

BANCOMEXT

NEGOCIOS NOVIEMBRE 2006

SECCIÓN / COMPETITIVIDAD

Exportación de Aguacate

El Valor del Aprendizaje

Por Yulia Espín

Para los productos del campo, la exportación debe contemplarse como un agronegocio. Es en este contexto que Carlos Morales Troncoso*, especialista en comercio exterior y creador de una metodología de análisis de competitividad de productos agrícolas, advierte sobre la necesidad de implantar criterios empresariales en el campo.

Carlos Morales Troncoso se ha desempeñado como consultor empresarial durante más de dos décadas. Su tesis doctoral aborda el caso específico del aguacate mexicano con una metodología propia que analiza la competitividad de un producto básico. **Negocios** presenta algunos trazos fundamentales del caso del aguacate, así como aprendizajes obtenidos a partir de esta experiencia exportadora estudiada con un procedimiento integral y riguroso.

En opinión de este consultor y académico, el caso de la exportación de aguacate mexicano tiene dos etapas. La primera comprende hasta el año de 1997, fecha que marca la gradual apertura del mercado estadounidense, cerrado para este producto por razones fitosanitarias. “Antes de ese año nuestro aguacate se exportaba con éxito a países que se distinguen por sus exigencias en calidad como Canadá, Japón y, sobre todo, a Francia. Sin embargo, las prácticas de algunos empresarios abatieron precios y calidad en el país galo, destruyendo ese importante mercado para México y, ahora, Francia sigue consumiendo aguacate pero de Israel y Sudáfrica”.

La otra etapa inicia, en 1997, con la apertura paulatina del mercado estadounidense según lo establecido en el *Programa Bilateral de Exportación de Aguacate Hass Mexicano a los Estados Unidos de Norteamérica*, que tendrá plena vigencia en 2007 cuando nuestro producto tenga acceso a los últimos tres estados todavía hoy vedados para el aguacate mexicano: California, Hawai y Florida. Este proceso generó “un *boom* exportador formidable cuyos resultados económicos ponen de manifiesto una situación paradójica ya que, a pesar de ser México el primer productor y exportador de aguacate del mundo, los beneficios derivados de ese reciente auge exportador a los EEUU no se han repartido equitativamente entre los cerca de 16 mil productores michoacanos sino sólo entre una minoría que ha podido cumplir con las formalidades exigidas en el *Programa* mencionado. Todo esto se constata en el análisis detallado que Morales Troncoso efectuó al aplicar su metodología al caso del aguacate que, junto con otros once frutos, representan la casi totalidad de la exportación mexicana de ese rubro (ver recuadro) Se supone que la competitividad internacional de un producto genérico, como el aguacate *Hass* de Michoacán, implica una elevación de los niveles de ingresos y/o bienestar de los productores; es ésta la verdadera razón de esforzarse por ser competitivo en los mercados mundiales”.

Los Claroscuros de la Paradoja

Hoy día, afirma Morales Troncoso, el mercado más atractivo para el aguacate es el estadounidense, por ser el más grande en términos cuantitativos. “El *Programa* de exportación derivado de las exigencias sanitarias de un cliente exigente del primer mundo (los EEUU), nos enseñó a controlar la calidad para evitar problemas cuando el producto llega a su mercado. Aprendimos cómo controlar plagas y predios para certificar huerto por huerto, de acuerdo con los parámetros de las llamadas buenas prácticas de agricultura. Esto aplica también a los municipios, asegurando una cadena de eficiencia y sanidad desde el origen hasta el mercado de destino. Adicionalmente, permite localizar con precisión cualquier problema sanitario que pudiese existir”.

“En este terreno se ha hecho un trabajo excelente. Sin embargo, el impacto no ha sido favorable para todos los involucrados en el proceso. Aprendimos las

buenas prácticas de producción agrícola pero no controlamos la comercialización en los mercados, cuando el valor mayor de este tipo de negocios de exportación radica en su conocimiento dominio. Y lo mismo vale para el manejo logístico de los embarques que están en manos de un grupo muy reducido de empresas emparadoras/exportadoras.”

Los Filtros del Programa Bilateral

Los filtros del *Programa de exportación bilateral* declaran limpio un huerto de aguacates y, al hacerlo, se autoriza a su propietario a exportar. Entonces, el producto sólo puede venderse a través de las emparadoras/exportadoras autorizadas, afiliadas en la Asociación de Productores, Empaadores y Exportadores de Aguacate de Michoacán (APEAM).

Esta Asociación constituye un filtro importante. Agrupa a 25 empresas que son las únicas debidamente autorizadas para exportar los aguacates producidos en predios limpios dentro de cada Municipio autorizado para exportar a los EEUU. El afiliarse a una empaadora a la APEAM representa la aportación de elevadas cuotas que superan con mucho la capacidad económica de la mayoría de los pequeños productores, quienes tienen que conformarse con vender su producto a una empaadora ya existente para exportar a los EEUU. “En la práctica esto se ha traducido en una marginación *de facto* para los pequeños productores y hace que de 16,000 productores michoacanos sólo 2,000 exporten regularmente a los Estados Unidos. El resto puede vender a otros mercados, incluido el doméstico, sin tener que pasar por estos mismos controles”.

Morales Troncoso señala que la presencia norteamericana en el proceso de exportación lleva ventaja. Baste pensar que cinco empresas empaadoras subsidiarias de norteamericanas, comprendidas entre las 25 que agrupa la APEAM, controlan alrededor del 80% de las exportaciones. La mayoría del aguacate de Michoacán -productor del mejor aguacate *Hass* del mundo y el único estado desde donde se puede exportar a los Estados Unidos- pasa por las manos de esas empaadoras, que tienen los contactos en el mercado.

“Los empresarios norteamericanos con grandes intereses en ese mercado - señala el especialista- se asociaron con colegas mexicanos y pusieron aquí su negocio, sabedores del acuerdo entre los dos países.”

El otro detalle que, en opinión de Morales Troncoso, “inclina la balanza a favor de los estadounidenses es el hecho de que todo el sistema de inspección fitosanitaria está a cargo de inspectores (visores) del Departamento de Agricultura de ese país, destacados en México o contratados localmente”.

Reproducir el Modelo

¿Por qué lo bueno del ejemplo michoacano no ha contagiado a otros productos? Morales Troncoso lo explica en virtud de lo reciente de la experiencia. “Espero que otros grupos de productores se pregunten cómo le hicieron en Michoacán y lo hagan mejor que ellos, para vender a otros importantes mercados del mundo. No menosprecio el mercado estadounidense, pero no es el único”.

“Hay variedad de mercados siempre y cuando la exportación se vea como un agronegocio, en lugar de ser sólo un caso de producción que va al extranjero. Es decir, necesitamos implantar criterios empresariales en el campo. Para tener negocios internacionales y flujos crecientes de exportación es necesario conocer y estar presente en el mercado. Las personas que llevan su producto a la empacadora para que lo exporten no se toman la molestia de ver otras posibilidades, como poner sucursales y organizarse para participar directamente en el negocio de importación en los países compradores. Se van por lo más fácil, y consideran que quienes empaacan y distribuyen ya conocen el mercado. ¿Para qué competir con ellos?, esta actitud nos margina.”

Por si hubiera dudas sobre esto, Morales Troncoso comenta el caso de las moras y zarzamoras de la región de Los Reyes, en Michoacán. Una zona donde se cultivan productos de excelente calidad que hoy compran y exportan empresas chilenas, “con empresarios internacionalizados, más hábiles y formados que los productores nacionales”.

METODOLOGÍA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO EXPORTADOR Y DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE UN PRODUCTO ESPECÍFICO

por Carlos Morales Troncoso, LAE y MBA

Ciudad de México DF, octubre de 2006

Registro en trámite ante la Dirección General de Derechos de Autor

A continuación, se presenta un resumen de los 30 parámetros que se agrupan en 5 categorías y que utilizan como criterios para discernir, de manera más objetiva e integral, si se está en presencia de un producto genérico competitivo de interés para un país en particular.

Criterios relativos al desempeño exportador del producto

Lo primero que tiene que determinarse es si el desempeño exportador del producto en cuestión es sobresaliente, con relación al de otros productos similares del país examinado, así como al nivel global. Para lograr dicha determinación normalmente se utilizan fuentes tanto domésticas como internacionales.

Criterios tendientes a identificar la posición que ocupa el país bajo estudio en el panorama mundial del producto de interés

En segundo término, es indispensable tener una clara idea de la posición que ocupa el país productor/exportador al nivel global, en referencia al producto con desempeño exportador sobresaliente que se desea estudiar. Para ello, casi siempre se emplean fuentes de carácter internacional.

Criterios relativos a la situación prevaleciente en el mercado del producto estudiado en el país productor/exportador

También es muy recomendable tener un claro entendimiento de la forma en que se desenvuelven los principales indicadores del mercado doméstico, a partir de fuentes de información domésticas.

Criterios relativos al desempeño exportador en cada uno de los mercados específicos que se desee analizar

Muy frecuentemente, además de los parámetros hasta aquí propuestos, es recomendable analizar con mayor detalle los principales mercados extranjeros para observar el desempeño exportador del producto genérico bajo estudio en cada uno de ellos.

Criterios relativos al impacto positivo del buen desempeño exportador en los niveles de ingresos y bienestar de los productores

Todos los criterios anteriores son importantes pero, sin lugar a dudas, el criterio definitivo que permitirá calificar de verdaderamente competitivo a un producto, con un desempeño exportador sobresaliente, es el impacto positivo que dicho desempeño consiga tener en los niveles de ingreso de los productores y su posible repercusión en la elevación de sus niveles de bienestar.

* cmtroncoso@prodigy.net.mx

www.morales-troncoso.com

Los 12 frutos mexicanos con mejor desempeño exportador

Productos	VCR*	X mexicana (millones dls)	Lugar mundial	% de Mx en la X mundial	Principal destino de la X mexicana (%)
080231 Nueces con cáscara	0.69	61.7	2	23%	EEUU (100)
080232 Nueces sin cáscara	2.32	68.6	2	13%	EEUU (100)
080440 Aguacate	7.18	399.5	1	43%	EEUU (63.1)
080450 Mangos y guayabas	4.65	86.6	1	14%	EEUU (73.4)
080530 Limones	6.39	168.1	2	15%	EEUU (94.2)
080610 Uvas frescas	0.37	157.2	5	4%	EEUU (99.6)
080711 Sandías	5.80	154.5	1	26%	EEUU (99.9)
080719 Melones	2.61	68.4	7	6%	EEUU (79.2)
080720 Papayas	11.74	64.1	1	34%	EEUU (99.0)
081010 Fresas frescas	1.70	87.1	6	7%	EEUU (88.3)
081020 Frambuesas, zarzamoras y moras	5.61	78.1	1	25%	EEUU (96.2)
081110 Fresas congeladas	3.10	45.8	3	12%	EEUU (94.4)
Total 12 productos		1,439.6			
Total capítulo		1,536.5	93.7%		

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Centro de Comercio Internacional, CCI, (UNCTAD/OMC) de las Naciones Unidas (*Trade Maps*)
VCR= Índice de Ventaja Comparativa Revelada calculado con cifras a 2004, de acuerdo a la fórmula de T. Vollrath