

## La integración binacional de las industrias aguacateras de México y Estados Unidos: respuestas al globalismo económico\*

Lois Stanford

LA DÉCADA DE 1990 fue testigo de una expansión fundamental del comercio mundial, la reestructuración de economías nacionales y confrontaciones políticas en torno a la extensión de la globalización económica. El crecimiento e integración de los sistemas alimenticios comerciales propiciaron una tan profunda mercantilización de la tierra y la mano de obra que ahora muchos agricultores y consumidores dependen de los mercados internacionales de alimentos. A principios de los noventa, estudiosos identificaron ciertas tendencias en la reorganización de los mercados agrícolas internacionales y los sistemas agrícolas nacionales, así como procesos relacionados con la globalización de la producción, distribución y consumo de alimentos (McMichael, 1994). En América Latina, la industria agrícola internacional experimentó una rápida expansión de productos no tradicionales cultivados para exportarse, especialmente frutas y verduras frescas que se envían a los mercados de Estados Unidos y Europa (Friedland, 1994; Llambí, 1994).

En México, este proceso de incorporación en mercados internacionales no ha sido fácil, sino marcado por las tensiones que genera la rápida liberalización económica acompañada de la retrasada democratización del sistema político. En los ochenta, las nuevas políticas agrícolas mexicanas distinguieron entre los subsectores que enfrentarían grandes retos en el marco de una economía abierta (por ejemplo, los productores de granos básicos), y el de los cultivos comercia-

\*La autora quiere expresar su agradecimiento al ingeniero Eugenio Treviño García, Jefe de Planeación, Sagar, Morelia, Michoacán, por brindarle acceso a información y estadísticas. También estoy endeudada con el licenciado Daniel Sánchez Pérez, Uruapan, Michoacán, por compartir informes inéditos y sus propias observaciones. El financiamiento para esta investigación durante el periodo mayo-diciembre de 1998 fue proporcionado por el Council for International Exchange of Scholars (Fulbright-García Robles Scholar Program, 1998), y el U.S. Department of Education (Fulbright-Hays Faculty Research Abroad, 1998). En ese tiempo, viví en Uruapan mientras recababa material documental y realizaba entrevistas con los exportadores y productores que proporcionaron la información en que se basa este artículo. Asumo la exclusiva responsabilidad de cualquier error y/o mala interpretación de los materiales proporcionados.

les, como frutas y hortalizas, donde los políticos atribuyeron a los agricultores mexicanos una importante ventaja competitiva (Lara Flores y Chauvet, 1996). En este régimen económico neoliberal, el objetivo esencial de la estrategia que adoptó el gobierno era “depurar” al sector agrícola. Prácticamente abandonó a las regiones agrícolas marginadas mientras estimuló a las que prometían ventajas competitivas en mercados internacionales. La producción de frutas y hortalizas para exportar y, especialmente, para el mercado invernal de Estados Unidos, ha experimentado un fenomenal crecimiento económico, a pesar del estancamiento de la economía nacional: entre 1995 y 1997, representó el 48 por ciento del valor total de las exportaciones agrícolas nacionales (De Grammont *et al.*, 1999). Por estas razones, un examen del impacto del neoliberalismo y de las respuestas locales a esta reestructuración económica nos lleva a analizar ciertas regiones y mercancías agrícolas para entender sus potenciales desafíos y alternativas.

Este capítulo analiza el caso de la industria aguacatera en Michoacán, enfocándose en el proceso económico y político de integración que tuvo lugar cuando el aguacate mexicano entró en el mercado norteamericano. Para realizar este estudio de integración binacional, empleo el modelo metodológico de la “cadena de mercancía”, cuya aplicación nos permite conceptualizar a esta industria como una serie de cadenas de mercancía a nivel internacional en forma de una “mancuerna” (*dumbbell*, Friedland, 1994), ya que los productos de ambos países son canalizados por un estrecho sistema de distribución que termina con su venta en cadenas de tiendas. En teoría, los análisis de sistemas de mercancía son de amplio alcance, ya que abarcan desde la tradicional perspectiva de la economía política (basada en la idea de empresas transnacionales que controlan los mercados internacionales [Friedland *et al.*, 1991]), hasta la teoría de redes de actores, en que los individuos y/o instituciones pueden introducir cambios que reestructuran el sistema productivo o distributivo existente (Busch y Juska, 1997). Aprovechando discusiones antropológicas sobre el poder, este ensayo propone un acercamiento que vincula estas dos perspectivas al aplicar las ideas de agencia al contexto de transformaciones económicas. Este análisis teórico se basa en la delimitación de Eric Wolf de diferentes niveles de poder, especialmente la relación entre los dos niveles más altos: el estructural y el organizacional (Wolf, 1990). El nivel más alto –el estructural, o la economía política– es aquel que “organiza y orquesta los escenarios y que especifica la distribución y dirección de los flujos de energía” (Wolf, 1990: 586). Empero, si analizamos el poder, sólo como estructura, será imposible examinar la globalización en una manera que capta plenamente la tensión, las luchas y la naturaleza dispar de su expansión. Así, Wolf identifica un segundo nivel, el poder organiza-

cional: las tácticas estratégicas que agentes usan para constreñir, influir y controlar a los demás mientras buscan el poder estructural. Wolf nos llama a analizar el poder como conjuntos de relaciones y a estudiar cómo se ejerce mediante la interacción social y política: “cómo el poder opera en diferentes niveles y diferentes dominios, y cómo estas diferencias son articuladas, se vuelven cuestiones importantes para investigar; algo que se debe demostrar, no asumir” (Wolf, 1999: 67).

Al tratar de distinguir estos dos niveles en el marco de la cadena de mercancía binacional del aguacate, nuestro análisis pregunta, ¿cómo los agentes más poderosos maniobran y luchan para ejercer su poder organizacional? Estas luchas entre agentes poderosos crean las condiciones políticas y económicas de los niveles inferiores, representan la aplicación del poder estructural y constriñen a los actores menos poderosos en los eslabones más bajos del sistema. Empero, si aceptamos que todos los actores –por más o menos poderosos que sean– tienen cierto potencial de ejercer la agencia, debemos preguntar si los menos poderosos pueden influir en el poder estructural, mediante alianzas con sus semejantes o agentes más poderosos en los niveles superiores. Sin embargo, como sus posibilidades de defender sus intereses a menudo revelan factores externos más allá de su control, no debemos romantizar dicho potencial. Por otra parte, los procesos globales no implican cambios económicos inevitables pero reflejan el poder del comportamiento humano. Esta búsqueda de alternativas nos obliga a demistificar los procesos e identificar la conducta propiamente humana.

### **El establecimiento, expansión y operación de la industria aguacatera en California y México**

Desde los inicios de la industria aguacatera en estos dos países, empresarios en California y México han jugado papeles importantes en su evolución. A principios de los noventa, investigadores del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) viajaron a México y Centroamérica para identificar las variedades de aguacate más adecuadas para cultivarse en su país. Al mismo tiempo, empresarios de bienes raíces en el sur del estadoregonaban el estilo de vida suburbano californiano, vinculando la imagen del “caballero agricultor” (*gentleman farmer*) con la creación de pequeñas huertas de aguacate (Charles, 1999: 6-7). En 1914 entró en vigor la legislación federal que prohibió importar aguacate mexicano al mercado estadounidense. Más tarde, en 1924, los aguacateros de California organizaron el California Avocado Growers Exchange (Junta de Productores de Aguacate), que en 1926 tomó el nombre oficial de “Calavo”. Para 1930, más del 95 por ciento de los productores del estado comercializaba su fruta a través

de las empacadoras de Calavo (Charles, 1999: 15). Conforme crecía su industria, muchos nuevos productores empezaron a vender fruta en forma independiente, o formaron otras asociaciones. En los años cincuenta, esos productores expandieron sus huertas dramáticamente, hasta inundar el mercado y forzar el precio de la fruta a la baja. En 1962, establecieron la Comisión Aguacatera de California (California Avocado Comisión, o CAC), una asociación privada que integró a varios grupos, de los cuales Calavo era el más grande. La CAC se sostiene gracias a un decreto comercial estatal que autoriza al Departamento de la Tesorería cobrar cuotas a las empacadoras que luego transfiere a la comisión. Ya que representa a todos los productores del estado, la CAC elaboraba programas genéricos de promoción, apoya la investigación sobre el aguacate y reúne información sobre su producción y comercialización. En los setenta, California vivió una segunda fase de expansión de las huertas, cuando la superficie aumentó en más del 200 por ciento, hasta llegar a casi 80,000 acres (32,376 hectáreas; University of California, 1988: 3). Los mercados de exportación ofrecieron una solución parcial a los problemas de comercialización que enfrentaban los productores, y para principios de los noventa, California exportaba aguacate a Europa y al Lejano Oriente, principalmente a Japón. Cuando en la misma época negociadores norteamericanos y mexicanos iniciaron pláticas sobre el Tratado de Libre Comercio (TLC o NAFTA), los aguacateros de California no se preocuparon, pues confiaban que por los problemas fitosanitarios en las huertas mexicanas (especialmente el barrenador del hueso) el USDA no levantaría la prohibición impuesta en 1917.

La industria aguacatera de California está concentrada en la parte sur del estado, en zonas aledañas a San Diego, Riverside, Santa Bárbara, Ventura y, más recientemente, el valle de San Joaquín. Para el año 2000, había 58,987 acres (23,872 hectáreas) de huertas en producción y otros 739 acres (300 hectáreas) que aún no producían. La CAC reporta un total de 5,500 productores en el estado quienes, a pesar de los desafíos que enfrentan, tuvieron una producción en el 2000 de 321 millones de libras (145,600 toneladas), con valor de 339 millones de dólares. Estos productores opinan que su industria y supervivencia económica son amenazadas por los aguacateros de Chile y México, quienes compiten directamente en el mercado de invierno, entre noviembre y marzo.

En Michoacán, el aguacate ahora constituye el más importante cultivo comercial legal. México es el principal productor mundial de aguacate, con una cosecha estimada en 900,000 toneladas anuales, de las cuales Michoacán produce 797,000; es decir, el 83 por ciento a nivel nacional y entre el 35 y 40 por ciento de la producción mundial. Sus huertas están ubicadas mayormente en los distritos de Uruapan, Peribán, Tacámbaro y Zitácuaro (Cano Vega, 1995). Se estima que cubren 90,000 hectáreas, casi todas las cuales producían para el año de 1997. La accidentada topografía de esta franja templada de Michoacán crea

múltiples microclimas adecuados para producir el aguacate durante casi todo el año. El sistema de tenencia de la tierra es extremadamente heterogéneo; quizá el 75 por ciento de la zona de producción es de particulares y sólo el 25 por ciento restante pertenece a los sectores ejidal o comunal. El perfil de producción de esta industria es igualmente heterogéneo. El tamaño de las huertas es muy variable, desde pequeños plantillos de una a cinco hectáreas (particulares y ejidales), hasta grandes operaciones comerciales que cosechan unas 500 hectáreas. Debido a esta variación, pocos de los aproximadamente 6,000 productores tienen operaciones comerciales de una escala que les permiten producir para exportar. Sin embargo, y a pesar de su reducido número, los productores grandes han jugado un papel clave en conformar el ambiente político y económico de la industria en el estado.

En Michoacán, programas estatales en los años setenta propiciaron una rápida expansión de la producción aguacatera, a tal grado que hubo sobreproducción, se saturó el mercado y el precio permaneció bajo hasta los ochenta. Entonces, los productores “ricos” adoptaron el modelo de la “junta” de California como un medio para resolver sus problemas de comercialización (Paz Vega, 1987). En 1982, Michoacán empezó a exportar aguacate al mercado europeo.

### **Las negociaciones del TLC**

A finales de los ochenta, la crisis financiera, la liberalización económica y las mayores oportunidades comerciales del país constituyeron grandes desafíos para los aguacateros michoacanos. Los productores más acomodados fijaron su mirada en el mercado estadounidense como una salida alternativa para desahogar su sobreproducción. Por eso, apoyaron a las negociaciones del TLC, con la esperanza de que con la ratificación del acuerdo sus agremiados pudieran exportar su fruta “al norte”. En 1987, la Unión Regional de Productores de Aguacate empezó a organizar reuniones con aguacateros y funcionarios del gobierno con la meta de organizar una campaña fitosanitaria que erradicaría las plagas de insectos prohibidos, ya que, a pesar de la ratificación del TLC, los productores de California lograron mantener la prohibición fitosanitaria a la importación de aguacate mexicano, frustrando los intentos mexicanos de entrar en su mercado.

### **La campaña fitosanitaria en Michoacán y las negociaciones políticas**

En 1992, los aguacateros michoacanos avanzaron en su esfuerzo organizativo por negociar su entrada en el mercado de Estados Unidos. Mediante iniciativas tanto técnicas como políticas, forjaron alianzas estratégicas con autoridades

federales en México y agencias de Estados Unidos (a saber, el USDA y la dependencia llamada Servicio de Inspección de Salud Animal y Vegetal (Animal and Plant Health Inspection Service, o APHIS). En el área técnica, los productores acaudalados, oficiales del gobierno y agrónomos, coordinaron una campaña fitosanitaria para combatir las plagas que tanto preocupaban a los norteamericanos. Se formó una compleja y sofisticada organización técnica que coordinó las actividades de las agencias federales, los representantes del estado y los agricultores. Tras varios años de minuciosos sondeos técnicos y programas de erradicación en todos los distritos, el gobierno federal envió una petición al USDA, solicitando que se autorizara la importación de aguacate mexicano. La petición incluyó documentación sobre las huertas propuestas para participar en el programa de exportación (Stanford, 2002). A pesar de las protestas públicas de los aguacateros californianos, los productores y técnicos michoacanos siguieron trabajando para ganar la confianza y apoyo de los oficiales del USDA/APHIS al documentar los avances del programa de erradicación.

Segundo, paralelo a la campaña fitosanitaria, los productores y empacadores michoacanos intensificaron su cabildeo y, en 1994, establecieron la Comisión del Aguacate del Estado de Michoacán. Los miembros de esta asociación eran mayormente agricultores y empacadores acomodados de Uruapan. La comisión inició sus operaciones en mayo de 1995 con tres metas: 1. negociar el acceso al mercado norteamericano; 2. coordinar las asociaciones de productores en la búsqueda de otros mercados de exportación; y 3. coadyuvar en la resolución de sus problemas comunes (Sierra Reyes, 1997: 26). Aparte, organizó una campaña publicitaria y publicó artículos en revistas de la industria de perecederos de Estados Unidos que respondían a los temores de los aguacateros de California. En julio de 1995, APHIS emitió el primer fallo a favor de la importación de aguacate mexicano de huertas registradas a 19 estados en el noreste de Estados Unidos y abrió un periodo de debate público, entre julio y octubre. A lo largo de ese año, los dirigentes de la comisión sostuvieron reuniones con funcionarios de Estados Unidos y representantes del Congreso para discutir la petición mexicana. Los mexicanos calificaron a las objeciones de los californianos como un intento de sostener barreras no arancelarias al comercio y de evitar la competencia en el mercado doméstico.

El 31 de enero de 1997, el USDA revirtió la prohibición de 1914 y APHIS aprobó la decisión de permitir la importación de aguacate *Hass* de Michoacán a los 19 estados del noreste, de noviembre a febrero (USDA, 1997). En su decisión, el USDA habló del beneficio económico neto para los consumidores del país, aunque reconoció el potencial impacto negativo para los aguacateros nacionales. Los michoacanos estaban obligados a cooperar con los inspectores de campo del USDA en los sondeos de sus huertas, a realizar procedimientos fitosa-

nitarios adecuados en sus campos y a inspeccionar las emparadoras, que también quedaron sujetas a varias restricciones (USDA/Sagar 1997). Las emparadoras certificadas tuvieron que modificar sus instalaciones, encerrar el área de empaque con malla de alambre y construir puertas dobles para prevenir la entrada de insectos (García Guzmán, 1997). A los productores que quedaron fuera del programa, el gobierno mexicano abrió la posibilidad de su futura entrada.

Aunque los lineamientos del USDA impusieron condiciones estrictas, los aguacateros michoacanos sabían que habían ganado la primera batalla contra los productores de California, y que las agencias federales de Estados Unidos habían tomado su lado por encima de las protestas de aquéllos. Para los michoacanos, la decisión del USDA representó un excepcional triunfo organizativo de dimensiones que reconocieron jamás había ocurrido en su industria. En el primer ciclo, sólo 61 productores de cuatro distritos con 1,499 hectáreas satisficieron los requerimientos fitosanitarios para participar en el programa (Sagar, 1998), pero este modesto éxito inicial abrió una pequeña ventana y preparó el terreno para los más recientes acontecimientos en esta industria.

En resumen, estas acciones representan lo que Wolf llamó el poder organizativo: un conjunto específico de actos y tácticas estratégicos que permitieron a los aguacateros michoacanos movilizarse y modificar una política nacional de Estados Unidos basada en barreras no arancelarias. Es importante reconocer que tuvieron éxito porque trabajaron a nivel local (para erradicar las plagas), y lograron establecer alianzas políticas estratégicas con actores poderosos –el estado– representado por las agencias federales de ambos países.

### **México entra en el mercado de Estados Unidos: el impacto del globalismo (1997-2002)**

La entrada de México en el mercado estadounidense tuvo repercusiones para el pequeño grupo de exportadores y para toda la región. Ahora, analizaremos los cambios que ocurrieron en el mercado de aguacate de Estados Unidos entre 1997 y 2002. Se trata de entender si el poder organizativo logró convertirse en poder estructural. Es decir, habiendo logrado entrar en el mercado, ¿los productores y empacadores que exportan desde Michoacán serán capaces de *influir* en dicho mercado?

Por cinco temporadas (1997-2002), México exportó aguacate al mercado invernal (noviembre-febrero) de los 19 estados aprobados. El programa ha ganado el reconocimiento (a regañadientes) de los importadores y mayoristas de perecederos en Estados Unidos, aunque los aguacateros de California insisten en advertir sobre el riesgo de plagas. Con todo, el 1o de noviembre del 2001, el USDA amplió el área de recepción a otros 12 estados y extendió por dos me-

ses la ventana comercial para el aguacate mexicano. Este análisis, sin embargo, se limita al mercado de invierno de noviembre-febrero entre 1998-2002.

### La integración del mercado

El número de huertas en Michoacán que exportaron a Estados Unidos aumentó de 61 en 1997-1998 a 252 en el siguiente ciclo, y a 497 en 1999-2000. En el mismo lapso, la superficie incrementó de 1,499 a 6,758 hectáreas y el volumen exportado subió de 6,000 toneladas en 1998 a 11,729 en el 2000. Conforme a este crecimiento, los técnicos del USDA y de la Sagar ampliaron su programa de sondeos para incluir las empacadoras y huertas recientemente registradas (Facultad de Agrobiología, 1999). El mayor volumen de exportaciones y la ampliación de la ventana comercial han propiciado un mayor acercamiento de las industrias de Michoacán y California. El cuadro 1 muestra que los productores en California, Michoacán y Chile canalizan sus envíos al mercado norteamericano durante aproximadamente el mismo periodo: noviembre a marzo. En la opinión de los michoacanos, México es uno de los protagonistas en el mercado internacional debido a su predominio de la producción mundial. Sin embargo, el análisis del mercado invernal de Estados Unidos entre 1998 y 2002 sugiere una situación más compleja, fincada en relaciones de poder desiguales en este mercado.

Los cuadros 1, 2 y 3, incluyen datos económicos sobre el mercado invernal de Estados Unidos que indican diferencias de poder y en la distribución de los beneficios económicos entre los tres grupos de productores a lo largo de cuatro años. El cuadro 1 presenta el número de cajas enviadas desde California, Michoacán y Chile en este periodo. Aunque de una semana a otra el volumen varía sustancialmente, hay una clara tendencia hacia un aumento dramático. Las cifras para la fruta de California y Chile reflejan mejor que las de Michoacán las condiciones del mercado, porque el USDA/APHIS aún controla los envíos mexi-

CUADRO 1  
EL VOLUMEN COMERCIALIZADO EN LA TEMPORADA INVERNAL  
POR CALIFORNIA, MICHOACÁN Y CHILE; MERCADO ESTADOUNIDENSE  
DEL AGUACATE, 1998-2002  
(En 1,000 cwt)

	<i>1998-1999</i>	<i>1999-2000</i>	<i>2000-2001</i>	<i>2001-2002</i>
California	543	644	770	982
Michoacán	202	194	190	395
Chile	246	188	449	554

canos. No obstante la retórica en México y la imagen de sus aguacateros como los “vencedores” en una batalla campal para entrar en el mercado de Estados Unidos la realidad es que los chilenos han aumentado más rápido sus exportaciones y sus envíos responden más rápidamente a las altibajas de volumen y precio. La industria en Chile está dominada por un pequeño grupo de acaudalados productores comerciales y, aunque su producción es sólo una fracción de la de México, exportan un más alto porcentaje de su fruta; en parte porque su mercado doméstico es más pequeño que el de México. Además, los chilenos tienen más experiencia en el mercado estadounidense. Artículos publicados en los periódicos de la industria, comentan los problemas que los chilenos tuvieron al principio, antes de “aprender” a trabajar con las empresas comercializadoras establecidas, como Mission y Calavo. Desde el 2000, los chilenos han emprendido proyectos conjuntos y campañas publicitarias con empresas norteamerica-

CUADRO 2  
NÚMERO DE SEMANAS EN QUE CALIFORNIA, MICHOACÁN  
Y CHILE ENVIARON AGUACATE AL MERCADO INVERNAL  
DE ESTADOS UNIDOS, 1998-2002

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
California	17	19	19	24
Michoacán	16	16	17	19
Chile	7	11	20	20

CUADRO 3  
PRECIO PROMEDIO EN DÓLARES RECIBIDO POR CALIFORNIA,  
MICHOACÁN Y CHILE POR CADA CAJA DE TAMAÑO 40 EN EL MERCADO  
INVERNAL DE AGUACATE DE ESTADOS UNIDOS, 1998-2002

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
California	48.78	39.50	30.83	30.90
Michoacán	19.13	26.13	27.28	23.42
Chile	31.40	41.33	28.91	25.50

Fuente: “Marketscope”, *The Packer*, informes semanales, 1998-2002. Embarques, es decir, volumen, registrado en 1,000 cwt por semana. El cuadro 2 estima el número de semanas durante las cuales diferentes regiones productoras envían aguacate al mercado, sin tomar en cuenta las semanas marcadas como “demasiado escasas para contar”. Precios registrados por cajas de diferentes tamaños, incluidos 36, 38, 40, 48, 60 y 70 aguacates por caja. El cuadro 3 presenta los promedios sólo para las cajas con 40 piezas. El cuadro 2 también calcula el número de semanas en que diferentes productores están activos en el mercado. La fuente original es el *Agricultural Marketing Service*, del USDA.

nas. Los expertos citan estos antecedentes como una “lección” para los mexicanos, quienes primero trataron de exportar al mercado estadounidense en forma directa.

Durante estos cuatro años se ha extendido la temporada. El cuadro 2 presenta estimados del número de semanas en que las tres regiones han enviado producto al mercado. Las exportaciones mexicanas están sujetas a las restricciones del USDA/APHIS, pero los únicos obstáculos que enfrentan los productores de Chile y California son el precio y la oferta. Mientras México amplió en dos semanas su *ventana*, en el mismo lapso Chile extendió la suya en tres veces (véase cuadro 2). Para California y Chile su mayor producción y la extensión de sus *ventanas* explican en parte el dramático incremento en su volumen de envíos.

El cuadro 3 presenta datos sobre el precio promedio por caja de aguacate de tamaño mediano en dólares durante estos cuatro años. Se ve que la fruta de California y Chile siempre logra precios netos más altos. Los mayoristas estadounidenses atribuyen esta diferencial a la inferior calidad del aguacate mexicano, pero un examen semana a semana de las cifras sugiere algo más: un mercado estructurado en tres niveles, donde la fruta mexicana siempre está abajo, independientemente del tamaño. Aunque la diferencia ha aminorado, el aguacate mexicano sigue cotizándose a los precios más bajos. Por otra parte, el impacto negativo más fuerte de este proceso de integración comercial ha sido para los de California, con la reducción en el valor de su fruta.

En general, los exportadores michoacanos han avanzado modestamente en este mercado: No han realizado los beneficios económicos que proyectaban y muchos de los productores pequeños aún no tienen acceso. Para entender los impactos de la integración binacional de estas dos industrias se precisa de un análisis minucioso de los actos políticos de ciertos agentes poderosos de la cadena binacional de mercancía.\* Esta discusión examinará los aspectos políticos de las relaciones de poder que Wolf califica de importancia “crítica” para explicar el neoliberalismo como un proceso político en la arena económica.

### Las operaciones corporativas a nivel local

La industria internacional de frutas y hortalizas frescas constituye una arena económica y política donde maniobran empresas transnacionales y otros agentes para defender sus beneficios económicos. Un examen de las prácticas espe-

\*La discusión de los eventos y actividades estratégicas dentro de la industria norteamericana de perecederos se basa en artículos publicados en *The Packer*, el periódico semanal de dicha industria, entre 1996 y 2002. Debido a limitaciones de espacio, no me es posible citar todos los artículos consultados, pero el lector interesado me las puede solicitar.

cíficas de las compañías y/u organizaciones que participan en el comercio internacional del aguacate iluminará los aspectos políticos de esta arena global, además de revelar las inconsistencias y contradicciones de sus operaciones en diferentes niveles de la cadena de mercancía del aguacate. En la industria aguacatera, las empresas de Michoacán y California operan en tres niveles: producción, el estado, y el mercado internacional.

Los aguacateros michoacanos están alarmados por la creciente actividad de empresas extranjeras en su industria. Lograr entrar en el mercado de Estados Unidos fue una hazaña que demostró la capacidad de los mexicanos de organizarse para derrotar a los productores de California en una batalla por un mercado comercial. En sus discursos públicos, los michoacanos expresan una profunda desconfianza de sus similares de California, exacerbada por la presencia de dos empresas aguacateras de California (Mission y Calavo) en el estado. Alegan que Calavo representa los intereses de los productores de California y hablan de un “complot” entre estas empresas para tomar control de su industria.

Calavo no participó en la primera temporada de exportación, pero para 1998 había construido la más grande empacadora del país. Aunque se originó en California como una cooperativa de productores, su manera de operar al sur de la frontera ha sido distinta y mucho más parecida a la de una empresa privada. Aunque compraba la fruta de los productores en sus empacadoras, no permitió a los aguacateros michoacanos inscribirse en su cooperativa. Luego, expandió sus operaciones agresivamente y en 1999 su vicepresidente anunció planes para embarcar al menos el 25 por ciento de la producción del ciclo 1999-2000 y, en efecto, envió 2,780 cajas desde su empacadora en Uruapan, que representaron el 24 por ciento del volumen total. En conjunto, las empresas extranjeras (Calavo, Chiquita Frupac, Fresh Directions, Mission y West Pack) ahora controlan las exportaciones al mercado norteamericano (véase Bartra, en este volumen).

Expertos en la industria aguacatera de Michoacán distinguen entre dos tipos de empacadoras: las que exportan directamente a Estados Unidos utilizando su propia marca; y las que maquilan, es decir, empacan la fruta y la venden a importadoras norteamericanas que la exportan bajo su propia etiqueta. Mis fuentes estiman que el 63 por ciento del aguacate que va de Michoacán a Estados Unidos viaja bajo el nombre comercial de estas compañías (com. pers., *brokers* anónimos, 2000). En esta región todas las empresas californianas expandieron agresivamente sus operaciones y su participación en la industria michoacana, a tal grado que en cuatro ciclos lograron un control que les permite comercializar la mayor parte del aguacate de exportación con sus marcas.

## Las operaciones de las empresas en el mercado

Al nivel del mercado, las empresas importadoras establecen condiciones para los exportadores, mediante sus prácticas comerciales y el discurso industrial. Como revelan los cuadros ya mencionados, las exportaciones de aguacate mexicano crecieron despacio al tiempo que los exportadores chilenos aumentaron sus envíos dramáticamente. Al principio, hubo un mercado de precios con tres niveles que reflejaba diferencias de calidad. Empero, en sus discursos los expertos de la industria también construyen imágenes de los países exportadores que suelen contrastar las empresas mexicanas y las chilenas. En el tercer año del programa (1999-2000), el precio de la fruta mexicana bajó y los productores organizaron un moratorio a principios de diciembre de 1999 para reducir el volumen exportado y forzar el precio hacia arriba. Los importadores norteamericanos los acusaron de “manipular el mercado” y los embarcadores argumentaron que las empresas mexicanas debían respetar sus contratos a pesar del bajo precio, a fin de mantenerse en el mercado. Este episodio exacerbó la desconfianza y las sospechas entre estos dos grupos y dichos expertos diferenciaron entre los exportadores mexicanos y chilenos, comentando que cuando estos últimos entraron en el mercado, trabajaban con empresas importadoras-exportadoras y no con compañías especialistas en el aguacate. No obstante, tras “varios años difíciles”, habían cambiado su táctica y recurrido a Calavo y Mission Produce, Inc. Varios comentaristas alegan que los mexicanos encargaron su fruta a mayoristas poco experimentados que introdujeron un gran volumen de fruta de mala calidad.

### *Las prácticas de reorganización empresarial*

Las compañías también pueden modificar su estatus legal. Mission y Fresh Directions, por ejemplo, son empresas transnacionales, pero el caso de Calavo nos brinda importantes revelaciones sobre el proceso de transformación organizativa. El *modus operandi* de Calavo en Michoacán fue como el de una empresa transnacional que busca ampliar sus exportaciones desde las regiones de su ministro. Esto, aunque se fundó en California en 1926 como una cooperativa de productores. Las incongruencias entre sus operaciones en México y California reflejan una lucha interna por la dirección de la compañía. En mayo de 2001, Calavo pidió a la Securities and Exchange Comisión de Estados Unidos (SEC, Comisión de Valores y Comercio), cambiar su condición legal de cooperativa a favor de la de una empresa con fines de lucro. En octubre del mismo año, la SEC aprobó la petición y los miembros de Calavo votaron para reconstituirse como Calavo Growers, Inc. El director general (Chief Executive Officer) co-

mentó que el nuevo estatus daba más flexibilidad financiera, permitía a los accionistas aumentar sus inversiones y agilizaba la comercialización del aguacate (doméstico y de exportación) a nivel mundial.

### *Los impactos a nivel local: Michoacán y California*

La campaña fitosanitaria en Michoacán se basó en una alianza entre agencias federales y un pequeño grupo de productores que deseaban exportar a Estados Unidos (Sagar, 1998). Desde 1997, este programa de exportación ha influido cada vez más en la producción y comercialización de la industria michoacana, incluso en los que producen sólo para el mercado doméstico. Las medidas técnicas implementadas fueron apoyadas por leyes, especialmente la norma NOM-066-FITO-1995 (aprobada 26 de septiembre de 1996), la ley federal que estableció los requerimientos jurídicos y especificaciones fitosanitarias para comercializar aguacate en los mercados nacional e internacional y que esbozó un sistema de control fitosanitario regional que obliga a todo productor de aguacate registrarse en el programa estatal de control de plagas y obtener certificados para vender su fruta. Este reglamento también fijó las normas que los aguacateros deben seguir para cuidar sus huertas, para cosechar, para transportar su fruta a la empacadora y para registrar sus huertas (García Guzmán, 1998). La Sagar reconoció que las condiciones fitosanitarias y las plagas son los principales obstáculos a una futura expansión del programa de exportaciones a Estados Unidos, y sus técnicos argumentan que erradicar las plagas mejoraría rápidamente la calidad del producto destinado al mercado nacional. Estos beneficios justificaron la imposición de cuotas a todo productor con el propósito de ampliar la campaña fitosanitaria e integrar hasta al aguacatero más pequeño (García Guzmán, 1999).

Los productores inscritos en el programa de exportación ven en la campaña de Sagar evidencia fehaciente del apoyo gubernamental para sus esfuerzos por abrir más el mercado. Empero, para los productores pequeños el reglamento y el programa de inspección representan una obligación de cumplir normas que permiten a los más acaudalados exportar sin, al parecer, ofrecerles beneficio económico alguno. Resienten la creciente actividad de agrónomos del gobierno, las cuotas que deben pagar para subsidiar un programa al que no tienen acceso, el intento del estado de expandir el programa entre 1998 y 2002, y la imposición de cuotas para erradicar plagas que nunca habían afectado la comercialización del aguacate en el mercado nacional (Paulsen, 1999). Lo que empezó como una campaña dirigida a un pequeño y selecto grupo de productores y huertas ha crecido hasta convertirse en todo un sistema de producción regional supervisado por personal técnico del estado (Stanford, 2002).

El impacto de las exportaciones mexicanas en la industria aguacatera de California ha sido mixto. Allí, los productores han tenido cuatro ciclos productivos, aunque los precios han tendido a bajar. Piden al gobierno intervenir para restringir las exportaciones de aguacate mexicano (véase cuadro I), aunque reconocen que México seguirá activo. La CAC sigue monitoreando los envíos mexicanos, buscando casos significativos de incumplimiento de las normas fitosanitarias del USDA, pero hace poco cambió sus tácticas y apoyó el Acto de Promoción del Aguacate Hass del 2000 (Hass Promotion Act). Este acto, ya aprobado por el Congreso, aplica un impuesto al aguacate importado para obtener recursos que se dedicarán a promover el consumo nacional de aguacate. A cambio de aceptar que sigan las importaciones, los productores de California insisten en que los importadores ayuden a costear las campañas publicitarias y los estudios de mercado que impulsarán el consumo de sus productos.

### **Retos y alternativas al globalismo neoliberal: la alianza entre el estado y los productores élite**

En este proceso de integración binacional, los productores de Michoacán han adoptado diferentes estrategias o respuestas al globalismo neoliberal, que reflejan la heterogeneidad de la industria y la constante presencia del estado en la economía agrícola regional. Generalmente, estas prácticas pueden ubicarse sobre un *continuum* que va desde actos políticos que desafían al globalismo neoliberal hasta los que buscan alternativas a la globalización impuesta por empresas foráneas. El análisis de estos actos corresponde a la arena que Wolf identifica como el poder organizativo, donde se ejerce el poder a través de la interacción social y política y los actores forcejean para moldear el futuro de esta industria.

Aunque el apoyo federal para la agricultura ha disminuido, agencias federales y estatales siguen interviniendo en Michoacán. En 1997, este estado introdujo una nueva Ley de Organizaciones Agrícolas (Law of Agricultural Organizations), con que las autoridades proponen reestructurar las asociaciones agrícolas locales (o, AAL), y reunir las bajo la jurisdicción legal de la recién creada Unión Estatal de Productores Agrícolas (UEAP). El gobernador argumentó que era necesario “organizar” para modernizar el sector agrícola de Michoacán y que el nuevo marco jurídico agilizaría la cooperación entre asociaciones agrícolas (Tinoco Rubí, 1997). En 1998, la UEAP dijo tener 96 asociaciones miembros con unos 3,500 productores individuales. Aunque otras fuentes en la región alegan que la unión existe sólo en el papel, sus oficiales han elaborado nuevos planes y programas, incluidos un sistema de certificación, un centro de investigación y documentación e iniciativas crediticias (Recio, 1998; Campos Díaz, 1998).

### *La alianza de productores*

Expertos en esta región de Michoacán reconocen con franqueza que a lo largo de la historia ha fracasado toda organización formal que haya tratado de reunir grandes grupos de productores de diferentes tipos. De hecho, para 1999 se habían desarticulado casi todas las cooperativas y asociaciones fundadas en los años setenta y ochenta. Cuando esto ocurre, una pequeña empresa privada (a menudo de los mismos antiguos miembros), adquiere las operaciones de esos grupos, sus vehículos y sus instalaciones. Estas nuevas empresas tienen cierta cohesión interna basada en el parentesco, pero carecen de un atractivo colectivo capaz de estimular a más productores a inscribirse. Fuera de este reducido grupo de 100 o 200 productores y empacadores, el resto de los quizá 5,000 aguacateros operan individualmente, vendiendo su fruta en el mercado nacional. Debido a la reducción de programas de extensión agropecuaria, la mayoría de los aguacateros ha disminuido sus insumos y dejado de atender adecuadamente a sus huertas. Resienten más que nunca las imposiciones gubernamentales y las campañas fitosanitarias porque sus recursos son insuficientes para costearlas (Paulsen, 1999). Además, objetan la creciente segmentación de la industria y la concentración de la riqueza en un pequeño grupo de productores élite.

Dirigentes regionales reconocen la necesidad de ampliar la participación y complementar la expansión comercial con un mayor índice de registros en las organizaciones. En un discurso ante los miembros de una asociación, su nuevo presidente dijo:

Mis primeros comentarios son para expresar mi agradecimiento por su confianza y mi compromiso de seguir con la labor ya realizada y fortalecer nuestra asociación día con día. Para esto, les pido que trabajemos unidos y juntemos nuestras fuerzas para lograr la asociación grande y fuerte que todos deseamos (López Luján, 1998).

No obstante, los dirigentes de las uniones agrícolas tradicionales reconocen la creciente influencia en su industria de las juntas fitosanitarias locales. Puesto que la membresía en las juntas locales es obligatoria, muchos productores comerciales pertenecen a varias. La posibilidad de que las uniones voluntarias y las que son impuestas por el estado establezcan alianzas depende de una revaluación de antiguas visiones de estas agrupaciones. Dos casos recientes nos servirán para demostrar la dinámica de las actuales respuestas organizativas. Primero, en el ciclo 1999-2000, miembros de ambos conjuntos de organizaciones celebraron reuniones semanales en que discutían precios, forjaron consensos sobre el volumen que se enviaría al mercado y opinaron sobre la conveniencia

de fijar un precio mínimo garantizado para las empacadoras (Ayala Aceves, 2000a). Todos consideraron que su trabajo en el ciclo 1999-2000 había valido la pena y acordaron seguir con las reuniones semanales y las iniciativas de colaboración en el ciclo de ventas nacionales del 2000.

Segundo, en la temporada de ventas nacionales de ese año, los dirigentes intentaron dividir los aguacateros de acuerdo con la normatividad política de la recién creada Unión Regional de Productores (URAP). Pretendían fundar un agrupamiento de productores semiautónomo que técnicamente dependería de la unión estatal, aunque financieramente sería autónomo. Sus defensores dijeron que la nueva asociación ofrecería servicios a toda la industria porque reuniría a varias organizaciones nuevas. Un editorial afirmó:

No hay duda de que este proyecto beneficiará a todo el sector aguacatero de Michoacán. La recién creada “Sección Especializada – Aguacate” pide el apoyo de todos y cada uno de los productores [...] a cooperar en este proyecto. Pedimos que apoyen en un 100 por ciento a los dirigentes de sus asociaciones y juntas fitosanitarias locales, para que juntos podamos aumentar el valor del aguacate para los consumidores mexicanos (Ayala Aceves, 2000b).

Así, en respuesta a la iniciativa gubernamental de imponer una nueva unión agrícola, los aguacateros cumplieron, aunque pronto revivieron su viejo proyecto de organizar un canal único de ventas, parecido al de California, al abogar por la autonomía financiera del grupo (Ayala Aceves, 2000c).

### *La diseminación de la información y la capacitación*

Los líderes también tomaron medidas para que las asociaciones jugaran un papel más amplio en la comunidad de productores. En el ciclo 1996-1997, un grupo inició una serie de anuncios radiofónicos semanales en que identificaba los mercados donde había mejores precios para el aguacate y recomendaba a los productores no cortar su fruta cuando el precio bajaba. En 1997, una asociación agrícola local (la AAL de Uruapan) empezó a publicar un boletín local (*El Aguacatero*) con el propósito de divulgar entre el público información técnica y comercial actualizada sobre la industria. Su personal técnico empezó a dar orientación sobre aspectos productivos, incluidas recomendaciones respecto de inversiones y consejos sobre las condiciones ideales de cosecha (Ayala Aceves, 1999a y 1999b).

Las iniciativas a nivel regional para organizar a los productores reflejan el reconocimiento consciente y público que era urgente lograr cierta cohesión

gremial, dado el mayor número de productores y el crecimiento de las empresas extranjeras. En parte, este reto es muestra del legado de problemas organizativos y conflictos regionales que ha caracterizado esta industria desde sus primeros días. A nivel local y regional, estas iniciativas contrastan con las del periodo anterior (1990-1995), cuando los productores mexicanos consiguieron acceso al mercado estadounidense. Esos esfuerzos tuvieron éxito porque, junto con las alianzas forjadas con las agencias federales de México y Estados Unidos, lograron revertir la prohibición fitosanitaria de 1914. Ahora, la campaña fitosanitaria permite a cada vez más productores participar en el programa de exportaciones y, por lo tanto, socava la capacidad de los productores élite de mantener el control de su gremio y del volumen de fruta enviado al mercado norteamericano. En público, los líderes regionales (mayormente productores comerciales acaudalados y funcionarios del gobierno), distinguen entre los que producen para exportar y que tienen la capacidad de organizarse colectivamente, y los que tradicionalmente no han exportado, referidos como “los desorganizados”. Los productores acomodados que participan en el programa de exportación se quejan amargamente de las empresas norteamericanas (especialmente Calavo y Mission), porque echan abajo sus moratorios temporales al ofrecer un precio más elevado a otros productores. Aunque las acusaciones suelen tener sustento, estas dos empresas “extranjeras” siguen comprando fruta a productores michoacanos, muchos de los cuales siguen vendiéndoles a pesar de las vehementes protestas de los líderes.

En resumen, el pequeño grupo de productores élite que negoció la entrada al mercado de Estados Unidos ahora está viendo su posición de poderío económico socavada por productores pequeños dispuestos a vender a sus competidores extranjeros. Si Michoacán pretende presentar un frente unido al mercado internacional, los productores élite tendrán que asimilar la heterogeneidad de la industria y satisfacer las necesidades económicas de los productores pequeños.

### *Las alianzas binacionales de productores*

La integración binacional de las industrias aguacateras de Michoacán y California significa que ambos grupos de productores cultivan fruta destinada para el mercado invernal de Estados Unidos. En el discurso público en ambos lugares, la integración es presentada como si fuera una competencia entre productores de dos países. Este mito exagera las tensiones entre los aguacateros de California y Michoacán pero conviene a los intereses financieros de las empresas. Varios aguacateros comerciales en Michoacán expresaron su resentimiento porque no pueden ser miembros de Calavo (la cooperativa de productores en Califor-

nia), a pesar de que abordaron el tema con sus representantes en Michoacán. Comentaron que una alianza binacional con los aguacateros en California sería importante para resolver sus diferencias y poder enfrentar a las empresas grandes. Ahora que Calavo se ha convertido en una empresa con fines de lucro, sus miembros conservan sus acciones, aunque en el futuro podrán venderlas a personas ajenas. Además, Calavo está contemplando ofrecer sus acciones en forma pública. De concretarse esta medida, los agricultores michoacanos y sus asociaciones podrían comprar acciones e invertir en esta empresa. Está claro que la directiva de Calavo planea transformarla en una empresa importadora-exportadora, aunque su proyecto ha desencadenado conflictos internos que no auguran resultados positivos para los productores en California. Ante esta situación, los aguacateros de los dos países tienen intereses comunes que pudieran llevarlos a formar una alianza binacional, siempre y cuando sean capaces de sobreponerse al legado histórico y a la mistificación de la competencia binacional.

### Conclusión

En conclusión, el periodo de integración binacional de las industrias aguacateras de Michoacán y California se distingue por cambios importantes en las operaciones de las empresas y por rencorosas batallas entre los productores de las dos regiones. Este caso pone en relieve diferencias significativas en sus estrategias; es decir, en los intentos de los productores y las empresas importadoras de hacer efectivo su poder organizativo. Los productores de ambos países han tratado de defender sus intereses comerciales en el mercado estadounidense del aguacate fresco mediante acciones políticas que limitan el volumen de fruta involucrada. Los de California exigen que las agencias federales de su país intervengan y limiten el crecimiento de las exportaciones mexicanas, mientras que los de este último país organizan moratorios cuando bajan los precios. En esos momentos, las empresas importadoras simplemente expanden sus compras en otras regiones fuentes, o buscan nuevos proveedores para frustrar los intentos de los productores de afectar el mercado. Al mismo tiempo, las compañías expanden su presencia verticalmente para aumentar su influencia en el mercado al iniciar operaciones comerciales en las zonas productoras. Todos estos actos y sus consecuencias muestran que los productores no pueden enfrentar al mercado eficazmente mediante nexos individuales con las empresas compradoras. La competencia internacional entre productores michoacanos, californianos y chilenos ha beneficiado a los intereses económicos de las empresas importadoras, como Calavo, Mission y Chiquita. Es indispensable encontrar nuevas alternativas para que los productores tengan al menos una leve posibilidad de sobrevivir en este mercado cada vez más globalizado. Los nexos hori-

zontales entre productores de diferentes países podrían brindar una pequeña esperanza de seguir influyendo en el mercado. Si las compañías importadoras ahora se consideran empresas “globales” o “transnacionales”, los productores también deben ampliar su autoimagen. Además, los productores élite necesitan reconocer su responsabilidad en la región y las consecuencias de sus decisiones comerciales. Las operaciones que han emprendido en calidad de empresarios individuales les ha brindado beneficios sustanciales en el corto plazo, pero si no hacen algo frente a la heterogeneidad regional y las necesidades de los productores pequeños, habrá consecuencias a largo plazo que socavarán la viabilidad de la industria. Finalmente, a pesar de las medidas de privatización en el sector agrícola de México, el estado aún juega un papel importante en la búsqueda de alternativas comerciales, en abrir opciones a los diferentes tipos de productores y en apoyar el desarrollo de múltiples estrategias comerciales para esta importante industria agrícola regional. Es preciso, en Michoacán y en otras zonas rurales, enfrentar al globalismo, ya que las estrategias económicas adoptadas tendrán consecuencias políticas a largo plazo.

