

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo identificar las estrategias organizacionales que adopta una empresa exportadora de hortalizas, al ser parte de una cadena global de valor, como sistema de producción social, generadas por la motivación de cadenas de supermercado estadounidense, como principal comprador y cuya interrelación es cercana.

Estas estrategias, permiten su adaptación a las exigencias del mercado, las cuales están direccionadas por los consumidores, quienes adquieren gran parte de sus productos alimenticios en supermercados. Este nicho de venta, ha incrementado su protagonismo en los últimos años, al ofertar en el mismo espacio una diversidad de productos de consumo básico y especializado a la población.

Los horticultores, ante este escenario, se han adaptado a las nuevas solicitudes comerciales, lo que ha repercutido en cambios organizacionales, impactando tres rubros importantes: calidad e inocuidad, diversidad de productos y presentaciones, y responsabilidad social.

Palabras Clave: supermercados, gobernanza, cadena global de valor, exportación hortícola, estrategias organizacionales.

Abstract:

The present work it has a aim identify the organizational strategies that adopts a vegetable exporting company, which is part of a global value chain, like a system of social production. These are generated by the motivation of U.S. supermarket chains, as the main buyer and, whose relationship is close.

These strategies give way to adapt to market requirements, which are driven by consumers, who buy most of their food products in supermarkets. This point of sale has increased its importance in recent years to offer in the same space, a variety of basic and specialized products to the population.

Vegetable producers, in this scheme, adapted to the new business demands through organizational changes on three major areas: quality and safety, diversity of products and presentations, and social responsibility.

Key words: supermarkets, governance, global value chain, vegetable exportation, organizational strategies.

Dra. Lydia María López Barraza. Profesora investigadora de la Universidad de Occidente, Unidad Culiacán. Carretera a Culiacancito Km. 1.5 Culiacán, Sinaloa, CP. 80020. SNI. CVU. 102599. Email: lydia.lopez@udo.mx.

Dr. Ezequiel Avilés Ochoa. Profesor investigador de la Universidad de Occidente, Unidad Culiacán. Carretera a Culiacancito Km. 1.5 Culiacán, Sinaloa, CP. 80020. SNI Nivel II. (Conacyt). CVU: 201163. ezequiel.aviles@udo.mx.

Abigail Guadalupe Gámez Salomón. Estudiante de Ingeniería Industrial del Instituto Tecnológico de Culiacán. Email. abigail.gamez@hotmail.com.

RENOVACIÓN DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES EN LA RELACIÓN COMERCIAL CADENA DE SUPERMERCADO ESTADUNIDENSE-PRODUCTOR HORTÍCOLA SINALOENSE¹

Fecha de recepción: 17/08/2013

Fecha de aceptación: 10/09/2013

Lydia María López Barraza
Ezequiel Avilés Ochoa
Abigaíl Guadalupe Gámez Salomón

INTRODUCCIÓN

En el inicio de la década del noventa, Gary Gereffi desarrolló el paradigma de Cadenas Globales de Valor (CGV) como parte de los estudios de organización industrial global. En su trabajo destacó la relevancia creciente de nuevos compradores mundiales (minoristas y vendedores de fábrica) como conductores líderes en la formación de encadenamientos productivos y distributivos, globalmente dispersos, en un esquema de organización fragmentada.

En la CGV, los segmentos que la constituyen son representados mediante cajas o nodos, unidas en una secuencia. Las fases de producción, distribución y consumo, están vinculadas a través de relaciones sociales u organizacionales, que comprenden tareas como la adquisición de insumos, su manufactura, mercadeo y venta, entre otras. Además, se supone la existencia de un espacio en un mundo económico desigual con diferente acceso a mercados y recursos. Por ello, la riqueza está variando constantemente, es decir, se está reciclando conforme el producto va atravesando cada uno de los nodos que conforman la cadena (Kaplinsky y Morris, 2000).

¹ El presente artículo es resultado del proyecto de la investigación "La relación comercial cadena de supermercado-productor de origen: La evolución de la gobernanza en la cadena hortícola de valor Sinaloa-EE UU" que se encuentra en proceso, financiada por la Universidad de Occidente y el Programa de Mejoramiento al Profesorado (PROMEP).

El análisis del paradigma ayuda a entender las ventajas y desventajas de las firmas y de los países especializados en la producción de un bien en particular; proporciona una explicación de cómo los productores se conectan con los mercados finales y la forma en que su participación puede influenciar su comportamiento. La cadena no está necesariamente gobernada por las políticas comerciales, sino que es resultado de decisiones estratégicas de las firmas integrantes.

El estudio se complementa con la exploración de la participación de los grupos de productores en los mercados finales, así como con la distribución de la ganancia entre las partes participantes.

Para usar las ventajas que proporciona el manejo de la teoría, es importante no dejar pasar tres componentes (Kaplinsky y Morris, 2000): que la cadena sea depósito de riqueza, que su funcionamiento implica un cierto grado de gobernanza y la existencia de diversos tipos de CGV.

La distribución de la riqueza puede desglosarse en los diferentes nodos, de tal forma que es posible conocer dónde se maneja un mayor porcentaje. El aislamiento de las actividades permite la protección de las cualidades para mantener el acoplamiento y lograr incrementar la renta (Kaplinsky y Morris, 2000), a través de adaptarse a procesos de innovación constante para enfrentar los altos niveles de competencia. Es importante establecer que el ingreso está variando constantemente; es decir, se está reciclando conforme el producto va atravesando cada uno de los nodos que conforman la cadena.

La gobernanza asegura que las interacciones entre las firmas respondan a una acción coordinada de organización, no a la mera casualidad. Esto indica que se gobiernan las cadenas cuando los parámetros que requiere el producto, el proceso y la logística, están estrechamente vinculados a actividades, actores, roles y funciones de los nodos que la integran (Kaplinsky y Morris, 2000).

De esta forma, el término gobernanza se utiliza para enfatizar el rol de liderazgo que ejercen ciertas empresas. Es posible afirmar que una CGV sin gobernanza es sólo una red de relaciones de mercado, al no haber una firma que marque las pautas a seguir en el encadenamiento. Su estudio permite entender: (1) las formas de acceso al mercado, donde las firmas líderes integran y coordinan actividades internacionalmente dispersas, ya que su toma de decisiones pueden conducir hacia fuera del encadenamiento a productores y comerciantes; (2) la rápida adquisición de las habilidades de producción, donde los productores tienden a encontrarse en una curva de aprendizaje ante la exigencia de bajos costos, aumento de calidad y velocidad del servicio; (3) la distribución de la ganancia a lo largo de la cadena; (4) las iniciativas de política gubernamental que se proponen en la CGV no enfocadas a relaciones de mercado, y (5) la asistencia técnica que se brinda a pequeños y medianos proveedores entrantes, localizados en distancias lejanas de las firmas gobernantes (Humphrey y Schmitz, 2001).

Los actores clave en una CGV toman la responsabilidad de potenciar las capacidades de los participantes involucrados en una misma actividad económica,

divididos entre las firmas implicadas. En la cadena convergen diferentes agentes, trabajan cercanos unos con otros y mantienen una intensa relación dentro y fuera del encadenamiento, dando origen a un sistema de producción social que eleva la motivación y la capacidad de la empresa, o empresas, para innovar procesos, servicios o productos.

Lo que genera el siguiente cuestionamiento: ¿Qué cambios estratégicos deben realizar las empresas al consolidar relaciones comerciales con actores clave de una CGV? Esto lleva a plantear el objetivo central de la investigación: identificar las estrategias organizacionales que adopta una empresa, al ser parte de un encadenamiento como sistema de producción social, generadas por la motivación de otros participantes cuya interrelación es cercana.

EL CONTEXTO DE LA EXPORTACIÓN HORTÍCOLA SINALOENSE: EL SURGIMIENTO DE LAS CADENAS DE SUPERMERCADO

En la exportación hortícola mexicana, Sinaloa ha sido protagonista de primer orden. Desde fines del siglo XIX, esta entidad federativa ya enviaba sus primeras exportaciones al país vecino del norte y para la década de los treinta se había adoptado en el estado un modelo de desarrollo primario exportador, mientras que en los cuarenta la agricultura orientada a la exportación ya era la actividad motora en el crecimiento económico de la región. Este proceso ocurrió en un escenario favorable, marcado por el aumento del ingreso per cápita en Estados Unidos y los cambios en su demanda, así como por las ventajas naturales para la producción de otoño-invierno y la capacidad de respuesta de los productores.

Las características de la actividad hortícola de exportación sinaloense, su relación con la región de Nogales y diversas ciudades estadounidenses, hacen posible estudiar la correspondencia comercial en el contexto de una Cadena Hortícola de Valor (CHV), integrada por la región de Sinaloa, en México, y Estados Unidos (CHVSEU). Para analizar la formación de la cadena, es necesario hacer uso del paradigma de Cadenas Globales de Valor (CGV) y de su concepto central, gobernanza, con el fin de analizar los actores económicos en la era de la globalización, a través del espacio geográfico, donde se minimizan los límites en la articulación de procesos económicos a escala internacional.

La gobernanza de la cadena ha estado asociada a su forma de construcción y desarrollo. Al principio, era ejercida a plenitud por los comercializadores estadounidenses, por ser ellos fuente de financiamiento y los que tenían el conocimiento del mercado y la demanda. El financiamiento hacía posible que indujeran el producto a cosechar y la forma de producir, y que establecieran las condiciones en los tratos, respecto a volumen y calidad de producto, presentación y fecha de entrega. Quizás el papel más relevante de las comercializadoras fue servir como puente comercial entre Sinaloa y Estados Unidos, sobre todo al establecer oficinas cercanas al campo, promoviendo una relación estrecha.

Para los años cuarenta, las comercializadoras cambian su ubicación, al trasladarse a la línea fronteriza que divide a México de Estados Unidos y su denominación a distribuidoras. Las modificaciones surgieron por la necesidad de las comercializadoras dedicadas al detalle de establecer un enlace cercano con los productores. Esto provoca una eminente distinción de dos conceptos: distribución y comercialización. El primero hace referencia al comercio mayorista que abastece de producto a revendedores (González y Calleja, 1999), y el segundo a la venta de la mercancía de forma cercana al consumidor final.

Las distribuidoras adoptaron las actividades que las comercializadoras desarrollaban tiempo atrás, además del ejercicio de gobernanza de la cadena, tales como otorgar financiamiento en las etapas de producción, empaque y transporte y ser el puente comercial entre Sinaloa y Estados Unidos. Su existencia fue posible por la identificación de una zona productora con un número importante de horticultores, cuyo trabajo enfatizaba en la especialización de la actividad y garantizaba el abastecimiento de vegetales en fresco y la calidad de los mismos. Este último hecho formaba parte del movimiento de modernización de la agricultura de mediados de los cuarenta.

Durante los cincuenta surgieron más empresas distribuidoras en la frontera, ya que veían un futuro promisorio en la actividad hortícola, destacando en su formación inversionistas de origen estadounidense, griego e italiano (Frias Sarmiento, 2005). Para las décadas del sesenta y setenta los canales de venta para llegar al consumidor final se habían multiplicado, a medida que aumentaban la población y su ingreso y el consumo de hortalizas frescas. México, por otra parte, se había colocado como el principal proveedor externo de Estados Unidos. En los años sesenta, los productores sinaloenses dieron pasos para una mayor integración vertical, al establecer las primeras distribuidoras en frontera, compartiendo el ejercicio de la gobernanza con las empresas de distribución estadounidenses.

A fines de los ochenta surgen nuevas cadenas de supermercados en el sistema de alimentos de Estados Unidos, como Wal-Mart, con su rápida expansión en un formato de *supercenter*, así como otros detallistas, como Trader Joe's, u otras empresas provenientes de Europa (Carman, Cook y Sexton, 2004). La aparición de esta nueva gama de vendedores al por menor finaliza con el liderazgo que habían ejercido las distribuidoras en la CHVSEU, dando pauta a un periodo de transición de la gobernanza de las distribuidoras a las cadenas de supermercado en el periodo de 1990-2000.

Durante este tiempo, las cadenas de supermercados incrementaron su protagonismo en la vida de los consumidores estadounidenses, ofreciendo una gama más amplia de mercancías, estableciéndose en un extenso número de ciudades y adaptándose a los cambios en los hábitos alimenticios de la población. El número de artículos ofertados aumentó de 133 para 1981 a 350 para 2001. Esto refleja los cambios en los hábitos alimenticios y el crecimiento de la demanda, tanto para vegetales como frutas étnicas (Carman, Cook y Sexton, 2004).

Los supermercados se hicieron de sistemas que permitían contar con información para detectar con mayor oportunidad los cambios en las preferencias y gustos del consumidor, lo cual se reflejaría en sus estrategias y en su influencia sobre las otras fases de la cadena. Los consumidores prefieren productos frescos que ofrecen los supermercados más grandes porque responden a sus exigencias de calidad, variedad y precio. Este fue un periodo de reajuste en el papel de las distribuidoras en frontera, para responder a la mayor importancia de estos actores sociales.

Así, la participación de las cadenas de supermercado condujo a un cambio en la gobernanza de la CHVSEU. De ser las distribuidoras los actores en los cuales recaía la total responsabilidad del ejercicio de la gobernanza, se dio una del tipo compartida, cuyos líderes son los supermercados. Reflejándose en la transmisión de la información entre nodos de la cadena. Los supermercados indican a las distribuidoras y a los productores de origen, las formas de hacer negocios, estableciendo indicaciones específicas sobre productos y su abasto. Las distribuidoras atienden estas señales, en la medida en que están interesadas en conservar a sus mejores clientes, según sus volúmenes de compras, la rapidez en el pago y el margen de utilidad que realizan. Mientras que las zonas de producción hacen lo necesario para inducir estrategias que permitan atender las exigencias de mercado.

Este escenario, donde existe un contacto más cercano entre cadenas de supermercados con los productores de origen, se ve impactado en la adopción de nuevas estrategias organizacionales.

EL PRODUCTOR HORTÍCOLA SINALOENSE: UN CASO DE ÉXITO

El estudio de la relación comercial cadena de supermercado-productor de origen no tiene un referente de investigación previo, al ser un escenario que se visualizaba complejo en la comercialización de los productos hortícolas sinaloenses, donde los productores exportadores han venido trabajando de la mano y bajo el respaldo de una distribuidora en frontera.

Entender la naturaleza y los cambios organizacionales que representan esta nueva realidad debe tomarse como una prioridad y un punto de referencia para los productores y demás actores involucrados en la actividad hortícola de exportación, con el objetivo de que comprendan la adaptación del productor a las exigencias del mercado y los requerimientos de la cadena de supermercado para mantenerse en la cartera de proveedores.

De tal manera contribuir al compromiso que han expresado los expertos teóricos de la geografía económica, realizar predicciones futuras sobre los cambios de la comercialización hortícola de exportación, a través de la argumentación con trabajos empíricos y el incremento del marco teórico referencial.

Para lograrlo, se hizo la búsqueda de una empresa que cubriera las características del escenario reciente en la comercialización de exportación hortícola, tener como cliente una cadena de supermercado estadounidense. Una vez identificada, se planteó una entrevista a profundidad, semiestructurada, que permitiera indagar y establecer los cambios organizacionales que le acceda seguir como su proveedor. Bajo el esquema de estudio de caso.

Aplicada la entrevista, capturada la información y como resultado del análisis, se detectaron tres variables importantes, donde se han enfocado los esfuerzos de adaptación de cambios organizacionales para el cumplimiento de las exigencias de los compradores: calidad e inocuidad, presentación y diversidad de productos, responsabilidad social.

Las características de la agrícola en estudio² nos remiten su fundación a 1953 con ubicación en el valle de Sinaloa. Bajo el esfuerzo y trabajo de tres generaciones ha sido reconocida como modelo internacional de “Excelencia de Exportación” por el gobierno mexicano en dos ocasiones. Se ha convertido en el principal exportador de vegetales de invierno en el mundo, en especial a Estados Unidos y Canadá.

Este arduo trabajo, han rendido sus frutos, con una venta en el último año de aproximadamente siete millones de dólares y el tener relaciones comerciales con cadenas de supermercado desde hace siete años. Unido a tener negociaciones directas con una de las más grandes y acredita distribuidora en frontera. Lo que garantiza el prestigio de sus productos.

Además, los operadores de servicios alimenticios, supermercados y comercializadores de especialidades valoran su programa de seguridad de alimentos que incluye certificación de terceras partes, control de plagas, capacitación de trabajadores y estricta atención a lo largo de la cadena fría. Como empresa responsable promueve el bienestar de sus trabajadores.

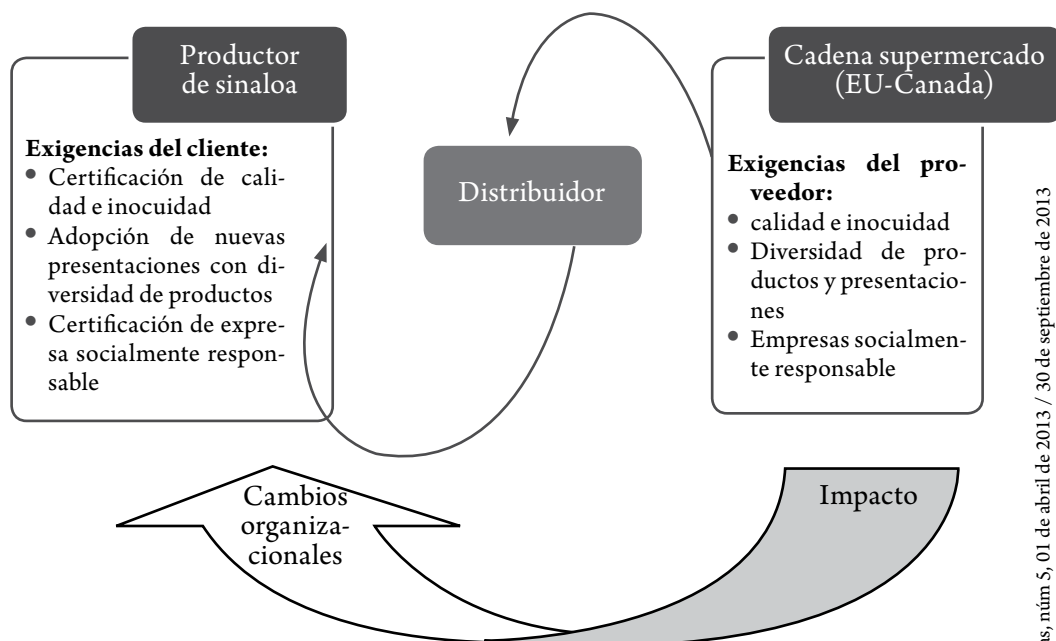
LA ADOPCIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Debido al ritmo de vida actual y al aumento de exigencias de las cadenas de supermercado a los productores de hortalizas de origen, los cambios organizacionales son de acción-reacción para cada nueva solicitud. Atenderlas, permite mantener o incrementar la penetración en el mercado y el prestigio de su marca.

Actualmente la cadena de supermercado en Estados Unidos exige calidad e inocuidad, diversidad de productos y presentaciones, y que sus proveedores sean empresas con certificación en el área de responsabilidad social (ver figura 1).

² Por cuestiones de confidencialidad no se hará mención del nombre de la agrícola.

Figura 1. Impacto de la Cadena de Supermercado en el Productor de Origen: cambios en las estrategias organizacionales



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a las exigencias establecidas por la cadena de supermercado, el impacto se traduce en la renovación estratégica en los en mención:

Calidad e Inocuidad

Entre los retos de la demanda de productos hortícolas en la actualidad está el atender las exigencias en cuanto a calidad e inocuidad, como parte de la adaptación a las demandas del mercado y las preferencias del consumidor, quien ahora pone mayor atención en los productos que adquiere.

Una de las características que distinguen a la agrícola en estudio es que sus compradores reconocen sus atribuciones en cuanto a los controles de calidad e inocuidad a los que se someten. Que van desde el color y las medidas de las hortalizas. Como acciones regulares de su actividad.

De manera constante, se está en la búsqueda de obtener innovaciones que permitan incrementar la calidad de los productos. Así, en fechas recientes se adquirió un sistema de empaque electrónico con la finalidad de evitar que los frutos se dañen. La inversión fue alta, pero la disminución de las pérdidas lo ha compensado. También se ha invertido en mallas especiales e invernaderos con tecnología de punta que protegen los cultivos, aunado al uso de productos orgánicos que generan mayores garantías en la excelencia de las cosechas.

Diversidad de productos y presentaciones

Al ser un producto perecedero los directivos de la empresa hortícola han invertido gran parte de los esfuerzos en garantizar, que al momento que llegue a su destino, sus condiciones sean óptimas y con altos estándares de calidad e inocuidad. Para ello, los empaques son esenciales en la presentación del producto.

Entre las nuevas modalidades se hace uso de una bolsa que cuida la humedad y temperatura, dándole mayor vida de anaquel a los vegetales. Así, como la implementación de una caja llamada chihuahua, forrada con un material como el de las alfombras, que funciona como una capa protectora, para que el producto no se golpee y llegue en perfectas condiciones al punto final de la cadena, el consumidor. Estas adaptaciones, son innovaciones implementadas por la empresa, de manera que son parte de sus gastos de operación.

Además, la agrícola de cubrir las especificaciones hechas por la distribuidora en frontera, con la que mantiene negociaciones directa, en cuanto a las características que debe cubrir la caja y los empaques en los que envían los productos.

En el tema de la diversidad, cuando el cliente así lo solicita, se empaquetan hortalizas diversas en las presentaciones establecidas. Petición que ha disminuido al incluir las cadenas de supermercado reempacadoras o al subcontratarlas, de manera que compran al mayoreo y realizan empaques con presentaciones especiales, de acuerdo a las necesidades del consumidor, incrementando sus ganancias y optimizando su precios de compra.

Responsabilidad Social

Uno de los retos de las hortícolas actualmente es certificarse como empresas socialmente responsables. Las cadenas de supermercado estadounidenses lo establecen como un requisito a cubrir de manera obligatoria y, para lo cual se han debido encauzar proyectos y financiamientos para su obtención.

En este sentido, la productora seleccionada cuenta con programas de responsabilidad social, donde se distinguen las guarderías con altos niveles de seguridad para el cuidado y resguardo de los niños. Asimismo, no se permite que los menores de edad trabajen y para ello se tienen instalaciones para que puedan acudir a la escuela. En cuanto al tema de las mujeres embarazadas, por los cuidados que deben de tener, tampoco se les autoriza trabajar. Con estas medidas se busca concientizar los jornaleros agrícolas haciéndoles ver los beneficios de tomar estas acciones.

La productora cuenta con sistema de salud, así como tratamiento de aguas residuales y viviendas con las condiciones propias, todo con el objetivo de garantizar la calidad de vida de los trabajadores. Gestiones para los que la empresa no ha escatimado en recursos, asesorías y la contratación de personal capacitado.

Todo esto como resultado de la visión emprendedora e innovadora de los directivos de la empresa. Que han visualizado en estos cambios estratégicos organizacionales un nicho de oportunidad para la introducción a nuevos mercados, la permanencia de sus productos en la preferencia del consumidor y ser la pauta para la generación de nuevas formas de hacer negocios.

CONCLUSIONES

Las empresas hortícolas sinaloenses se han caracterizado por su innovación y adaptabilidad a las exigencias de mercado. No es gratuito que a más de un siglo de su nacimiento, esta actividad sea uno de los motores principales de la economía del estado.

La visión individual de cada productor se ha traducido en cambios organizacionales que imitan y adaptan otras empresas. Algo que ha representado a la horticultura. Esfuerzos particulares transformados a historias de éxito, que se convierten en modelos para su permanencia.

Entre los actores protagónicos que han influido esta transformación destacan las cadenas de supermercado, que con su batuta juegan en dos bandos: 1) con el consumidor, al establecer sus preferencias y, 2) con el productor y el distribuidor, al exigirlas.

Para que el modelo sea ganar-ganar, las exigencias vueltas estrategias, que provocan cambios organizacionales, requieren de visión, inversión, energía y mano de obra capacitada y especializada. Las agrícolas conscientes de estas implicaciones reconocen que aun y cuando se realiza un esfuerzo financiero importante, los beneficios económicos y, en especial, el reconocimiento social, los valen. Su objetivo es mantenerse a la vanguardia y estar preparados a los nuevos escenarios.

Libros y artículos de revista

- Carman, Hoy F, Roberta Cook y Richard J. Sexton (2004). *Marketing California's agricultural production*, Agricultural Marketing Resource Center, University of California, Enero, California, EE UU.
- Gereffi, Gary (2001). "Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización" en *Problemas del Desarrollo*, Vol. 32, Núm. 125, abril-junio, IIEC-UNAM, México.
- Gereffi, Gary, John Humphrey y Timothy Sturgeon (2003). «The governance of global value chains». *Global value chain initiative*. <<http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains/publications/govgvcfinal.pdf>>
- Gereffi, Gary (2005). "The global economy: organization, governance, and development" en *Handbook 2005*.
- Gereffi, Gary, John Humphrey y Timothy Sturgeon (2003). "The governance of global value chains" [en línea]. *Global value chain initiative*. <<http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains/publications/govgvcfinal.pdf>>
- Gereffi, Gary (2005). «The global economy: organization, governance, and development». En *Handbook 2005*.
- Humphrey, John, y Huber Schmitz (2001). "Governance in global value chains" en *IDS Bulletin*, Vol 32, No 3, Industrial Performance Center, Massachusetts Institute of Technology.
- Kaplinsky, Raphael y Mike Morris (2000). "A Handbook for value chain research" [en línea]. [Gran Bretaña], *Institute of development studies*. <<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/vchnovo1.pdf#search='A%20HAND-BOOK%20FOR%20VALUE%20CHAIN'>>
- Avendaño Ruiz, Belem D. et al. (2006). La inocuidad alimentaria en México. Las hortalizas frescas de exportación. México: Cámara de Diputados, LIX Legislatura, Universidad Autónoma de Baja California, Miguel Ángel Porrúa.
- Frías Sarmiento, Eduardo (2005). El oro rojo de Sinaloa. El desarrollo de la agricultura del tomate para la exportación: 1920-1955, (tesis de doctorado) Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la BUAP, Puebla, Puebla.
- González, Humberto y Margarita Calleja (1999). "Agricultura de exportación en tiempos de globalización", en Schwentesius, Rita, Manuel Ángel Gómez, Humberto González y Hubert C. de Grammont. *Agricultura de exportación en tiempos de globalización. El caso de las hortalizas, frutas y flores*, CUESTAAM-UACH, IIS-UNAM, CIESAS, Juan Pablos Editor, S.A., México, DF.

Málaga, Jaime (2000). «Tendencias recientes en el rol de los supermercados en la comercialización de frutas y hortalizas en los Estados Unidos». En Rita Schwentesius y Manuel Ángel Gómez (2000). Internacionalización de la horticultura. México: Universidad Autónoma de Chapingo, ciestaam, EdicionesMundi-Prensa.

Páginas web

- La relación entre los supermercados y los proveedores ¿Cuáles son las consecuencias para los consumidores? [<http://www.consumersinternational.org/media/1067695/supermarkets%20and%20suppliers%20%282%29%20spanish.pdf>]
- Inocuidad en hortalizas ¿Beneficio para el consumidor o nueva barrera al comercio? [<http://www.fao.org/ag/agn/fv/files/inocuidad.pdf>]
- Labradores mayas: una experiencia exitosa en el abasto de vegetales frescos a cadenas de supermercados [http://s3.esoft.com.mx/esofthands/include/upload_files/4/Archivos/ANoo129.pdf]
- Comercialización de productos hortícolas [http://s3.esoft.com.mx/esofthands/include/upload_files/4/Archivos/ANooo58.pdf]
- Los suscriptores de Consumer Reports clasificaron a Wegmans, Trader Joe's, Publix y Fareway a la cabeza entre los 52 supermercados más importantes del país ((Wal-Mart, Costco's, Target)) [<http://vidayestilo.terra.com/familia/los-cuatro-supermercados-favoritos-de-las-familias-en-usa,2b2fe79985976310VgnVCM4000009bcceboaRCRD.html>]
- Proceso de exportación de hortalizas frescas [http://biblioteca.upaep.mx/pdf/L_CI_Santander_Oliver_MD.pdf]
- Grandes Cambios en el Mercado Alimentario de Exportación [<http://www.cesmec.cl/noticias/Articulos/ALIMENTOS.act>]
- El nodo de distribución en la cadena hortícola de valor México-Estados Unidos: el caso de las exportaciones sinaloenses de productos frescos [<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10212161004>]
- Frutas y hortalizas: un sector emergente [http://www.upa.es/_clt/lt_cuadernos_2/pag_010-023_langreo.pdf]