenciatura*. Santiago: U. de Chile, Facultad de Economía y Negocios.
- Akerlof, G. 1970. The Market for Lemons. *The Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), 488-500.
- Akerlof, G. 1991. Procastination and Obedience. *The American Economic Review*, 81(2), 1-19.
- Akerlof, G. 2002. La macroeconomía conductual y la conducta macroeconómica. *Revista Asturiana de Economía*. (25), 7-48.
- Alchian, A. y Woodward, S. 1988. The Firm is Dead; Long Live the Firm: A review of Oliver E, Williamson's. *Journal of Economic Literature*, 26 (1), 65-79.
- AMHPAC. 2009. Estudio de oportunidades externas para el desarrollo de la inteligencia comercial del mercado de exportación de la horticultura protegida. SAGARPA. México: Estudios de los Componentes de Desarrollo de Mercados.
- Avendaño Ruiz, B., y Schwentesius Rindermann, R. 2005. Factores de competitividad en la producción y exportación de hortalizas: El caso del valle de Mexicali, B.C., México. *Problemas del Desarrollo*, 36 (140), 165-192.
- Avendaño, B., Schwentesius, R., y Lugo, S. 2002. INOCUIDAD EN HORTALIZAS ¿Beneficio para el consumidor o nueva barrera al comercio? *Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM)* - Universidad Autónoma Chapingo.
- Avendaño, B., Schwentesius, R., y Lugo, S. 2006. El impacto de la iniciativa de inocuidad alimentaria de Estados Unidos en las exportaciones de hortalizas frescas del noroeste de México. *Región y Sociedad*, 18 (36), 7-36.

Avendaño, B., Schwentesius, R., y Lugo, S. 2007. La inocuidad alimentaria en la exportación de hortalizas mexicanas a Estados Unidos. *Revista Comercio Exterior*, 57 (1), 6-18.

Bendesky, L. 1994. Economía regional en la era de la globalización. *Comercio Exterior*, 982-989.

Borbón Morales, C. 2001. Frutas y hortalizas de exportación. Una aproximación al enfoque de las Cadenas Comerciales Globales. *Región y Sociedad*, 8 (22), 161-174.

Calvin, L., y Barrios, V. 1998. Marketing and winter vegetables from Mexico, Situation and outlook report. Unites States Agricultural Department - Economic Research Service. VGS-274, April 1998.

Calvin, L., y Barrios, V. 2000. Comercialización de las hortalizas de invierno de México. En R. Schwentesius, R. y Gómez-Cruz M.A. (eds.) Internacionalización de la horticultura. EDICIONES MUNDI-PRENSA, México, D.F., 135-167 p.

Cano Plata, E. A. y Cano Plata, C. A. 2009. Los contratos, las asimetrías de la información en la salud, el riesgo moral y la selección adversa. *Revista EAN*, (67) 5-20.

Carrasco O., C. y Vega L., P. 2006. Condiciones de trabajo en invernaderos. Unidad de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo - UCYMAT. Primera Edición. Santiago de Chile. 50 pp.

Castellanos, J. y Borbón, C. 2009. Panorama de la Horticultura protegida en México, pp. 1-18. En: Manual de Producción de Tomate en Invernadero. CASTELLANOS, J. Z. (ed.). Intagri. Guanajuato, México.

Chávez Becker, C. y Patraca, V. 2011. El comercio justo y la responsabilidad social empresarial. Reflexiones desde los sistemas de certificación autónoma. *Argumentos - UAM*, 24 (65), 229-259.

Chaz Sardi, M. C. 2015. Garantías: Problemas de Información y Errores de Percepción. La visión Tradicional y el Aporte de la Economía Conductual. (Tesis Doctoral). Bahía, Blanca, Argentina: Universidad Nacional del Sur.

Coase, R. H. 1937. The nature of the firm . *Economic, New Series*, 4 (16), 286-405.

- Coase, R. H. 1994. La empresa, el mercado y la ley. Alianza Editorial. Madrid. 224 pp.
- Coase, R. H. 1996. La naturaleza de la empresa. En Williamson y S. Winter, La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo. Fondo de Cultura Económica. Primera Edición. México. 325 pp.
- Cook-Canela, R. L. 2000. Tendencias internacionales en el sector de frutas y hortalizas frescas. En: Schwentesius R. y Gómez Cruz M.Á. (Coords), Internacionalización de la horticultura. EDICIONES MUNDI-PRENSA. Primera Edición. México D.F. 1-29 p.
- Cruz, J. E. 2001. Psicología Económica. *Suma Psicológica*, 8 (2), 213-236.
- Díaz B., F. 2005. Comportamiento económico: una introducción. Revista internacional de ciencias sociales y humanidades, Revista *SOCIOTAM*, 15 (2), 7-12.
- Dogan, M., y Pahre, R. 1993. Las nuevas ciencias sociales: la marginalidad creadora. Editorial Grijalbo. México. 293 pp.
- Elster, J. 1989. Social Norms and Economic Theory. *Journal of Economic Perspectives*, 3 (4), 99-117 .
- Elster, J. 1990. Tuercas y tornillos, una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales. Ed. Gedisa. Barcelona. 178 pp.
- Fernández, M. y Marín, L. M. 2009. Estudio del Agente - Principal en la Agricultura. *Fondo de cultura económica*, 76 (304), 941-964.
- Fogarty, T., Magnan, et. al. 2008. Inside Agency: The Rise and Fall of Nortel. *Journal of Business Ethics*, (84), 165-187.
- García Garnica, A. y Taboada Ibarra, E. L. 2012. Teoría de la empresa: Las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. *ECONOMÍA: TEORÍA Y PRÁCTICA*, (36), 9-42.
- García, A. 2005. Nuevo institucionalismo versus neo institucionalismo económico: dos perspectivas diferentes de ver la empresa. *Economía y Sociedad*, 10 (15), 17-30.
- García-Altés, A. 2013. Aportaciones de la economía del comportamiento en política sanitaria: Algunas notas en torno al ejemplo de la obesidad. *Estudios de Economía Aplicada*, 32 (2), 445-454.

- García-Landa, C. y Montero, M. 2013. Propuesta de medición para toma de decisiones sobre el consumo de energía eléctrica. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 55 (3), 375-388.
- Gigerenzer, G. 1996. On narrow norms and vague heuristics: a reply to Kahneman and Tversky. *Psychological Review*, 103 (3) 592-596.
- Gigerenzer, G., & Todd, P. M. 1999. Fast and Frugal Heuristics, The Adaptive Toolbox. On: Gigerenzer, G., & Todd, P. M. 1999. Simple Heuristics That Make Us Smart. Oxford: Oxford University Press. New York. 2-34 p.
- González, H. 2013. Especialización productiva y vulnerabilidad agroalimentaria en México. *Comercio Exterior*, 63 (2), 21-36.
- González, H. y Calleja, M. 1998. La exportación de frutas y hortalizas a Estados Unidos de Norteamérica. SIESAS-SAGDR-CONACYT. Mexico, D.F.
- Hernández Sampieri, R., Collado, C. F. y Baptista, P. 1997. Metodología de la investigación. McGraw Hill. Cuarta edición. México. 850 pp.
- Kahneman, D. 2003. Mapas de racionalidad limitada. Psicología para una economía conductual. *Revista Asturiana de Economía*, (23), 181-225.
- Kahneman, D. 2011. Pensar rápido pensar despacio. Editorial Debate. Primera edición. Barcelona. 672 pp.
- Kahneman, D. y Frederick, S. 2002. Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment,. En *Heuristics and Biases: The psychology of intuitive Judgment*. Cambridge University Press. Cambridge. 49-81 p.
- Kahneman, D. y Tversky, A. 1979. Prospect Theory: An analysis of Decision under Risk. *Económica*, 52 (2), 263-291.
- Lewin, P. y Baetjer, H. 2011. The capital-base view of the firm. *Rev Austrian Econ*, (24), 335-354.
- Londoño, D. 2005. Los cambios en el control de mando en las firmas según la teoría de agencia: una hipótesis para explicar el surgimiento del sindicato antioqueño. *ADMINISTER*, (7), 46-69.

López Barraza, L. M. 2007. La estructura comercial de las hortalizas mexicanas en el suroeste de Estados Unidos: frontera con Nogales. Reporte de investigación del proyecto CONACYT (U42007H), Universidad Autónoma de Sinaloa, Escuela de Estudios Internacionales y Políticas Públicas, Culiacán .

Macías, A. 2009. Mallas de valor global en la agricultura de hortalizas en México. El caso de Sayula, Jalisco. *Región y Sociedad*, 21 (46), 115-144.

Mann, L., Burnett, P., Radford, M. y Ford, S. 1997. The melbourne decision making questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10, (1) 1-19.

Mariño Beltran, M. A. 2011. Las relaciones asimétricas en contratos de mantenimiento. Estudio de caso. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de ciencias económicas, Cartagena, Colombia.

Martínez, C. y Piedad, C. 2006. El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, (20) 165-193.

Maya Ambía, C. J. y López Barraza, L. M. 2009. El nodo de distribución en la cadena hortícola de valor México-Estados Unidos: el caso de las exportaciones sinaloenses de productos frescos. *Región y Sociedad*, 21 (46), 79-112.

Monroy-Cely, D. A. 2014. Behavioral Economics: Origenes, metodología y herramientas de trabajo. *Entramado*, 10 (2), 184-206.

Nooteboom, B. 2007. Social capital, institutions and trust. Routledge, *Review of Social Economy*, 65 (1) 29-53.

Nooteboom, B. 2009. A cognitive theory of the firm. Edward Edgar Publishing. Nortampton. 296 pp.

Pascale, R. 2005. Del "hombre de Chicago" al "hombre de Tversky-Kahneman". *QUANTUM*, II, (1), 15-28.

Pascale, R. y Pascale, G. 2007. Toma de decisiones económicas: El aporte cognitivo en la ruta de Simon, Allais y Tversky y Kahneman. *Ciencias Psicológicas*, 1 (2), 149-170.

Porter, M. 2007. La Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria. Sexta edición. México. 550 pp.

Ramírez O., M. E. 2005. Teoría de la Empresa: el Caso de Comex.(Tesis de licenciatura), Universidad de las Américas, Departamento de Administración de Empresas, Puebla.

Rivero Casas, J. 2012. El Cambio Racional de Preferencias den el Proceso Electoral de 2006 en México. Una aproximación a las Teorías de la Elección Racional en la Ciencia Política. UNAM. Primera edición. México.

Salgado C., E. 2003. Teoría de costos de transacción: una breve reseña. *Cuadernos de Administración*, 16 (26), 61-78.

Schwentenius R. R. y Gómez Cruz, M. Á. 2000. Tendencias de desarrollo sector hortofrutícola de México. En Schwentenius R.R. y M. Á. Gómez Cruz (Coords.), Internacionalización de la horticultura. UACH, EDICIONES MUNDI-PRENSA. México DF. 31-75 p.

Schwentenius, R., Ayala, A. V. y Carrera, B. 2012. Hortalizas en México: Competitividad frente a EE.UU. y oportunidades de desarrollo. *GCG Georgetown University - Universia* , 6 (3), 70-88.

Stamatis, M. 1993. Los contratos de producción en el noroeste de México: El valle de Mexicali a fines de la década de los ochenta. *Estudios Fronterizos*. (30) 61-80.

Todd, P. M. y Gigerenzer, G. 2007. Environments That Makes Us Smart. *Association for Psychological Science*, 16 (3), 167-171.

USDA. (2010). United States Department of Agriculture. Animal and Plant Health Inspection Service. Recuperado en Agosto de 2012, de <https://www.aphis.usda.gov/wps/portal/aphis/resources/permits>

Villasalero Díaz, M. 1999. Economía de los costes de transacción, teoría de la agencia y enfoque de los derechos de propiedad: Diferencias básicas en el ámbito de la economía de las organizaciones. Universidad de Castilla-La Mancha. Ciudad Real.

Williamson, O. 1975. Mercados y Jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust. Fondo de Cultura Económica. México.

Williamson, O. E. 1981. The economics of Organizations. The transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87 (3), 548-577.

Williamson, O. 1985. Las instituciones económicas del capitalismo. Fondo de Cultura Económica. México. 435 pp.

Williamson, O. 1996. Mechanisms of Governance. Oxford University Press Inc. New York. 448 pp.

Yin, R. K. 1994. Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications. 3rd. ed. Thousand Oaks, CA. 312 pp.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Arévalo, J. y Ojeda, J. 2004. Riesgo moral y contratos: cierta evidencia experimental. *Revista de Economía Institucional*, 6 (10), 47-69.

Ariely, D. 2008. Las trampas del deseo. ¿Cómo controlar los impulsos irracionales que nos llevan al error?. Editorial Ariel, S.A. Primera edición. Barcelona. 286 pp.

Artigas, M. 1994. El desafío de la racionalidad. Editorial S.A. EUNSA. Segunda Edición. Pamplona. 192 pp.

Brandts, J. 2007. La economía experimental y la economía del comportamiento. En **FILOSOFÍA Y ECONOMÍA: UNA MIRADA METODOLÓGICA**. Enciclopedia Iberoamericana de Filosofía. Instituto de Análisis Económico (CISC), Barcelona, 1-21 p.

Brañas-Garza, P., y Paz Espinosa, M. 2011. Economía Experimental y Economía del Comportamiento. *Papeles del Psicólogo*, 32 (2), 185-193.

Candelo, C., Camilo, C. J., Correa, J., López, M., Maya, D. y Roldan, A. M. 2002. Juegos económicos y diagnóstico rural participativo (un manual con ejemplos de aplicación para la cooperación). Editorial Ó PUJ, WWF. Bogota. 64 pp.

Cárdenas, J. C., Maya, D. L. y López, M. C. 2003. Métodos experimentales y participativos para el análisis de la acción colectiva y la cooperación en el uso de

recursos naturales por parte de comunidades rurales. *Revista Cuadernos de Desarrollo Rural*, (50), 63-96.

Chetty, S. 1996. The case study method for research in small and medium sized firms. *International small business journal*, 15 (1), 73-85

Cortada de Koban, N. 2008. Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Psychological Research*, 1 (1), 68-73.

Cortés-Fonnegra, L. M. 2010. La economía del comportamiento y la teoría de las motivaciones en el estudio de los factores determinantes en el uso del recurso hídrico en comunidades rurales en Colombia. *Ciencia Tecnología Sociedad*, (2) 29-37.

Cristiano, J. L. 2006. Racionalidad de la acción y racionalidad de la teoría. *REIS*, 6 (113), 135-153.

Cruz, J. E. 2003. Daniel Kahneman: un nuevo premio nobel de economía para la psicología. *Revista latinoamericana de Psicología*, 35 (1), 119-121.

Dankhe, G. 1986. Investigación y comunicación. McGraw Hill. Primera Edición. México. 412 pp.

De la Garza, E. 2005. Neoinstitucionalismo, ¿opción ante la elección racional? Una discusión entre la Economía y la Sociología. *Revista Mexicana de Sociología*, 67 (1), 163-203.

Ferrer Corredor, E. 2010. Razón y Racionalidad. *Revista Desafíos*, 32 (1), 252-262.

Frank, R. H. 2005. Microeconomía y conducta. Mc Graw Hill. Quinta edición. Madrid. 652 pp.

Frey, B. S. 1992. Tertium Datur: Pricing, Regulating and Intrinsic Motivation. *KYKLOS*, 55 (2), 161-184.

Fuentes, D. 2009. Animal Spirits. Cómo influye la psicología humana en la economía. *Revista de Economía Institucional*, 12 (22), 307-313

Gaitán, A. 2003. Elster, emociones y restricciones. *Revista de libros segunda época*, (74), 1-5.

- García, E. 1994. Teoría económica de la empresa. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 440 pp.
- Gastaldi, C., Urrea, M. y Fernández de Córdoba, P. 1998. Teoría de la Decisión: Contribuciones de von Neumann. *Divulgaciones Matemáticas*, 6 (1), 37-42.
- Gintis, H. 2007. A framework for the unification of the behavioral sciences. *Behavioral and brain sciences*, (30) 1-61.
- Grammont, H. 1999. Agricultura de exportación en tiempos de globalización: El caso de las hortalizas, frutas y flores. UACH. CIESTAAM-CIESAS XXIV. México.
- Hodgson, G. M. 2004. ¿Los experimentos pueden falsear la teoría de la utilidad esperada? *Revista de Economía Institucional*, 6 (10), 17-45.
- Katona, G. 1951. Psychological Analysis of Economic Behavior. McGraw Hill. Nueva York. 347 pp.
- López, J. M. y Paz Cobo, S. 2005. Más allá de la utilidad esperada: una introducción a la utilidad del proceso. *XIII Jornadas de ASEPUMA*, 1-11.
- Lyon, B. 2001. Incomplete contract theory and contracts between firms: a preliminary empirical study. Centre for competition regulation, Norway, UEA Norwich.
- Málaga, J. E. 2000. Tendencias recientes en el rol de los supermercados en la comercialización de frutas y hortalizas en los Estados Unidos. En R. Schwentesius R. y Gómez Cruz M. Á (Coords.). Internacionalización de la horticultura. UACH, EDICIONES MUNDI-PRENSA. Mexico DF. 169-186 p.
- Pereyra, A. 2003. Incertidumbre e información. Microeconomía avanzada - Facultad de Ciencias Económicas y Administración - Universidad de la República. Montevideo. 22 pp.
- Quintanilla, I. 2002. Daniel Kahneman y la psicología económica. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 18 (1), 95-108.
- Quivy, R. y Campenhoudt, L. V. 2006. Manual de investigación en ciencias sociales. Editorial Limusa. México.

Rabin, M. 1998. Psychology and Economics. *Journal of economic literature*, 36 (1) 11-46.

Rubbini, C. 2005. Decisiones Bajo Incertidumbre. La Plata: Universidad Nacional de la Plata, Departamento de Economía.

Sáez de Heredia, R. A., Laca Arocena, F. y Valencia Gárate, J. 2004. Decision-making patterns, conflict styles and self-esteem. *Psicothema*, 16 (1), 110-116.

Shaw, E. 1999. A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2 (2), 59-70.

Vieira-Cano, M. 2008. Nuevos paradigmas del pensamiento económico: un llamado a la interdisciplinariedad. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 16 (20), 335-350.

Yakuzzi, E. 2005. El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. Serie de Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, Buenos Aires. 37 pp.