

## APEAM 2018: AFRONTANDO NUEVOS RETOS EN LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE AGUACATE DE MÉXICO <sup>1</sup>

A primeros de marzo de 2018, el Consejo Directivo de APEAM (Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de México) se enfrentaba a una de las situaciones más complejas de su historia.

Los socios de APEAM producían y exportaban prácticamente la mitad de los aguacates que se comercializaban en el mundo. Aportaban el 80% de las importaciones de este fruto por parte de EE.UU. –principal país consumidor del mundo– y el 61% del consumo de México, segundo mercado mundial<sup>2</sup>.

A pesar del crecimiento en precios y volúmenes desde el inicio de las exportaciones a EE.UU., algunos productores habían convocado huelgas en 2016 y 2017 por discrepancias con los precios y la forma de percibirlos. Según algunos miembros de la asociación, esto podría poner en peligro el futuro del mercado estadounidense y afectar al futuro de la industria y de la propia APEAM. Esta situación se agravaba por dos circunstancias. Por un lado, unos meses antes, Estados Unidos había dado vía libre a la importación de aguacate de Colombia para evitar que las reducciones de envíos del aguacate mexicano pudieran afectar al mercado interior y evitar subidas excesivas de precios. Por otra parte, aún estaban pendientes las negociaciones con el Gobierno del presidente Trump sobre el Acuerdo del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA). En repetidas ocasiones Trump se había mostrado partidario de imponer elevados aranceles a los productos mexicanos que Estados Unidos importaba, el aguacate entre ellos.

A pesar de todo, el aguacate seguía siendo muy rentable para productores y empacadores, más que otros productos agrarios. Sin embargo, como indicaba un representante de APEAM, *“no podemos dormirnos en los laureles; éstos pueden ser los síntomas de que algo debemos ir comenzando a cambiar”*.

---

<sup>1</sup> 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 © abril 2018, 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](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> En marzo de 2018 los productores y empacadores asociados a APEAM procedían únicamente del estado de Michoacán, pues hasta el momento éste era el único estado mexicano desde el que las autoridades estadounidenses habían autorizado importar aguacate.

Desde su fundación en 1997, la función de APEAM se había centrado en prestar los servicios necesarios para la exportación a EE.UU. (era el único socio cooperador mexicano del USDA-Departamento de Agricultura de Estados Unidos para la exportación de aguacate de México a ese país); promocionar el aguacate mexicano (principalmente en EE.UU. y en otros países bajo la marca '*Avocados from Mexico*'); y otros servicios para la industria, como desarrollar un sistema de previsión de cosechas e impulsar algunos proyectos de I+D.

Pero en aquel momento entre los miembros del consejo directivo de APEAM rondaba una cuestión central: ¿Cuál debería ser el papel de APEAM en el nuevo escenario competitivo y productivo en el que se encontraba el aguacate de México?

Varios miembros de la directiva de APEAM apuntaban que el modelo de funcionamiento de la asociación había ido bastante bien durante sus 20 años de historia y que tan sólo requeriría algunos ajustes para evitar algunos conflictos, como las recientes huelgas que habían impedido cosechar a los productores y retenido los envíos de fruta.

Sin embargo, otros miembros de APEAM pensaban que era precisamente en momentos como aquél, de rentabilidades adecuadas y alta demanda en exportación, cuando debían acometerse los cambios necesarios para preparar al conjunto del sector para futuros crecimientos, mejorar retornos y, especialmente, anticiparse a 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 a nivel nacional sino, también, internacional.

## **EL AGUACATE EN MÉXICO Y EN EL MUNDO**

México era el principal país productor (1,7 millones de toneladas en la campaña 2016/2017) y exportador de aguacate<sup>3</sup> del mundo (873.963 toneladas exportadas en 2016/17, valoradas en 2.500 millones de dólares, un 46% de la producción mundial; ver Gráficos 1 y 2). El estado de Michoacán era, con diferencia, el principal productor de México, con alrededor del 85% de la producción nacional y una participación similar de las exportaciones.

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 1.

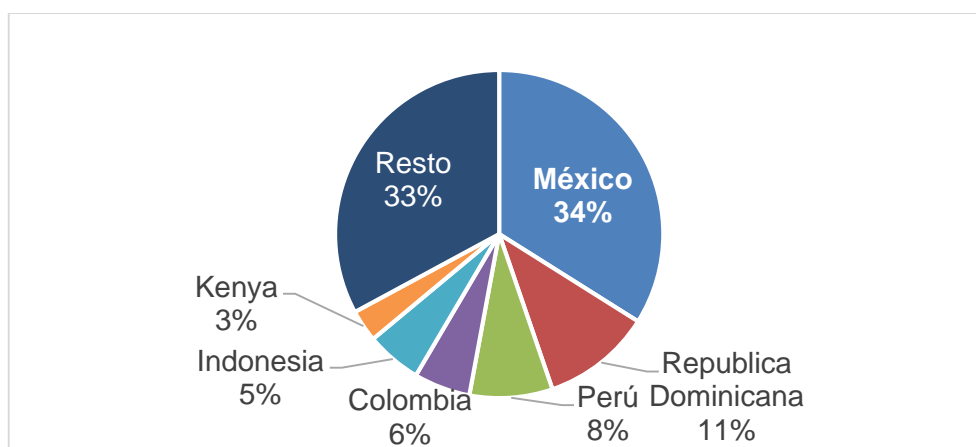
Según indicaba José Armando López Orduña, director general de APEAM:

*“Michoacán<sup>4</sup> es el único lugar del mundo donde el aguacate tiene hasta cuatro floraciones al año (cuando lo usual es una o dos). Por eso, uno de nuestros eslóganes es ‘Always in season’ (Siempre en temporada)”.*

Los socios de APEAM aportaban alrededor del 90% de las exportaciones mexicanas de aguacate.

En 2016 la producción mundial de aguacate alcanzó los 5,57 millones de toneladas, de los cuales, alrededor del 25% se comercializó en los mercados internacionales. En el año 2000 se producían sólo 2,7 millones de toneladas en el mundo (Gráficos 1 y 2).

**Gráfico 1. Producción mundial de aguacate 2016 (% sobre producción total)**



Total producción mundial: 5,57 millones de toneladas. Fuente: FAOSTAT

---

<sup>4</sup> Ver Anexo 1.