

# Scientia et PRAXIS

Vol.02.No.04.Jul-Dic (2022): 35-65

Coedición con CIATEJ-CONACYT

<https://doi.org/10.55965/setp.2.coed.a2>

eISSN: 2954-4041

## Negocio inclusivo en Agricultura Protegida: Intervención del CPI en la Cadena de Valor Social

## Inclusive Business in Green House: Intervention of the CPI in the Social Value Chain

Carlos Gabriel Borbón-Morales. ORCID [0000-0002-6073-6672](https://orcid.org/0000-0002-6073-6672)

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C.

e-mail: [cborbon@ciad.mx](mailto:cborbon@ciad.mx)

**Palabras Clave:** negocio inclusivo; teoría del cambio; estrategias de responsabilidad social; agricultura protegida.

**Keywords:** inclusive business; theory of change; social responsibility strategies; green house.

**Recibido:** 3-Ago-2022; **Aceptado:** 13-Nov-2022

© Scientia et PRAXIS

---

### RESUMEN

**Objetivo.** El propósito fue evidenciar la intervención de un CPI, el CIAD AC, en la conformación de Negocios Inclusivos (NI) en la cadena de valor de tomate mexicano de exportación en agricultura protegida.

**Metodología.** Mediante un enfoque transdisciplinario entre: economía, tecnología en alimentos y psicología, se realizó un recuento del concepto de NI, destacando la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Se exhibió un panorama de la cadena de valor. Se expusieron tres elementos donde intervino el CPI: Conformación del Sistema Producto Tomate Nacional (SPTN) y marca colectiva como eje organizativo de los *stakeholders*. Capacitación en buenas prácticas de manejo poscosecha. Evaluación objetiva y subjetiva del bienestar en jornaleras.

**Hallazgos.** Las empresas de la cadena de valor analizada involucran a la base de la pirámide como parte de la planta de trabajadores. Además, poseen flexibilidad organizativa para adaptar sus procesos a las necesidades del mercado de exportación.

**Originalidad.** Posee una aproximación transdisciplinaria para abordar los NI y RSC desde una cadena de valor.

**Aportes teóricos y prácticos:** Teóricamente propone tres categorías que conectan los constructos NI y RSC: marca colectiva, capacitación y estrés-fatiga laboral. En la práctica propone una estrategia de negocios con base en marca colectiva adaptada al NI.

**Conclusiones y limitaciones.** Es deseable reafirmar capacitación continua; incidir en la reducción del estrés y la fatiga; monitorear y publicitar estos elementos. De no ser así, se corre el riesgo de dispersión de la reputación de la marca colectiva y desaprovechar la inercia de la demanda inercial estadounidense para el tomate mexicano.

#### **ABSTRACT**

**Purpose.** The purpose was to demonstrate the intervention of a CPI, the CIAD AC, in the formation of Inclusive Businesses (NI) in the value chain of Mexican tomato for export in green house.

**Methodology.** Through a transdisciplinary approach between: economics, food technology and psychology, a review of the NI concept was made, highlighting Corporate Social Responsibility (CSR). An overview of the value chain was exhibited. Three elements where the CPI intervened were exposed: Conformation of the National Tomato Product System (SPTN) and collective brand as the organizational axis of the stakeholders. Training in good post-harvest handling practices. Objective and subjective evaluation of well-being in day laborers.

**Findings.** The companies of the analyzed value chain involve the base of the pyramid as part of the workforce. In addition, they have organizational flexibility to adapt their processes to the needs of the export market.

**Originality.** It has a transdisciplinary approach to address NI and CSR from a value chain.

**Theoretical and practical contributions:** Theoretically, it proposes three categories that connect the NI and CSR constructs: collective brand, training, and work stress fatigue. In practice, it proposes a business strategy based on a collective brand adapted to NI.

**Conclusions and limitations.** It is desirable to reaffirm continuous training; influence the reduction of stress and fatigue; monitor and advertise these items. If this is not the case, there is a risk that the reputation of the collective brand will be dispersed and the inertia of the US winter demand for Mexican tomatoes will be wasted.

## 1. INTRODUCCIÓN

En las cadenas productivas de valor en el ámbito agroempresarial, sobre todo aquellas de exportación, aún se sustenta el paradigma de Friedman, en que la única responsabilidad de la empresa es maximizar los beneficios de los accionistas. Sin embargo, ya desde la década de los años veinte del siglo pasado, cobra ímpetu la idea de que los negocios, también están obligados a buscar el bien social, criterio que desemboca en lo que ahora conocemos como Negocios Inclusivos y estrategias como la Responsabilidad Social Empresarial.

Este documento lleva el propósito de evidenciar la intervención de un CPI, el CIAD AC, en algunos de los procesos de conformación de Negocios Inclusivos (NI) en la cadena de valor de tomate mexicano de exportación en agricultura protegida. En tanto exhibe elementos para el entendimiento del cómo se alojan los *stakeholders* en la cadena de valor, avanza en la comprensión de los programas de responsabilidad social y sus principales normas internacionales, describe la evolución del paradigma de negocios inclusivos, la estrategia de marca colectiva y como este se encuadra en la estructura de la organización conocida como Sistemas-Producto. Presenta un esquema de capacitación en inocuidad alimentaria; uno de los aspectos centrales en el mantenimiento de la cadena de valor en cuestión. Además, evalúa evidencias de la percepción de la calidad de vida de los trabajadores desde la perspectiva subjetiva y objetiva, proporcionando dos elementos centrales: el estrés y la fatiga. Por último, se presenta la discusión y las conclusiones.

Es importante mencionar que el constructo NI, en tanto uno de los elementos del desarrollo sustentable, es eje temático común a lo largo de las tres secciones que constituyen a esa obra, en donde cada uno de ellos posee su respectivo abordaje metodológico.

Las secciones del documento son tres: En la parte 1, se muestra un panorama contextual sobre la cadena de valor de tomate de exportación y el papel de la agricultura protegida, la forma tecnológica más avanzada para su producción. En la sección 2, se presenta un revisión teórico-conceptual de los NI, marcas colectivas y la RSC como estrategia de incorporación de la base de

la pirámide en un modelo de negocios dirigido a los mercados de exportación. En el apartado 3, se especifican una aproximación metodológica hacia un abordaje transdisciplinario entre economía, tecnología de buenas prácticas en inocuidad y psicología. En la sección 4, se abordan los resultados. Por último, se incluye la discusión y conclusiones.

## **2. CONTEXTUALIZACIÓN.**

La agricultura protegida es un sistema de producción que mediante estructuras físicas se evitan las influencias negativas del medio ambiente al desarrollo de los cultivos. Respecto a la tecnología empleada, acuerdo a la intensidad de tecnología utilizada. Existen aquellas que utilizan técnicas similares a las de campo abierto; otras que involucran tecnología de riegos programados en suelos o hidroponía y trabaja en condiciones semi-climatizados; otras más con ambiente climatizado automática, lo cual permite mayor independencia de las condiciones del medio ambiente exterior. NMX-E-255-CNCP-2008, SAGARPA 2022,

De acuerdo al SIAP (2022), en México más de 20,000 has., utilizan este tipo de tecnologías, destacan: Sinaloa, Baja California y Jalisco, Puebla, Morelos, Colima, Estado de México, Hidalgo, Michoacán, Querétaro, San Luis Potosí, Sonora, Chiapas y Zacatecas. Las principales hortalizas cultivadas son: tomate, pepinos, calabazas, chiles, y frutillas, entre otras.

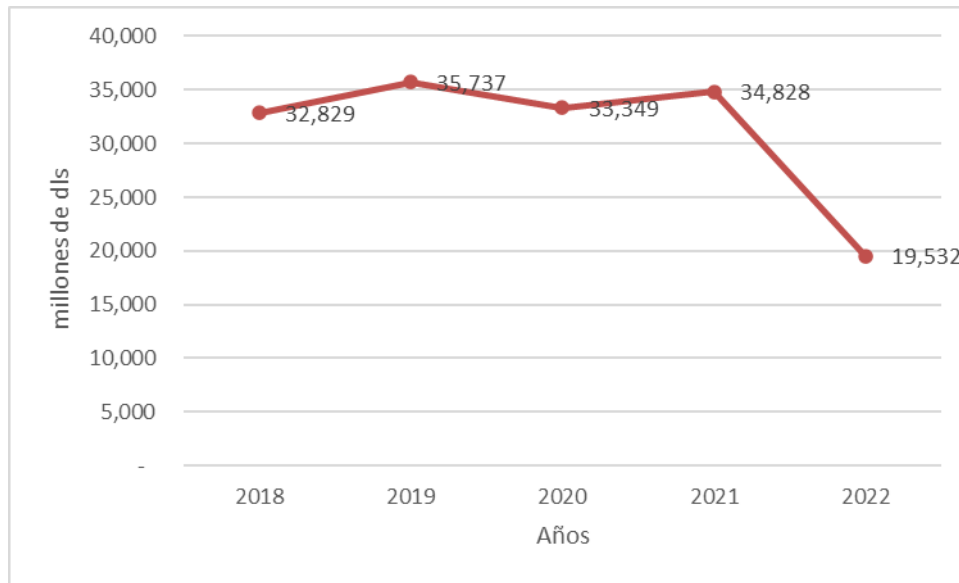
Las empresas mexicanas de este giro tienen en los mercados de exportación su principal destino; es decir, abastecen la demanda invernal de los consumidores norteamericanos. La dinámica de exportación de vegetales frescos de nuestro país ha estado orientada por la demanda insatisfecha de los mercados estadounidenses. Siendo el tomate (también llamado jitomate), uno de los productos que ha liderado dichas exportaciones. En la gráfica 1 se advierte como en el período antes del Covid-19, las cifras superaban los 32 mil millones de dólares.

En este sentido la oportunidad de negocios la han aprovechado quienes dan el cumplimiento a todas las normas impuestas por el gobierno de los Estados Unidos, mismas que se han endurecido a raíz de los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001, y que derivaron en la instalación de la Ley de Bioterrorismo y una serie de normas adicionales.

Una clara tendencia que se ha desarrollado respecto a los requerimientos de las casas comercializadoras, que a su vez expresan las tendencias del consumidor, no sólo son los rasgos de

consumo de productos sanos, libres de pesticidas y agroquímicos. Si no también la certeza de que en los campos agrícolas no se utilice la mano de obra infantil y que en general se incluyan de criterios de corte social y bienestar para los jornaleros. Este último aspecto se ha constituido en un reto para muchas de las empresas agrícolas para incluir en su producción programas de RSC. (OECD, 2013). **Ver Gráfica 1**

**Gráfica 1. Valor de las Importaciones que realizan los Estados Unidos de Tomate. 2018, 2022**



Fuente: Elaborado con base en: ERS, USDA (2022).

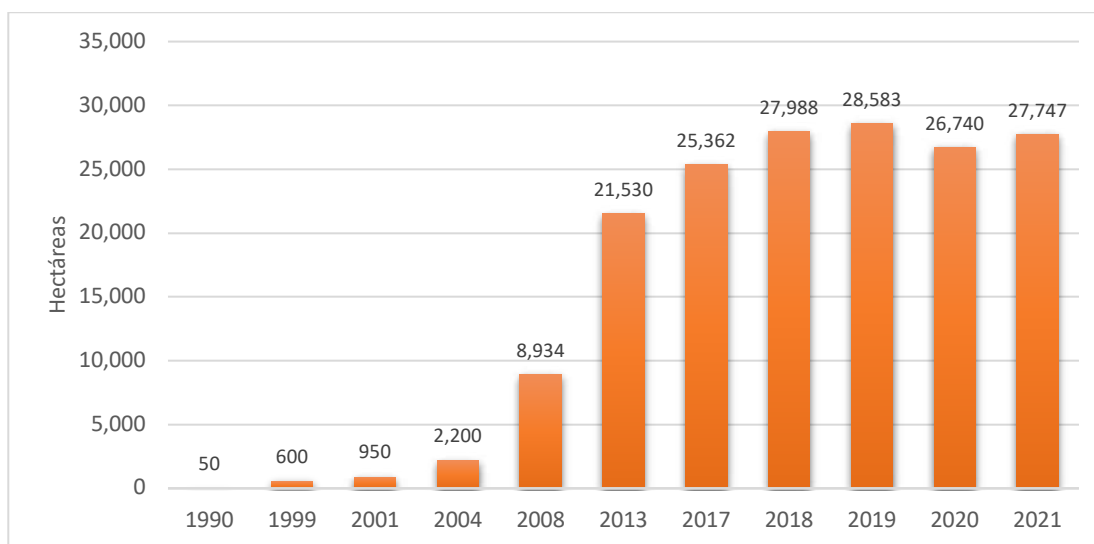
En este contexto, algunas de estas empresas aún no integran elementos de RSC porque sus directivos se centran exclusivamente en producir, y se postergan elementos de bienestar social en las comunidades donde se desarrollan. Otras más, ya están adhiriendo a su filosofía de trabajo al menos algunos aspectos de RSC. Así, las que deseen transitar hacia la categoría de responsables socialmente deberán poseer al menos cuatro características esenciales: a) Sensibilidad al entorno; permanecen en armonía con el mundo que las rodea y saber adaptarse a los cambios que se producen. b) Cohesión y fuerte sentido de identidad y pertenencia; sus empleados sienten que todos forman parte de una única entidad. c) Tolerancia a las nuevas ideas. d) Conservadurismo financiero, no arriesgan innecesariamente su capital.

De acuerdo a SAGARPA, 2022, dichas estructuras asumen características distintas, de acuerdo a la tecnología que posee. Así, el microtúnel (el más básico) son surcos cubiertos por una malla

protectora. El macrotúnel, posee mayor altura que el anterior. Las mallas o casa sombra, son estructuras con soportes y mallas tendidas para moderar el efecto de los rayos solares y los cambios climáticos. Los invernaderos, por su parte, son cerradas con materiales transparentes, con capacidad de altura y ancho para permitir el desarrollo del cultivo.

Para Castellanos y Borbón (2009). La evolución de la superficie destinada a agricultura protegida en México, inició con 50 hectáreas en 1990 con algún tipo de producción de vegetales bajo invernadero; en 1999 la cifra era de 600 hectáreas; para 2001 se elevó a 950 y en 2004 sumaban alrededor de 2 mil 200 hectáreas, alcanzando en 2008 una superficie de 8,934 has. con una alta diversificación de cultivos. Según AMPHAC(2022a), para 2013 la superficie de invernaderos y mallas fueron 21, 530 has. Incrementándose, según SIACON (2022) en poco más de 21 mil has. En la gráfica 2 se aprecia un crecimiento de 210 % entre 2008 y 2021, solo afectado en el 2020 por la pandemia de COVID-19. **Ver Gráfica 2**

**Gráfica 2. México: Superficie sembrada en Agricultura Protegida, 2008-2021**



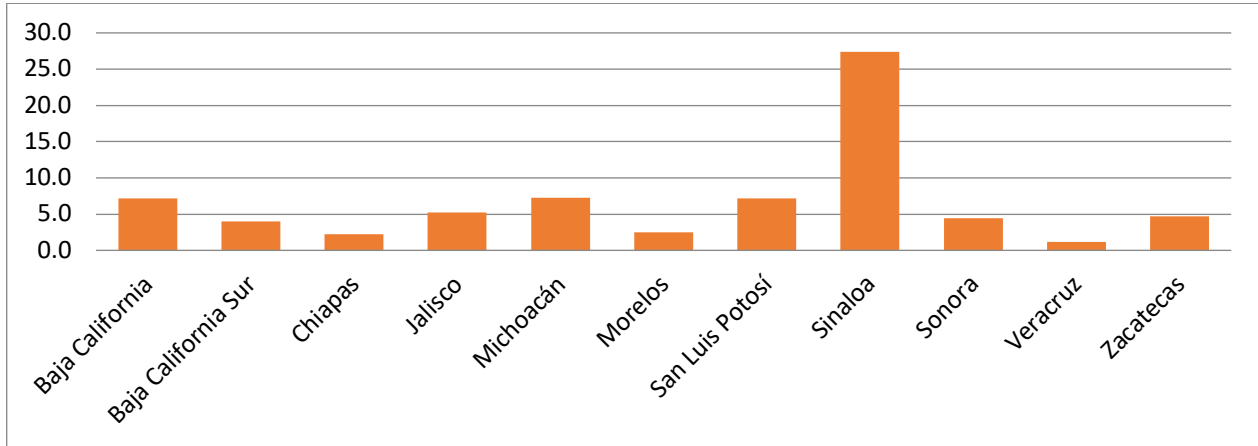
Fuente: SIACON, SAGARPA 2022

Nota: Tasa de crecimiento 2008-2021 de 210.6%

Es importante resaltar que la mayor parte de la producción bajo invernadero que se genera en Sinaloa, Michoacán y Baja California, Michoacán, Nuevo León, Zacatecas, Jalisco y Sonora entre los principales estados, se destina a la exportación. La producción en estas unidades económicas especializa, hortalizas con 96% (tomate rojo 70%, pepino 10% y chile pimienta morrón 16%). El

4% restante son fresas, moras y flores. Generando un valor de la producción de más de 35 mil millones de pesos para el año 2021. (SIACON, 2022). Ver **Gráfica 3**

**Gráfica 3.** Participación porcentual por estado en la producción de tomate. 2022



Fuente: Elaboración propia con información de SIAP 2022

### 3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Esta sección está destinada a la revisión de la evolución del concepto negocio inclusivo, se describe quienes son los autores relevantes y sus aportes. Asimismo, se aborda el paradigma de responsabilidad social empresarial como un puente entre el constructo negocio inclusivo y un criterio tangible que las empresas pueden utilizar como elemento de mejora de las condiciones de los trabajadores; que para el caso de la agricultura protegida de exportación son: trabajo infantil y trabajo forzado. También se vierten elementos que están ligados a la reputación de la empresa, esto es la marca colectiva.

#### 3.1. Negocios inclusivos

El término Negocios Inclusivos fue acuñado por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés) en 2005. Para el WBCSD, se refiere a negocios sostenibles que no solo son filantrópicos, sino que promueven acceso a bienes, servicios y brindan oportunidades de subsistencia para personas en pobreza en formas comercialmente factibles. En este orden de ideas, los NI, crean oportunidades de empleo, ya sea como proveedores de insumos o servicios, distribuidores y/o minoristas. (WBCSD, 2014).

La **Tabla 1** muestra la evolución conceptual del constructo negocio inclusivo. En ella se puede apreciar, que a partir de la propuesta conceptual del WBCSD, Grad y Knobloch (2010) de FAO, incluyen el criterio del beneficio mutuo entre empresas y grupos sociales en pobreza. Posteriormente WBCSD y SNV (2011), incluyen en la definición las categorías de rentable, ambiental y socialmente responsable. Vergara y Bammann (2015) hablan de un principio subyacente: el del beneficio mutuo. Por su parte, G20 (2015), incluyen el criterio de que los bienes, servicios y medios de subsistencia sobre una base comercialmente viable, ya sea a escala o escalable. Chamberlain y Anseeuw (2019) explican que un NI tiene fines de lucro. CIF (2018) introduce los criterios de desarrollo de capacidades para aumentar el acceso a la financiación y creación de o adaptación de productos para satisfacer las necesidades y requisitos locales; y desarrollo de enfoques de distribución innovadores. BAD (2020) argumenta que un NI debe ser comercialmente viable y generar un alto impacto de desarrollo al mejorar el acceso a bienes y servicios e ingresos para la población de la base de la pirámide. Ver **Tabla 1**

**Tabla 1. Evolución conceptual del constructo negocio inclusivo**

Fuente	Definiciones
Grad Christina y Knobloch Claudia, (2010)	Los modelos de negocios inclusivos incluyen a grupos vulnerables como clientes y consumidores, y del lado de la oferta como empleados, productores y propietarios de negocios. Construyen enlaces entre la empresa y grupos de población en pobreza.
WBCSD y SNV. (2011)	Una iniciativa empresarial económicamente viable, con responsabilidad social y ambiental, en comunidades en pobreza.
Vergara, N., y Bammann, H. (2015)	Los modelos comerciales inclusivos integran a pequeños agricultores al mercado, con beneficios para ellos y para los empresarios involucrados.
G20 (2015)	Los negocios inclusivos proporcionan bienes, servicios y medios de subsistencia en negocios rentables, escalables, incluyendo a la base de la pirámide, incluyéndolos en cadena de valor.
Chamberlain y Anseeuw (2019)	Un NI es una asociación con fines de lucro entre una agroindustria comercial y comunidades o individuos de bajos ingresos, en la que la comunidad o el individuo de bajos ingresos se integra en la cadena de suministro agrícola comercial como proveedor de tierra, productos o empleo de valor compartido con un objetivo particular para desarrollar a sus beneficiarios.
CFI (2018)	Los modelos comerciales inclusivos son aquellos que integran a los consumidores, proveedores, minoristas o distribuidores de bajos ingresos en sus operaciones comerciales principales, sobre una base comercialmente viable. Al adoptar los modelos, las empresas desarrollan la capacidad de los agricultores y empresarios de bajos ingresos; aumentar el acceso a la financiación para proveedores y consumidores; crear o adaptar productos para satisfacer las necesidades y requisitos locales; y desarrollar enfoques de distribución innovadores para comunidades de difícil acceso.
BAD (2020)	Una entidad comercial que genera un alto impacto de desarrollo al (i) mejorar el acceso a bienes y servicios para la población de la base de la pirámide (es decir, personas de bajos ingresos); y/o (ii) proporcionar ingresos y/o oportunidades de



	empleo a personas de bajos ingresos como productores, proveedores, distribuidores, empleadores y/o empleados. Un negocio inclusivo debe ser comercialmente viable.
--	--

Fuente: Elaborado con base en Schoneveld, (2020).

### **3.2.Responsabilidad Social Corporativa: paradigma y enfoques teóricos**

A decir de Lizcano y Lombana (2018), desde la década de los años veinte, en estudios como los Clark, 1926; Dohham, 1927; Kreps, 1940; Frederick, 1960. Se advertía la idea de que los negocios tenían la obligación de hacer el bien a la comunidad, asumiendo responsabilidad de generar beneficio a la sociedad. Así como tener una postura pública hacia los recursos humanos. Si bien en la época de los años setentas Friedman, 1970 hacía énfasis en que la única responsabilidad de la empresa es maximizar los beneficios de los accionistas. Estudios como los de: Carroll, 1979; Jones, 1980. Explican que el comportamiento de las empresas debe tomar en cuenta a la sociedad, la agencia moral y su participación en un amplio rango de *stakeholders*.

En este orden de ideas autores como: Hooghiemstra, 2000; Schwartz y Carroll, 2003; Porter y Kramer, 2006; Wood, 2010 fueron perfeccionando el paradigma y elementos para la gestión de los *stakeholders*, asimismo resaltando las categorías éticas, medio ambientales y derechos humanos. Así como en la explicación de cómo estos elementos apoyan el desempeño competitivo de las empresas. Con los estudios de *European Commission*, 2011; Bechetti *et. Al*, 2012; Lu y Lui, 2014, entre otros, generan todo un esquema que demuestra que la RSC en un ámbito de aplicación voluntaria, genera valor no solo para los accionistas, sino para los *stakeholders*. Promoviendo el desarrollo y la difusión del conocimiento, provocando un crecimiento del capital social en las regiones.

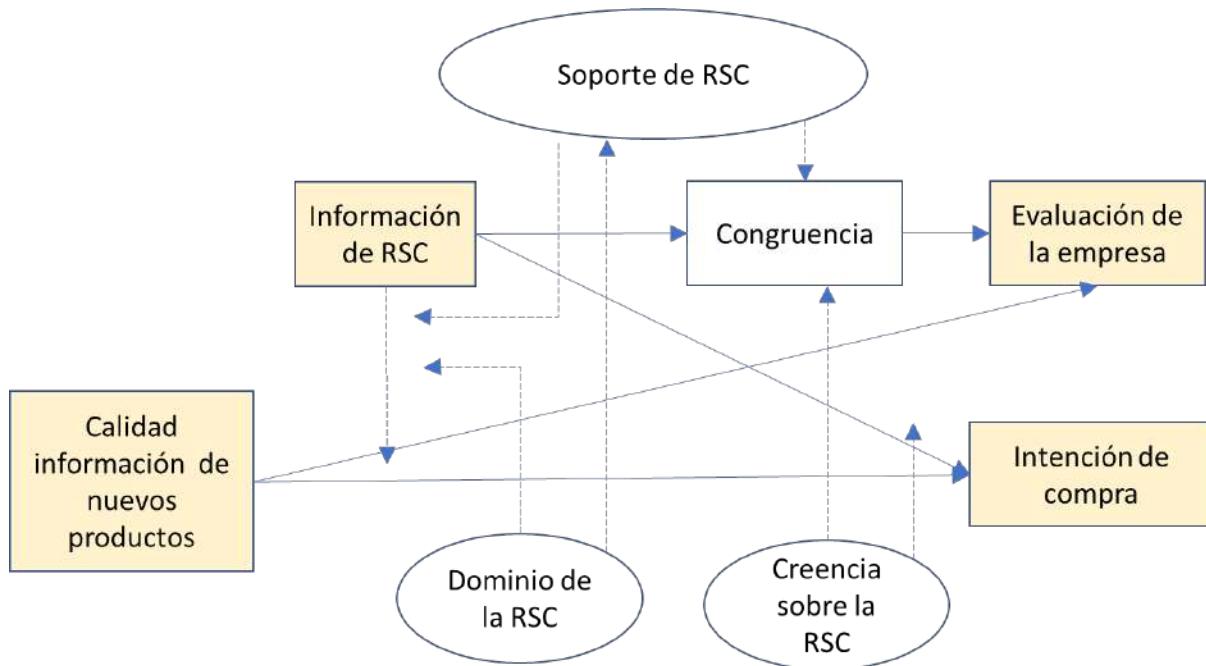
Para Alarcón y Soriano (2022), en los últimos años, han aparecido ampliamente los principales enfoques asociados a la RSC, en esta producción destacan autores como: Pérez, A.; Nielsen, A.E. y Thomsen, C., como los autores con mayor número de publicaciones. Asimismo, entre los autores con mayor número de citas, destacan y Shuili & Bhattacharya, (2010); Maignan I., Ralston D.A. (2002); y Wagner T., Lutz R.J., Weitz B.A. (2009).

Quizá el estudio más influyente sobre RSC, es el de Sen y Battacharya (2001), el cual muestra como un número creciente de encuestas de mercado atestiguan los efectos positivos de la RSC en el comportamiento del consumidor. Sin duda estas evidencias son las que han propiciado que más empresas incluyan iniciativas de filantropía, apoyo a las minorías, así como las prácticas de

elaboración y empleo con responsabilidad social. Estos mismos autores destacan cuándo, cómo y por qué los consumidores reaccionan a la RSC centrándose tanto en algunos moderadores clave de las respuestas de RSC de los consumidores como en los mecanismos subyacente a estas respuestas. En la **Figura 1** se puede apreciar el flujo donde las empresas al apoyar las iniciativas de RSC afectan las valoraciones de los consumidores sobre la empresa y sus productos, respecto a la calidad del producto y específicos del individuo como las creencias sobre RSC y su intención de compra. Los aspectos centrales de responsabilidad social son: la gobernanza, derechos humanos, actividades laborales, medio ambiente, y desarrollo de las comunidades, entre otras. (Domínguez, 2013).

De ahí que el significado de **RSC**, es aquel que implica sostenibilidad empresarial con respeto a valores humanos, y el medio ambiente, para lograrlo, las empresas tienen que identificar las áreas de acción que sean determinantes en el contexto que se encuentran inmersas.

**Figura 1. Soporte de dominio y creencias sobre la RSC**



Fuente: Adaptado de Sen y Battacharya (2001).

Esto está fundamentado dentro de la literatura por Porter y Kramer (2006) sobre la responsabilidad social que ahora le llaman el valor compartido, en el que se sostienen que las corporaciones no son

responsables de todos los problemas del mundo, ni cuentan con recursos para promoverlos, pero si pueden contribuir y buscar a través de un nuevo enfoque un beneficio para la organización y la sociedad. Otorgando importancia a demandas sociales como los derechos humanos, cuidado del medio ambiente, sin trabajo infantil ni forzoso, con precios justos y productos inocuos.

De acuerdo a Olcese *et al.* (2008). Las certificaciones en **RSC** son las siguientes:

- a). El modelo de la EFQM de RC El modelo de excelencia empresarial de la *European Foundation for Quality Management*, es un instrumento de difusión y aplicación para las empresas que desarrollan o comercializan sus productos en Europa.
- b). *Social Accountability 8000 (SA8000)*. Es voluntario y facilita implantar un sistema de gestión para la mejora de las condiciones laborales en la empresa.
- c). *EFR1000*. Para gestionar empresa familiarmente responsable, principalmente dirigida conciliar la vida familiar y laboral.
- d). El *ISO/WD 26000*. Es una Norma Internacional sobre Responsabilidad Social, orientada a sectores público y privado. Contiene directrices voluntarias, que, para el desarrollo sostenible, con ético.
- e). *Global compact* es un instrumento para empresas, organizaciones laborales y civiles.
- f). *AA1000*. Trata de establecer un proceso sistemático participativo de los grupos de interés con indicadores, metas y necesarios para asegurar su eficacia.
- g). *Guía G3*. Es un esquema para realizar memorias de sostenibilidad, diseñada para organizaciones, independientemente de su tamaño. Si bien no es una norma para el acceso al mercado, los consumidores pueden penalizar a productores que incumplan con estos criterios.

### **3.3.Responsabilidad social y Agricultura protegida**

Para el año 2022, en las más de 20 mil hectáreas, dedicadas a la agricultura protegida. Al utilizar un mayor nivel de tecnología, en comparación con el campo abierto, la agricultura protegida crea la necesidad de generar empleos permanentes, que requieren mayor capacitación del personal generando inversiones superiores tanto en capital como en empleo. De la misma forma ofrece una importante suma de jornales dentro de su sistema de producción, donde la adopción de tecnología aplicada reproduce un ciclo virtuoso con origen en el incremento de la productividad laboral. La cual crea un entorno económico favorable con una remuneración justa y equitativa, con

oportunidades de empleo decente en esta región. De acuerdo al SPTN (2022), por cada hectárea de agricultura protegida se generan 1,000 jornales en promedio, lo cual equivale a poco más de 20 millones de jornales.

Según Bureau of International Labor Affairs (BILA, 2022), muchos de estos trabajadores son indígenas con pocas oportunidades económicas en sus lugares de origen, por lo que se ven obligados a migrar a centros agrícolas para sobrevivir. Un hecho es que están expuestos a enfrentar explotación laboral. Los abusos laborales pueden incluir: salarios bajos, retención de salarios, trato severo y deudas forzadas a través de la compra de bienes sobrevaluados en las tiendas de los campos de trabajo. Los hijos de los trabajadores pueden lidiar con la falta de escuelas y guarderías y enfrentar condiciones de vida difíciles. Para ayudar a sus familias, los niños a menudo deben trabajar largas horas en los campos, utilizando herramientas afiladas, manipulando pesticidas y cargando cargas pesadas en medio de temperaturas extremas y peligrosas.

Ahora bien, de acuerdo a la OIT (2022), respecto a los criterios de responsabilidad social, que deben aplicarse en general y que aplican a la agricultura protegida en específico, son aquellos relacionados con el trabajo decente y sus cuatro pilares: creación de empleo, protección social, derechos en el trabajo y diálogo social. Los cuales forman parte del objetivo 8 de la agenda 2030 de la ONU. Para las actividades agrícolas que incorporan mano de obra de las características antes mencionadas, existen dos aspectos que son monitoreados por estas agencias internacionales, tal es el caso del trabajo forzado e infantil.

Al respecto la misma OIT expone, los criterios de trabajo forzoso son: el abuso de la vulnerabilidad, engaño, restricción de movimiento, aislamiento, violencia sexual y física, intimidación y amenazas, retención de documentos de identidad, retención de salarios, servidumbre por deudas, condiciones de vida y de trabajo abusivas y exceso de horas extras. Respecto al trabajo infantil. De acuerdo al convenio N°138, la edad mínima de admisión al empleo El Convenio núm. 138, establece los 15 años como la edad mínima de admisión al trabajo en general, y en condiciones de riesgo a los 18 años.

De acuerdo al Bureau of International Labor Affairs (2022), el T-MEC entre Estados Unidos-México-Canadá, contiene un capítulo laboral con obligaciones laborales plenamente exigibles. Bajo este capítulo, México se comprometió a adoptar y mantener en sus estatutos, reglamentos y

prácticas la abolición efectiva del trabajo infantil y la prohibición de las peores formas de trabajo infantil. Este capítulo también requiere que cada país prohíba la importación a su territorio desde otros países de cualquier producto producido total o parcialmente mediante trabajo forzoso u obligatorio, incluido el trabajo infantil forzoso u obligatorio.

No obstante, de acuerdo al mismo Bureau of International Labor Affairs (2022). Actualmente existen casos de trabajo forzado y trabajo infantil en México en cultivos como el tomate y chiles. Lo anterior es muestra evidente de la importancia y la necesidad de abordar la estrategia de RSC para incluir a los trabajadores en ámbitos de mejora de su bienestar social. Al respecto un elemento que puede aprovecharse es la reputación que otorga una marca. A continuación, se analiza esta posibilidad.

### **3.4. Marcas colectivas como un bien común de los NI con RSC**

De acuerdo a Costanigro y McCluskey (2007), para muchos productos etiquetados con indicaciones geográficas, las empresas pueden beneficiarse de una reputación por la calidad que se deriva tanto de su marca individual como de su región de producción. De esta manera, los productos alimenticios especiales, regionales, auténticos y locales se han convertido en una parte más importante de compras de los consumidores en los últimos años. Sobre todo, en consumidores estadounidenses, impulsadas por la amenaza de bioterrorismo ha hecho que algunos de ellos elijan comer alimentos producidos localmente.

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC): *las indicaciones geográficas son nombres de lugares (en algunos países también palabras asociadas a un lugar) utilizadas para identificar el origen y la calidad, reputación u otras características de los productos (por ejemplo, Champagne, Tequila o Roquefort).*

Luego entonces, la reputación juega un papel importante en asegurar la calidad del producto en mercados donde los consumidores solo pueden juzgar imperfectamente la calidad del producto hasta después del consumo. Así, la reputación colectiva es directamente aplicable a los productos alimenticios etiquetados con **IG**, donde, en general, los productores individuales no son conocidos directamente por el consumidor. Dado que los productos alimenticios suelen ser bienes de experiencia, los consumidores confían en la reputación del grupo de productores y la región que garantiza y promueve el producto en particular.

Cuando la reputación colectiva de una región producto es altamente positivo, una **IG** es una poderosa herramienta para señalar la calidad. Sin embargo, cuando la reputación colectiva es similar al problema de extracción de recursos naturales de propiedad común, los agentes perciben que su valor es bajo y tienen un incentivo para vender productos de baja calidad a precios elevados determinados por los altos niveles de calidad del pasado.

Winfrey y McCluskey (2005), investigaron el aspecto de bien público de la reputación colectiva con una aplicación a los productos agrícolas. Usando un marco de optimización dinámica, muestran que con reputación colectiva positiva y sin trazabilidad, existe un incentivo para extraer rentas produciendo a niveles de calidad más bajos. Además, muestran que el nivel sostenible de la reputación colectiva disminuye a medida que crece el número de empresas en el distrito de producción, y proponer la implementación de estándares mínimos de calidad para sostener la reputación colectiva.

Carriquiry y Babcock (2007) profundizan en el uso de sistemas de aseguramiento de la calidad, y sus efectos sobre el nivel de calidad de equilibrio de la marca colectiva.

Argenti y Druckenmiller (2004), explican como las empresas cuya reputación es dañada repercute en la lealtad de sus empleados y clientes, es así que la RSE implica enfocarse en diseñar y sostener una sólida reputación. Siendo la marca corporativa quien se relacionada directamente con la reputación de las empresas.

Por otro lado, de acuerdo a Chiang y Masson, 1988 y Haucap, Wey y Barmbold, 1997. Argumentan que el éxito de muchos productos en el mercado, estará condicionado por la ubicación del producción, y no la calidad del producto *per se*.

#### 4. METODOLOGÍA

En esta sección se detalla la metodología empleada. Tal como lo expresan Wiesmann *et al.*, (2008), la estrategia incluyó tres elementos que apuntan a una metodología transdisciplinaria: En primer lugar, la cooperación de varios campos del conocimiento: economía, tecnología en alimentos, y psicología. El segundo elemento es que, debido a la complejidad de la problemática social que implica abordar el tema de **NI** y **RSC** en una cadena de valor orientada a la exportación. la

investigación transdisciplinaria estuvo necesariamente moldeada por el contexto de tres problemas concretos, con sus respectivos entornos sociales relacionados.

Las tres problemáticas abordadas son:

- a. El contexto de gobernanza económica de la cadena de valor de exportación del tomate; el reconocimiento de los agentes económicos conductores y los eslabones de enlace entre ellos, caracterizado en tanto Negocio Inclusivo; incluyendo la participación de los actores de la cadena, especificando los aspectos de RSC que deben ser incluidos en el proceso de producción. Asimismo, el papel que juega la marca colectiva como estrategia de mercado para incluir a productores de baja y mediana escala productiva.
- b. Si bien, existen un cúmulo de problemáticas. Uno de los criterios que vincula al Negocio Inclusivo, es la incorporación de los trabajadores, en este caso como eje central para alcanzar los estándares que los mercados de exportación exigen. Al respecto se incluyó la sección de calidad total; es decir la integración de: inocuidad, sanidad y el control de la calidad del producto. En este sentido la transmisión del conocimiento (capacitación) hacia los trabajadores es de carácter central. Al respecto, se realizaron tres tipos de capacitaciones: a nivel gerencial, a nivel de técnicos y a los jornaleros.
- c. Si bien los dos aspectos anteriores son plenamente visibles en la cadena de valor, en un ejercicio de problemática recursiva, existe un hecho que vincula el concepto **NI**, la calidad total, y este es la búsqueda del bienestar de los trabajadores. Esto es, la inclusión de dos elementos que están presentes a lo largo del sistema de producción: el estrés y la fatiga por el trabajo. Para ello se aplica un instrumento con características psicométricas que revela el nivel de estrés y fatiga de empacadoras de tomate, tomando a unidad productiva como referencia.

Es de hacer notar que el alcance de investigación fue moldeado por contextos de problemas concretos y entornos sociales relacionados, y sus resultados son básicamente válidos para estos contextos. Como se aprecia líneas arriba se realiza un recuento del concepto de **NI**, destacando el rol de la Responsabilidad Social Corporativa (**RSC**). Mediante una revisión de datos de SIACON y SAGARPA, se exhibe un panorama general de la cadena de valor y sus eslabones. Enseguida se expusieron tres elementos en los cuales el CIAD AC participó en distintos niveles de involucramiento: El plan rector del Sistema Producto Tomate Nacional (SPTN), como eje

organizativo de los *stakeholder*, así como la participación en la conformación de la marca colectiva de tomate “Tekitoma”. Capacitación en buenas prácticas de manejo poscosecha en unidades de producción seleccionadas. Evaluación psicométrica del estrés y la fatiga por el trabajo en un empaque de tomate de exportación.

## **5. RESULTADOS**

En este apartado se despliegan los resultados en tres ámbitos: la cadena de valor y sus eslabones, el rol de la organización y la caracterización de sus actores relevantes. También se describe la conformación de la marca colectiva como elemento de fortaleza para la reputación colectiva, tanto en el manejo inocuo del producto como aspectos de responsabilidad social. Además, se presentan dos secciones de intervención del CPI en empresas: Capacitación en inocuidad y buenas prácticas de manejo del producto y dos elementos de mejora en los empaques de hortalizas, esto es el estrés y la fatiga del trabajador.

### **5.1.Cadena de valor del tomate de exportación.**

De acuerdo al SNIIM, (2022), los orígenes y destinos de la producción de productos agropecuarios en México, se advierte que existen mercados regionales, donde a excepción de Sinaloa que provee a toda la República, cada uno de los Estados productores tiene destinos circunscritos en áreas de distribución específicas. Tal es el caso que existen zonas en el Sur, Sur-sureste, Centro, Centro-Occidente, Norte, Noroeste y Noreste, con sus respectivos estados proveedores. En la sección anterior se destacan los principales estados productores.

La cadena productiva del tomate está integrada por cuatro segmentos principales; productores, proveedores de insumos, proveedores de servicios, comercializadores y consumidores. SPTN (2010). Esta cadena agroalimentaria, involucra a los productores-empacadores, transportistas, casas comerciales, detallistas, y demás comercializadores de jitomate fresco. Los primeros son los encargados que el producto cumpla con las normas y requisitos que los mercados internacionales requieren para el caso de la exportación, así como de los criterios de calidad que solicitan los agentes distribuidores para los mercados nacionales.

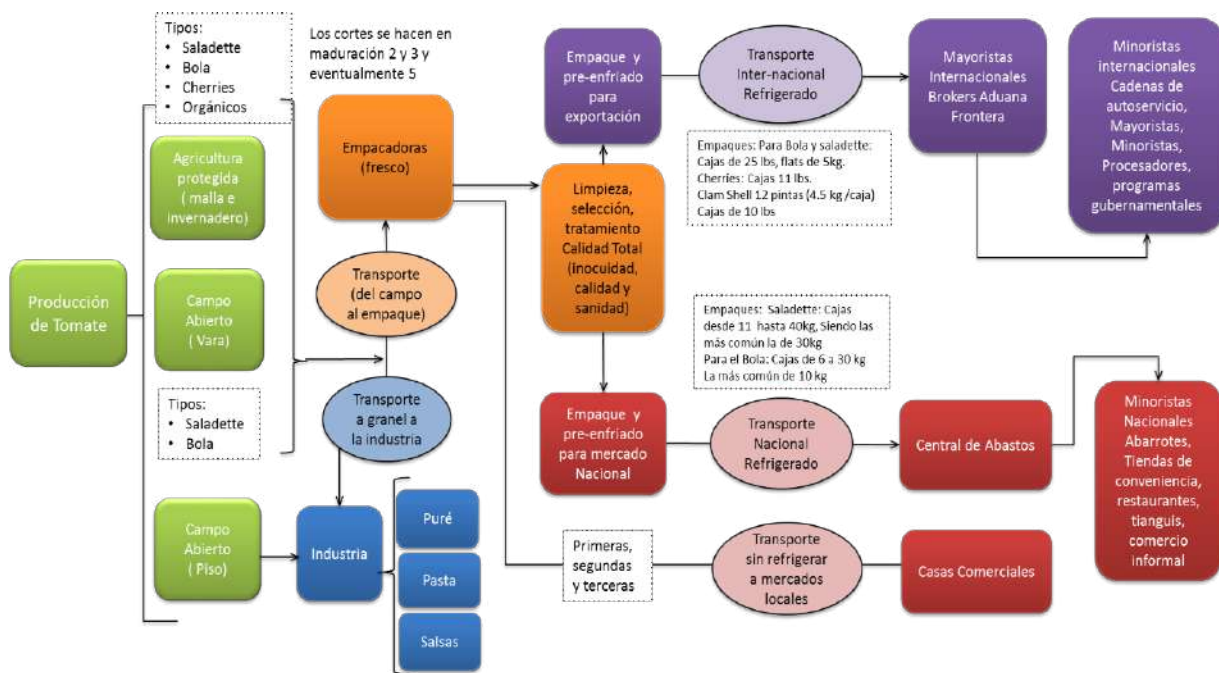
Claramente en la cadena agroalimentaria del tomate se pueden distinguir tres procesos:



- La producción. Esta fase se clasifica de acuerdo a dos modelos tecnológicos: a campo abierto y en agricultura protegida. Mientras la primera involucra producción de tomate en vara o tutorado. En tanto la segunda implica el uso de estructuras de protección que van desde micro a macro túneles, mallas sombra e invernaderos con distinta intensidad de manejo de tecnología.
- La cosecha-empaque. Se refiere a la colecta manual del fruto de acuerdo a las necesidades del comprador en calidades, tamaños y criterios de maduración (Consúltese dichos criterios en: México Calidad Suprema Tomate).
- La comercialización en centrales de abasto, casas comerciales o mercados de exportación.

Ver Figura 2.

Figura 2. Cadena agroalimentaria del tomate mexicano



Fuente: SPTN (2010) y FAO (2017) con adaptación propia

## 5.2. Organización de productores

En el ámbito de los productores, existe dos grandes instituciones que agremian a la mayoría de los productores: la AMPHAC y el SPTN, las cuales, sin ser mutuamente excluyentes, agrupan a tipos de productores con diferencias específicas. Por un lado, empresas a la vanguardia tecnológica y

de control de inocuidad, capacitación y acceso a financiamiento y mercados. Por otro, una forma organizativa propuesta por el gobierno federal (Sistema Producto), donde se pretende incluir a todos los participantes en la cadena de producción, aglutinando productores de altos estándares, a medianos y pequeñas unidades productivas.

Así, de acuerdo a AMPHAC (2022), la asociación está conformada por más 300 socios, distribuidos en 23 estados de las regiones noroeste, occidente y centro de la república mexicana. Más del 60% de ellas poseen tecnología con control climático, en hidroponía en estructuras de cristal o plástico, con sistemas automatizados o semi automatizados para el control de riego, calefacción, ventilación, etc. Se incluyen las empresas a la vanguardia en temas de inocuidad, comercialización, seguridad, productividad y sustentabilidad, entre otros. Estas empresas, con 9, 296 has., representan más de la tercera parte de la superficie en agricultura protegida a nivel nacional. También representan casi el 15 % del valor del total de las importaciones que los Estados Unidos. Toda vez que generan poco más de 1,122 millones de dls.

Por su parte los productores de tomate agremiados al SPTN (2010), se distribuyen 17 estados México. De los cuales no existe una cifra precisa; ya que existe una diversidad amplia de formas productivas: principalmente de tecnología media (mallas sombra) y baja tecnología (sistemas rústicos y a campo abierto). En la actualidad están organizados bajo la figura del Consejo Estatal de productores.

### **5.3. Proveedores de Insumos**

Este eslabón está conformado por los proveedores de insumos necesarios para la producción de campo abierto y agricultura protegida. Para el caso de la agricultura protegida los insumos principales se pueden agrupar en dos componentes el primero se refiere a las empresas constructoras, es decir a los encargados de construir las estructuras de invernaderos, y el segundo a los proveedores de insumos y servicios. Para el caso de la agricultura a campo abierto sólo se incluyen los proveedores de insumos y servicios. Según SPTN (2010). Los principales insumos requeridos son semillas, maquinaria y equipo, fertilizantes, fungicidas e insecticidas, sistemas de riego, material de empaque y empaques de hortalizas, entre otros.

#### **5.4. Proveedores de servicios**

Según el SPTN (2010) y AMPHAC (2022a). Los servicios requeridos por los productores de tomate se cuentan entre: organismos públicos y privados de financiamiento, aseguradoras, transportistas, empresas certificadoras de inocuidad, institutos públicos y privados de capacitación y transferencia de tecnologías, asesoría y consultoría en proyectos y mercado, empresas de promoción y logística comercial, etcétera.

#### **5.5. Comercializadores**

Como ya se ha descrito, en México, poco más de la mitad de la producción de tomate a nivel nacional tiene por destino la exportación; donde Estados Unidos participa como el principal importador. De acuerdo al tipo de tecnología de producción dichos mercados se abastecen de la siguiente manera: el 62% es generado en agricultura protegida (mallas sombra e invernaderos); el 38% restante se cultiva a campo abierto. Los principales puntos de ingreso de tomate mexicano hacia los Estados Unidos son: Nogales Az., Laredo Tx., Detroit y San Diego. La época de mayor demanda de tomate mexicano en los Estados Unidos es en el período invernal de noviembre a mayo. Ahí la distribución se verifica a través de agentes (*brokers*) que contratan a su vez con cadenas comerciales como: COSTCO, Wal-Mart, Safeways, Loblaw, HEB y negocios de *food service*, entre otras. (SIAP, 2022; SPTN, 2022).

La logística de distribución habitual consiste en que los productores mexicanos contratan un parte de su producción, mientras la otra la consignan “al libre juego” de la oferta y la demanda, en el entendido que las pérdidas de producto en las cuales se incurra, son descontadas de las liquidaciones de las ventas totales a los productores mexicanos.

El otro destino de la producción de tomate es el consumo nacional a través de los mercados internos, en este rubro menos del 50% de la producción nacional es destinado al abastecimiento de las necesidades de los consumidores mexicanos; donde los autoservicios (WALMART, COSTCO, Ley, Soriana, Comercial Mexicana, SAMS, entre las principales) controlan el 70% y a su vez otros minoristas como: abarrotes, fruterías, restaurantes y hoteles comercializan el restante 30%. Del tomate producido para los destinos nacionales el 70% es cosechado en campo abierto, y el 30% se es proveniente de agricultura protegida. (SPTN, 2022).

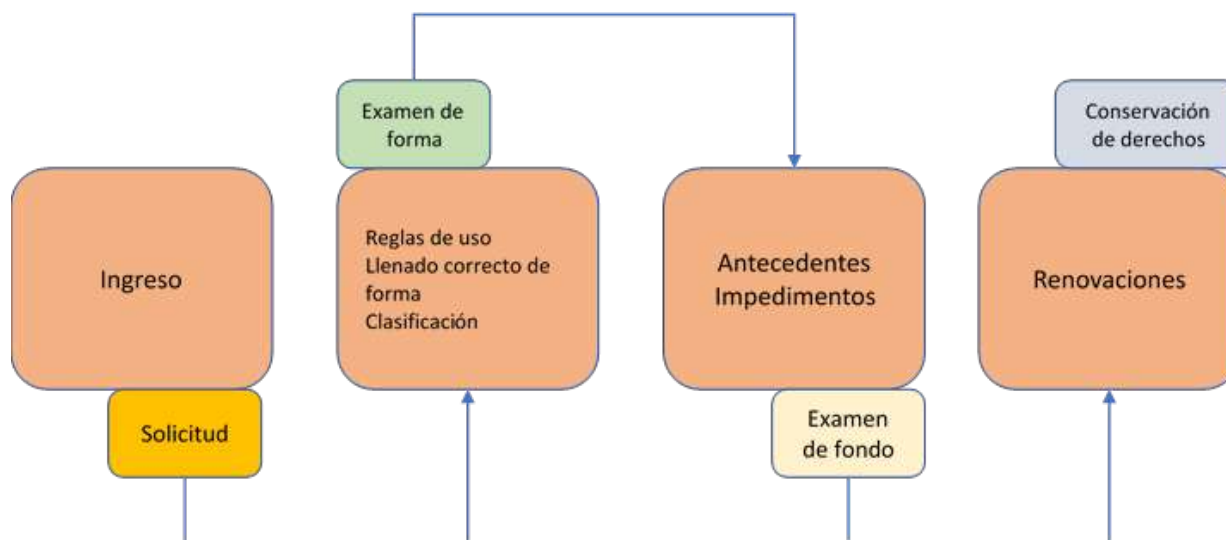
## 5.6. Marca colectiva tekitoma: integrando la producción

De acuerdo a IMPI (2010), las marcas colectivas se sustentan en la Ley de propiedad intelectual, el o los titulares serán asociaciones o sociedades de productores, el uso es exclusivo de la colectividad representada por la asociación, y tiene procesos de autorregulación en sus criterios de uso. Los objetivos de la marca colectiva son: Integrar la oferta exportable de sus socios para comercializar de manera conjunta; consolidar la compra de materias primas e insumos; gestionar financiamiento para sus asociados; prestar servicios calificados a sus integradas; realizar gestiones y promociones para modernizar y ampliar la participación de sus integradas; lograr la mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, insumos, tecnología, productos terminados y financieros; consolidar su presencia en el mercado interno; y generar economías de escala.

La mecánica de conformación de la marca colectiva Tekitoma®, implicó tres procesos:

1. Consenso entre productores mediante talleres participativos en los cuales participaron investigadores del CIAD AC, productores, consultores e IMPI. Con una participación de 14 estados: Baja California, Chiapas, Durango, Guanajuato, Michoacán, Morelos, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luís Potosí, Sinaloa, Sonora y Veracruz, Zacatecas.
2. Posteriormente se procedió a registrarla ante el IMPI de acuerdo a las secciones de la **Figura 3**.

**Figura 3. Procedimiento de registro de marca colectiva ante IMPI**



Fuente: IMPI (2010), con adaptación propia

**3.** Una vez que fue aprobada, el IMPI notifica al SPTN que:

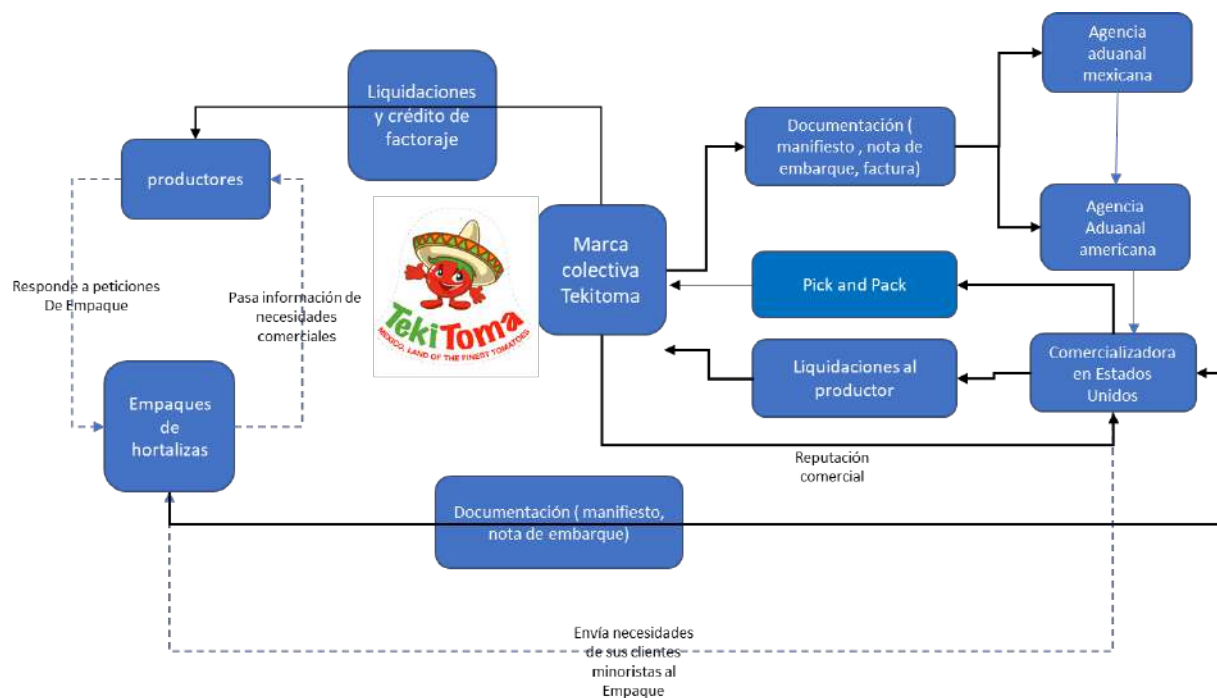
El Titular de la marca es: Consejo Nacional de Productores de Tomate, A.C. Los beneficiarios son: 6,000 productores. El producto distinguido es: Tomate (jitomate) en todas sus variedades y tipos. Los objetivos son: de la marca colectiva son: es una adecuada labor de ventas y promoción de los productos, facilitando la labor de comercialización y promoción en el mercado nacional e internacional. Esto dará la misma oportunidad de crecimiento tanto a los grandes como a los pequeños productores, siempre y cuando se cumpla con los estándares y certificaciones de calidad requeridos por nuestros clientes. De igual manera al contar con 13 estados asociados en la integradora, garantizamos al cliente que obtendrá suministro de producto las 52 semanas al año, incentivando de esta manera la fidelización en la relación comercial cliente-integradora y asegurando al productor el posicionamiento de su producto. SPTN (2017).

Asimismo, la **Figura 4** da cuenta de la estrategia operativa consistió en flujos de información y financieros, donde la integradora que administra la marca colectiva se encarga de la vinculación logística y comercial entre productores-empaques, *broker* comercializador y requerimientos de las aduanas mexicana y americana.

En este orden de ideas, el esquema de marca colectiva, lleva el propósito de obtener posicionamiento ante una comercializadora, garantizando envíos por 52 semanas, homogeneidad en la calidad. El esquema de marca colectiva en tomate también apoya para solicitar crédito de factoraje y liquidaciones al productor.

Por otro lado, la reputación y sostenimiento de la marca se sustentará en el sistema de certificaciones de las agrícolas y los empaques, representa una garantía de beneficios tanto en su cadena productiva, como la seguridad de acceso a mercados internacionales, reducción de costos y aumento en la productividad. Uno de los principales objetivos de la integradora es que todos los productores y empaques estén certificados en SENASICA(2022) y PrimusLab (2022). Para ello se gestionarán apoyos con la Secretaría de Economía y SAGARPA. Es de suma importancia que se cumpla con esta condición, ya que es imprescindible para que el producto se pueda comercializar en USA, cumpliendo con los requerimientos de la comercializador estadounidense.

Figura 4. Esquema de funcionamiento de la marca colectiva de Tekitoma®.



Fuente: Elaboración propia con información de SPTN (2017).

Nota: Las líneas punteadas señalan flujo de información, las líneas continuas son flujos financieros o de insumos.

### 5.7. Capacitación en inocuidad y buenas prácticas de manejo

Para la FAO (2022), la inocuidad se refiere a todos aquellos riesgos asociados a la alimentación que pueden incidir en la salud de las personas, tanto riesgos naturales, como originados por contaminaciones, por incidencia de patógenos, o bien que puedan incrementar el riesgo de enfermedades crónicas como cáncer, enfermedades cardiovasculares y otras.

Al respecto, la definición de la OPS (2022), se refiere a: que de acuerdo a lo establecido por el *Codex Alimentarius*, la inocuidad alimentaria es la garantía de que un alimento no causará daño al consumidor cuando el mismo sea preparado o ingerido de acuerdo con el uso a que se destine. Sobre todo, porque no posee agentes patógenos, tanto químicos como biológicos (virus, parásitos y bacterias). Ya que, de contener niveles inadmisibles de estos agentes, conllevan riesgos para la salud de los consumidores

Las capacitaciones otorgadas a empresas agrícolas seleccionadas fueron dirigidas a: encargados de inocuidad y/o personal de las empresas hortofrutícolas del Estado de Sonora.

EL objetivo fue: Influenciar de manera positiva en el cumplimiento de normas y leyes de Canadá y los EEUU, con respecto de los empaques y embalajes, a fin de garantizar que se mantenga la calidad y la sanidad de las hortalizas exportadas.

### **5.8. Actividades Desarrolladas**

Se obtuvieron:

- Reuniones con el Sistema producto Tomate con los instructores del curso para transferirles las necesidades de capacitación que tiene el Sistema Producto al que será dirigido.
- Visitas de reconocimiento a los empaques para localizar los temas en los que requieren de capacitación los diferentes segmentos del Sistema Producto (dueños, encargados del empaque, trabajadores, etc.).
- Reestructuración de los cursos de capacitación con base a las necesidades de los productores
- Adquisición y revisión de materiales necesarios para la impartición del curso: Anuario de Envase y Embalaje en México, artículos y bibliografía actualizada sobre la temática en cuestión.

Temáticas expuestas en los talleres de capacitación:

1. Pre-requisitos para la implementación de HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*)
2. Requisitos del establecimiento y las instalaciones; equipo de producción; aprobación de proveedores; higiene y capacitación del personal; producción y control del proceso; manejo integrado de plagas; gestión de residuos; inocuidad del agua; especificaciones de producción; etiquetado; transporte del producto terminado; y trazabilidad
3. Implementación del Sistema HACCP.
4. Origen e historia del HACCP; principales avances del Sistema HACCP; etapas previas a la implementación del Sistema HACCP; compromiso de la dirección; formación del equipo HACCP; descripción del producto y determinación del uso; elaboración de un diagrama de flujo del proceso y verificación *in situ*.
5. Principios del Sistema HACCP.  
Principio 1: Realizar un análisis de peligros.  
Principio 2: Determinar los Puntos Críticos de Control (PCC).



Principio 3: Establecer los Límites Críticos (LC).

Principio 4: monitorear cada punto crítico de control (PCC).

Principio 5: establecer acciones correctivas.

Principio 6: establecer procedimientos de verificación.

Principio 7: establecer los procedimientos para llevar registros y los procedimientos de documentación.

**6. Elaboración del Plan HACCP. Contemplando: hojas de trabajo del Análisis de Peligro.**

Hojas de trabajo del Plan HACCP; desarrollo de un Plan HACCP; y la aplicación de los principios HACCP.

**5.9. Criterios de estrés y fatiga en trabajadoras de empaque de hortalizas: como elementos para la mejora de la Responsabilidad social**

De acuerdo a Olvera Carmona, J.A., (2011). La mano de obra femenina ocupada en agricultura protegida no obedece a rango de edad, rol familiar o a un nivel educativo específico.

En tanto son parte importante de la fuerza laboral de esta actividad, el papel de las mujeres en este tipo de actividades no debe ser forzoso, según Secretaría de Economía (2019), el TMEC, a diferencia del TLCAN, reconoce la prohibición de importar productos elaborados con trabajo forzoso. El artículo 23 laboral incluye elementos que prohíben, la importación de mercancías a su territorio procedentes de otras fuentes producidas en su totalidad o en parte por trabajo infantil forzoso u obligatorio

En este sentido, aun y cuando el trabajo femenino en esta actividad está a lo largo de los eslabones de la cadena de producción, donde mayormente se desempeñan las mujeres es en el empaque; debido a su capacidad para realizar tareas de selección y control de calidad. En el estudio desarrollado por el CIAD AC en una empresa de exportación de tomate del sur de Sonora, se expone un esquema para la mejora de la gestión de la Responsabilidad Social de la empresa, en el apartado prácticas laborales y específicamente en el sub apartado salud y seguridad ocupacional.

Al respecto, se propone atender los siguientes aspectos:

- Detección del riesgo y de condiciones no seguras/no saludables en el empaque de hortalizas; promoción condiciones saludables y seguras en las actividades del empaque; capacitación y



construcción de conciencia en jornaleras y jornaleros; programas preventivos de salud y seguridad, entre otras.

- La contratación de trabajadores (hombres y mujeres) bajo horas extra, deberá considerar la vulnerabilidad particular de los trabajadores afectados y sus posibles riesgos producidos por el trabajo extra.
- La promoción de la adquisición de nuevas habilidades y destrezas entre las trabajadoras y trabajadores, tales como: mejores prácticas conductuales, comunicación interpersonal y gestión del tiempo.
- Promoción de grupos semiautónomos de trabajo, otorgando mayor participación en el control sobre el trabajo con apoyo de los supervisores y del grupo de compañeras y compañeros. Disminución del esfuerzo físico-psicológico, con sus consabidos costos físicos y psicológicos.

## **6. DISCUSIÓN.**

El marco conceptual generado a partir de la evolución del constructo NI, desde sus orígenes con WBCSD y SNV. (2011), conceptualizan al negocio inclusivo como la integración de consumidores, proveedores, incluyendo participantes de la base de la pirámide. Toda esta organización apuntando a mejorar el acceso a bienes y servicios, proporcionando ingresos y/o oportunidades de empleo en entornos comerciales. En concordancia con lo anterior es importante precisar que, en el espacio agroindustrial, cobra sentido incluir el concepto de cadena de valor, sobre todo buscando esquemas para financiar la producción, aprovechando el carácter regional de la producción.

De tal suerte, la propuesta que complementa al constructo NI son la observancia de tres categorías que conectan los constructos NI y RSC: la marca colectiva, capacitación en manejo poscosecha, con estrategias flexibles que mitiguen el estrés y la fatiga laboral. Donde la cadena de valor se perfila a satisfacer las necesidades de los consumidores. Es así que, si la cadena de valor del tomate de exportación en agricultura protegida quiere consolidarse como un NI, tendrá que tomar en cuenta algunos de los siguientes aspectos:

En correspondencia con Winfree y McCluskey (2005), si no se realizan los procesos de monitoreo y difusión de la marca colectiva, esta puede disminuir su reputación. Por otro lado, si los productores son muchos, y dispersos regionalmente. En este caso la marca Tekitoma® correría ese

riesgo ya que son más de 17 estados que han comercializado bajo este esquema, con distinto nivel tecnológico y con diversas calidades.

Otro elemento coincidente, se relaciona a lo expresado por Carriquiry y Babcock (2007), sobre la profundización en el uso de sistemas de aseguramiento de la calidad (inocuidad y sanidad), lo cual incide en el nivel de calidad total de la marca colectiva. Sin duda, para la marca colectiva Tekitoma del SPTN, se requiere capacitación continua en buenas prácticas y control de la trazabilidad del producto.

Argenti y Druckenmiller (2004) advierte que aquellos que realizan esfuerzos en publicidad de su marca fortalecerán el desarrollo de reputaciones colectivas. En este caso, los esfuerzos del SPTN deberán tomar en cuenta este escenario para que la presencia de la marca no decaiga.

Por otro lado, de acuerdo a Chiang y Masson (1988), y Haucap, Wey y Barbold (1997). Argumentan que el éxito de muchos productos en el mercado, estará condicionado por la ubicación de la producción, y no la calidad del producto *per se*. En este sentido quizá la marca Tekitoma tenga un respaldo por la inercia de la necesidad de importar tomate por parte de los Estados Unidos, sobre todo en la época invernal, que es cuando la oferta local decrece.

## 7. CONCLUSIÓN

Para los NI, la RSC, sobre todo en su apartado de trabajo no forzado y sin participación infantil, brinda un puente entre la cadena de valor vista como empresa tradicional y el negocio inclusivo. Con este enfoque, aplicado a la producción de tomate de exportación en agricultura protegida, se logra relacionar los criterios de certificación que exigen los mercados estadounidenses y el bienestar social de las y los jornaleros locales. La estructura de dicha cadena de valor, si bien está conducida por las necesidades de las comercializadoras desde los Estados Unidos, lo que deja a los productores nacionales como tomadores de precios.

A pesar de que en dicha cadena se cumplen los requisitos de certificación de inocuidad alimentaria y entregas a tiempo, esta actividad debe consolidar sus procesos de RSC, si su estrategia es consolidar el Negocio Inclusivo. Sobre todo, brindando elementos de soporte para el bienestar de la base trabajadora. Propiciando que las y los jornaleros se vean estimulados y se disminuya ausentismo, conflictos, incluso se promueve una mejora en las relaciones familiares y sociales.

Una contribución de este documento, desde la problematización teórica, es avanzar en categorías analíticas que puedan instrumentalizarse, este ejercicio transdisciplinario propone enlazar tres elementos: la cadena de valor gobernada delimitada por criterios de inocuidad del producto (calidad para el consumidor de Estados Unidos), estrés y fatiga laboral como elementos de la RSC. En la práctica se propone una estrategia de NI con base en marca colectiva que sustenta la reputación de los productores de mediana y baja tecnología en agricultura protegida. Una asignatura pendiente en el análisis de este negocio inclusivo es analizar el impacto que guarda la empresa con la comunidad en la cual se enclava el negocio, sobre todo en los ámbitos de educación y salud como contribución al bienestar social.

## 8. REFERENCIAS

- Alarcón Sánchez K.M y Soriano Sandoval J.L., (2022). The integration of CSR within communication as a strategic factor of competitiveness: Bibliometric analysis. *Scientia et Praxis* 02 (03). Ene-Jun (2022), 55-73 <https://doi.org/10.55965/setp.2.03.a4>
- Argenti, P., Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand. *Corp Reputation Rev* 6, 368–374. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540005>
- Asociación Mexicana de Horticultura Protegida [AMHPAC] (2022a). Agricultura Protegida en México. Consultado el 30 de octubre de 2022. <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://amhpac.org/2018/images/PDFoficial/HorticulturaenMexico.pdf>
- Asociación Mexicana de Horticultura Protegida [AMHPAC] (2022b). Consultado el 29 de octubre de 2022. <https://amhpac.org/es/images/PDFoficial/afiliacionamhpac2021.pdf>
- Bureau of International Labor Affairs [BILA] (2022). Child Labor Report. Consultado el 29 de octubre de 2022. <https://www.dol.gov/agencies/ilab/resources/reports/child-labor/mexico>
- Carriquiry, M. y Babcock, B. A. (2007). Reputations, Market Structure, and the Choice of Quality Assurance Systems in the Food Industry. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 89, No. 1, pp. 12-23.00. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=961663](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=961663)
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. [https://www.jstor.org/stable/257850#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/257850#metadata_info_tab_contents)
- Castellanos, J., y Borbón, C. (2009). Manual de producción de tomate en invernadero. Celaya, Guanajuato, México: INTAGRI. [https://www.intagri.com/public\\_files/Manual-de-produccion-de-tomate-bajo-invernadero.pdf](https://www.intagri.com/public_files/Manual-de-produccion-de-tomate-bajo-invernadero.pdf)
- Chamberlain, W., y Anseeuw, W. (2019). Inclusive businesses in agriculture: Defining the concept and its complex and evolving partnership structures in the field. *Land use policy*, 83, 308-322. DOI: 10.1016/j.landusepol.2019.02.008
- Chiang, S. C., y Masson, R. T. (1988). Domestic industrial structure and export quality. *International Economic Review*, 261-270. <https://doi.org/10.2307/2526665>

- Clark, J.M. (1926). *Social Control of Business*. Chicago, IL.: University of Chicago.  
<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/intejethi.37.1.2378212>
- Costanigro, M., y McCluskey, J. J., (2007). Collective versus Brand Reputations for Geographical Indication Labelled Foods.  
[https://www.researchgate.net/publication/228683882\\_Collective\\_versus\\_Brand\\_Reputations\\_for\\_Geographical\\_Indication\\_Labelled\\_Foods](https://www.researchgate.net/publication/228683882_Collective_versus_Brand_Reputations_for_Geographical_Indication_Labelled_Foods)
- Domínguez G., J. B. (2013). Responsabilidad Social y su Conceptualización en el Pénsum Académico de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. En N. Gorrochategui, V. Martins de Oliveira, O. D.  
[https://sirso.congresofan.uautonoma.cl/pdf/LIBRO%202013%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES%20\(RSO\)%20Panorama%20de%20la%20agenda%20acad%C3%A9mica%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina%20-%20%20%20II%20SIRSO%202013.pdf](https://sirso.congresofan.uautonoma.cl/pdf/LIBRO%202013%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES%20(RSO)%20Panorama%20de%20la%20agenda%20acad%C3%A9mica%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina%20-%20%20%20II%20SIRSO%202013.pdf)
- Economic Research Service and U.S. Department of Agriculture (ERS-USDA, 2022). Vegetables and Pulses Data. Data by Commodity - Imports and Exports. Consultado 20 de octubre de 2022, de  
[https://data.ers.usda.gov/reports.aspx?programArea=veg&top=5&HardCopy=True&RowsPerPage=25&groupName=Vegetables&commodityName=Tomatoes&ID=17858#P4319e3361b53455dba59b184b5630a04\\_2\\_292](https://data.ers.usda.gov/reports.aspx?programArea=veg&top=5&HardCopy=True&RowsPerPage=25&groupName=Vegetables&commodityName=Tomatoes&ID=17858#P4319e3361b53455dba59b184b5630a04_2_292)
- Frederick, W.C. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61. <https://doi.org/10.2307/41165405>
- G20 Development Working Group, (2015). G20 Inclusive Business Framework. United Nations Development Programme Istanbul International Center for Private Sector in Development (UNDP IICPSD). <https://www.undp.org/policy-centre/istanbul/publications/g20-inclusive-business-framework>
- Grad Christina y Knobloch Claudia, (2010). Intermediation de Modeles Entrepreneuriaux Inclusifs. Programme des Nations Unies pour le Développement [PNUD].  
<https://www.undp.org/publications/brokering-inclusive-business-models>
- Haucap, J., Wey, C., & Barmbold, J. F. (1997). Location Choice as a Signal for Product Quality: The Economics of "Made in Germany". *Journal of Institutional and Theoretical Economics* (JITE)/Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft, 510-531.  
[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5052108&fecha=08/07/2008#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5052108&fecha=08/07/2008#gsc.tab=0)
- Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI, 2010). Las Marcas Colectivas y las Denominaciones de Origen.  
[https://www.wipo.int/edocs/mdocs/geoint/es/wipo\\_geo\\_lim\\_11/wipo\\_geo\\_lim\\_11\\_6.pdf](https://www.wipo.int/edocs/mdocs/geoint/es/wipo_geo_lim_11/wipo_geo_lim_11_6.pdf)
- International Financial Corporation (IFC, 2022). *IFC's Work in Inclusive Business*. Consultado el 20 de octubre de 2022.  
[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Inclusive+Business](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Inclusive+Business).
- Jones, T.M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited. *Redefined*, 22(2), 59- 67.  
<https://doi.org/10.2307/41164877>
- Kelly, S., Vergara, N., & Bammann, H. (2015). Inclusive Business Models—Guidelines for Improving Linkages between Producer Groups and Buyers of Agricultural Produce. *Food*

- and Agriculture Organization of the United Nations. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=319781](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=319781)
- Kreps, T. (1940). Measurement of the Social Performance of Business. En: Wright, K.R. (Ed.). An Investigation of Concentration of Economic Power for the Temporary National Economic Committee, Monográfico 7. Washington, DC: US Government Printing Office. <https://www.jstor.org/stable/i242954>
- Lizcano-Prada, Julieth, y Lombana, Jahir. (2018). Responsabilidad Social Corporativa (RSC): reconsiderando conceptos y enfoques. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 18(34), 119-134. <https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2018.1/a08>  
Madrid. McGraw Hill. <http://www.cepb.org.bo/urser/wp-content/uploads/2014/12/14.pdf>
- Maignan, I., Ralston, D. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations. *J Int Bus Stud* 33, 497–514. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491028>
- Norma Oficial Mexicana [NMX-E-255-CNCP-2008]. Norma Mexicana para el Diseño y Construcción de Invernaderos. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5052108&fecha=08/07/2008#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5052108&fecha=08/07/2008#gsc.tab=0)
- Olcese, A., Rodríguez, M. Á., y Alfaro, J. (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible. [https://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1143/informacion\\_autoras.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1143/informacion_autoras.html)
- Olvera Carmona, J.A., (2011). Trabajo femenino en la agricultura protegida. Irma Lorena Acosta Reveles (Coord.). *En Mujeres en el medio rural: conflictos tradicionales, prácticas emergentes y horizontes*. Grupo eumed.net, Universidad de Málaga, España. ISBN: 978-84-15547-12-9. [https://www.researchgate.net/publication/228058365\\_Mujeres\\_en\\_el\\_medio\\_rural\\_conflictos\\_tradicionales\\_practicas\\_emergentes\\_y\\_horizontes](https://www.researchgate.net/publication/228058365_Mujeres_en_el_medio_rural_conflictos_tradicionales_practicas_emergentes_y_horizontes)
- Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], (2022). *Inocuidad y calidad de los alimentos*. <https://www.fao.org/food-safety/es/>
- Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], (2017). *Análisis de la cadena productiva de maíz, frijol y jitomate: Un primer acercamiento a las pérdidas de alimentos*. Mimeo. FAO-México. <https://es.slideshare.net/FAOoftheUN/anlisis-de-la-cadena-jitomate-o-tomate-rojo>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022). *Trabajo decente*. Consultado el 28 octubre de 2022. <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm>
- Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2022). *Educación en inocuidad de alimentos: Glosario de términos*. Consultado el 31/10/22. [https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10433:educacion-inocuidad-alimentos-glosario-terminos-inocuidad-de-alimentos&Itemid=41278&lang=es#gsc.tab=0](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10433:educacion-inocuidad-alimentos-glosario-terminos-inocuidad-de-alimentos&Itemid=41278&lang=es#gsc.tab=0)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2013), *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264202436-es>.

- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92.  
<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>  
Press. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/intejethi.37.1.2378212>
- Primus Labs (2022). Regulaciones Generales Auditorías Primus Standard. Consultado 26 nov 2022. <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.primuslabs.com/docs/AZ-N001s%20PGFS%20v2.1-2%20General%20%20Regulations%20-%20SP.pdf>
- Schoneveld George C., (2020). Sustainable business models for inclusive growth: Towards a conceptual foundation of inclusive business, *Journal of Cleaner Production* 277  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124062>.
- Secretaría de Economía [SE], (2019). Reporte T-MEC. Número 10. Capítulo 23 laboral. Consultado el 29 de octubre de 2022.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/485094/Reporte-TMEC\\_n10-esp\\_20190812\\_a.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/485094/Reporte-TMEC_n10-esp_20190812_a.pdf)
- Sen, S. y Battacharya, C.B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838>
- Servicio de Información Agrícola y Pesquera [SIAP] (2022). Consultado el 12 de octubre de 2022.  
<https://www.gob.mx/siap/documentos/siacon-ng-161430>
- Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria [SENASICA], (2022). La aplicación de sistemas de protección garantiza la disposición de frutas y verduras todo el año. Agricultura protegida. <https://www.gob.mx/senasica/articulos/conoce-que-es-la-agricultura-protegida?idiom=es>
- Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria [SENASICA],(2022). Programa de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria. Consultado 26 nov 2022.  
<https://www.gob.mx/senasica/acciones-y-programas/programa-de-sanidad-e-inocuidad-agroalimentaria-194083>
- Shuili D. and Bhattacharya, C. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, Issue 1, pp. 8-19, March. Disponible en: SSRN: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta [SIACON], (2022). Consultado el 10 de octubre de 2022. <https://www.gob.mx/siap/prensa/sistema-de-informacion-agroalimentaria-de-consulta-siacon>.
- Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados [SNIIM], (2022)  
<http://www.economia-sniim.gob.mx/nuevo/>
- Sistema Producto Tomate Nacional [SPTN], (2022). Sistema Producto Tomate Nacional. Entrevista a vicepresidente del organismo.
- Sistema Producto Tomate Nacional [SPTN], (2010). *Plan Rector a nivel nacional*.  
<https://es.scribd.com/document/314280158/PLAN-RECTOR-Tomate-2012>
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of marketing*, 73(6), 77-91. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.77>



- Wiesmann Urs, Biber-Klemm Susette, Grossenbacher-Mansuy Walter, Hirsch Hadorn Gertrude, Hoffmann-Riem Holger, Joye Dominique, Pohl Christian and Zemp Elisabeth, (2008). *Enhancing Transdisciplinary Research: A Synthesis in Fifteen Propositions*. In Gertrude Hirsch Hadorn · Holger Hoffmann-Riem · Susette Biber-Klemm · Walter Grossenbacher-Mansuy · Dominique Joye · Christian Pohl · Urs Wiesmann · Elisabeth Zemp (Editors) *Handbook of Transdisciplinary Research*. Springer Science + Business Media B.V. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4020-6699-3\\_29](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4020-6699-3_29)
- Winfrey, Jason A.; McCluskey, and Jill J. (2005). Collective Reputation and Quality. *American Journal of Agricultural Economics* 87(1): 206-213. <http://hdl.handle.net/2027.42/75578>
- Wood, D.J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x>
- World Business Council for Sustainable Development [WBCSD] and Netherlands Development Organisation [SNV]. (2011). *Inclusive Business: Creating Value in Latin America*. <https://www.inclusivebusiness.net/node/157>
- World Business Council for Sustainable Development [WBCSD], (2014). *Inclusive Business Overview Presentation - January 2014*. [Online]. Consultado 15 octubre 2022, de <https://www.slideshare.net/fveglia/wbcds-work-in-inclusive-business-targeting-the-base-of-the-pyramid-overview-presentation-january-2014>



This is an open access article distributed under the terms of the CC BY-NC license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)