

APEAM: APORTANDO VALOR A LA EXPORTACIÓN DE AGUACATE DE MÉXICO¹

A finales de abril de 2016, a pesar de haber sido una campaña récord en volúmenes de producción y de exportación, el Consejo de APEAM (Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de México) se enfrentaba a una de las situaciones más complejas de su historia.

Por una parte, era motivo de satisfacción el volumen exportado. En 2015-16, los socios de APEAM habían aportado casi la mitad de los aguacates que se habían comercializado en el mundo, el 81% de las importaciones de este fruto por parte de EE.UU. –el principal país consumidor del mundo– y el 61% del consumo de México, el segundo mercado mundial. Pero, en la campaña que estaba terminando, los precios de exportación a EE.UU. habían sufrido un gran deterioro, llegando a ser un 30% inferiores a los de la campaña anterior y un 40% menores que los de 2013-14, especialmente al final del ejercicio, a diferencia de otros años. Algunos responsables de APEAM pensaban que, en gran medida, esta caída de precios no sólo se había debido a un exceso de la oferta, sino también a una deficiente planificación de los envíos. A algunos les preocupaba también que en los principales puntos de venta de EE.UU. fuera cada vez más frecuente ver promociones de precio del tipo “10 piezas a 10 dólares” e inferiores.

No obstante, a pesar de la caída de precios, el negocio era aun suficientemente rentable para productores y empacadores, muy superior a otros productos agrarios, pero, como indicaba un representante de APEAM: *“No podemos dormirnos en los laureles; ésto puede ser síntoma de que algo debemos ir comenzando a cambiar”*.

Por otro lado, el equipo jurídico de APEAM estaba reclamado contra la demanda de la Comisión Federal de Competencia Económica de México (Cofece) que, alegando prácticas monopólicas por parte APEAM, pretendía imponer una multa por valor de 37

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2016, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

millones de pesos². Buena parte de los miembros del Consejo pensaban que las exigencias de Cofece para corregir la situación y cerrar el proceso podían representar una amenaza cierta para el futuro de la Asociación, al afectar a la forma como la Asociación había venido trabajando desde sus inicios. En lo esencial, dichas propuestas recogían el compromiso de APEAM³ de dejar de exigir –como había venido haciendo desde sus inicios- la pertenencia a la Asociación para prestar los servicios necesarios para autorizar la exportación de aguacate a EE.UU. a cualquier exportador mexicano que lo requiriese, sin la obligatoriedad de tener que cubrir los pagos por el resto de servicios y actividades de la Asociación⁴. Muchos pensaban que, sin dichos servicios adicionales, se ponía en peligro no sólo la existencia de APEAM sino el fundamento que había impulsado el crecimiento de la producción y exportación de aguacate del país.

Entre los miembros del Comité Directivo de APEAM rondaban varias cuestiones:

¿Cuál debería ser el papel de APEAM en el nuevo escenario competitivo y productivo, especialmente después de las limitaciones que Cofece estaba imponiendo? ¿Sólo ser un organismo que prestase los servicios necesarios para la exportación a EE.UU. o debería seguir prestando otros servicios útiles y convenientes –como había venido haciendo en el pasado- para la industria exportadora de aguacate del país? Si éste fuera el caso, ¿cómo se financiarían dichos servicios si sus ingresos se limitasen sólo a los servicios ligados a la exportación? ¿En qué medida podría afectar al futuro de la Asociación que cualquier empacador pudiera acceder a la exportación a EE.UU. sin tener que ser miembro de la misma? ¿Cuántos de los que estaban inscritos querrían solicitar su baja y cuántos se mantendrían?

En otro orden de cosas, aunque Michoacán era el único estado mexicano autorizado exportar a EE.UU., pronto se autorizaría a otros, como Jalisco, en los que APEAM apenas había tenido presencia histórica y en el que otras organizaciones de productores y empacadores estaban surgiendo. ¿Cómo debería actuar APEAM en estos nuevos estados –si es que debería tener alguna iniciativa al respecto- ante el nuevo escenario impulsado desde Cofece?

Asimismo, la directiva de APEAM pensaba que era precisamente en momentos como aquél, de rentabilidades adecuadas y alta demanda en exportación, cuando debían

²<http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/03/23/cofece-suprime-practica-monopolica-exportacion-aguacate>.

³ APEAM era –y debía seguir siendo, según Cofece- el único organismo cooperador en México autorizado para la administración, facturación y cobranza de los servicios supervisión y verificación fitosanitaria del Departamento de Agricultura de EE.UU: (USDA-APHIS), necesarios para exportar aguacate Hass a EE.UU.. No obstante, Cofece requería que se eliminase la exigencia de incluir en la cuota de pertenencia a APEAM (tal como había sido en el pasado) todos los demás servicios, como la promoción, la información de cultivo y la I+D para cualquier exportador interesado.

⁴ La pertenencia a la Asociación conllevaba unas cuotas de inscripción de entrada y anuales que, además de permitirle acceder a los servicios directos ligados a la exportación de aguacate, incluían otras partidas, como marketing, investigación fitosanitaria, I+D en técnicas del cultivo y seguimiento de precios y mercados. Con la nueva propuesta, los exportadores que no desearan ser miembros de APEAM sólo tendrían que pagar los servicios directos ligados a la certificación para exportar a EE.UU.

acometerse los cambios necesarios para disponer al sector para futuros crecimientos, mejorar retornos y, especialmente, prepararse para tiempos de "vacas flacas" que pudieran presentarse. Pensaban que APEAM debería tener un papel clave a la hora de impulsar y orientar dichos cambios, desarrollando así una nueva función de liderazgo de la industria aguacatera, no sólo en Michoacán, sino en la nación e, incluso, a nivel internacional. Sabían que un problema de calidad, de presencia de plagas o de patógenos en alguno de los lotes enviados a alguno de los mercados (como había ocurrido recientemente con otros productos mexicanos exportados a EE.UU.), o la entrada de alguna epidemia dañina para los huertos podría tener consecuencias funestas para el conjunto de la industria.

Entre algunas de sus preocupaciones se encontraban la prevención de plagas y enfermedades resistentes a los tratamientos habituales; cómo garantizar que todos los lotes exportados superasen los requisitos establecidos de calidad pre y post-cosecha, de inocuidad para el consumo y de sanidad vegetal; cómo elevar las productividades medias por hectárea (inferiores en el estado respecto a algunos de sus competidores) y la competitividad de la industria; cómo garantizar la sostenibilidad medioambiental y social de la industria a los niveles que los nuevos consumidores estaban exigiendo, y, todo ello, propiciando una rentabilidad adecuada para los productores y empacadores a medio y largo plazo. ¿Qué se debería hacer al respecto y qué rol debería tener APEAM en todo esto?

EL AGUACATE, ORO VERDE DE MICHOACÁN

México, y en particular el estado de Michoacán, es el principal país productor y exportador de aguacate del mundo, con 648.700 toneladas exportadas en 2013 (61% de la producción nacional), valoradas en más de 900 millones de dólares (Gráficos 1 y 2). En 2015, México aportó el 51% de las exportaciones mundiales de aguacate, de las que Michoacán representaba más del 80% de las mismas y las empresas asociadas a APEAM, casi el 50%. Según indicaba José Armando López Orduña, director general de APEAM:

“Michoacán es el único lugar del mundo donde el aguacate tiene hasta cuatro floraciones al año (cuando lo usual es una o dos al año). Por eso, uno de nuestros eslóganes es ‘Always in season’ (Siempre en temporada)”.

La franja aguacatera del estado de Michoacán es una región volcánica que ocupa 7.752 kilómetros cuadrados (alrededor del 13% de la superficie del estado). El clima de la zona se considera idóneo para el cultivo del aguacate: es templado, húmedo y sub-húmedo, con temperaturas medias de 8 a 21 grados centígrados y una precipitación anual de 1.200 a 1.600 mm.

En 2015 el estado contaba con unas 146.000 hectáreas de aguacate (un 74% del total de superficie cultivada del país), de las que más de 100.000 estaban certificadas para la exportación a EE.UU. La producción de Michoacán superó los 1,3 millones de toneladas,