

## ORGANIZACIONES EMERGENTES Y RELACIONES SOCIOPOLÍTICAS INFORMALES EN LA INDUSTRIA DEL AGUACATE MICHOACANO

José Rubén Orantes García

PROIMMSE-UNAM

Patricia Gutiérrez Casillas<sup>1</sup>

### PRESENTACIÓN

El presente texto desarrolla la información obtenida por nuestra investigación de manera intermitente entre los años 1999 hasta 2005, 2006 y 2008. Es una pesquisa que consideramos importante para el estudio de las organizaciones emergentes de productores. La conveniencia de la realización del análisis sectorial del aguacate en Tancítaro, San Juan Nuevo Parangaricutiro y Tacámbaro, Michoacán, México responde a la tradición, el peso económico y la potencialidad futura de esta actividad económica para los pueblos indios purépechas. La presencia de organizaciones (Oro Verde y AMIMEX) generadas por el tejido social de uno de los principales municipios michoacanos productores del aguacate, Tancítaro, ha sido fundamento de un importante desarrollo económico ligado a esta actividad y materializado en el auge de las juntas locales, la industria empaedora, las instituciones abocadas al control de calidad de los empaques (NORMEX) y la distribución y comercialización del aguacate en México, Estados Unidos, Europa, Asia y Centroamérica.

Por tanto, en el marco de este artículo se puede decir que los productores de aguacate quedan circunscritos a las organizaciones emergentes y a las juntas locales. Por eso es preciso tener presente que la relevancia de la producción de éste, en tanto el impacto que supone en el desarrollo y la generación de una economía sólida en una comunidad como Tancítaro, es inferior a la imputada a los productores exclusivamente. Cabría señalar, además, que existe una urgente necesidad de hacer un llamado de revaloración y resignificación de las actividades agropecuarias así como el rescate del conocimiento y las tradiciones locales en el ámbito mundial, como una de las estrategias a seguir con el fin de evitar la desaparición o, en su defecto, la pauperización del sector y lograr la redirección de las organizaciones de productores hortofrutícolas en nuestro país.

En la reunión de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) de abril de 1997 de *Expertos sobre globalización y productividad en las economías campesinas de Centroa-*

---

<sup>1</sup> Estudiante de la maestría en Ciencias Sociales y Humanísticas del CESMECA-UNICACH.

mérica: *Implicaciones sociales y tecnológicas*, se planteó una serie de preocupaciones acerca del robustecimiento de las organizaciones rurales de tal manera que sean estas nuevas formas institucionales las que luchan, reivindiquen y revaloricen las actividades agropecuarias. Esto es posible, coincidió el grupo en la CEPAL, ya que las organizaciones están jugando (y pueden jugar) un papel clave: 1) en las vinculaciones deficientes con las cadenas agroalimentarias y con el Estado; 2) en la difusión y adopción de la información, nuevas tecnologías y prácticas productivas; 3) en el rescate de los conocimientos locales y la importancia de las tradiciones y vínculos con la tierra; 4) en la confluencia de pequeños y medianos productores en empresas productivas o comercializadoras y, en especial, 5) en la construcción de un marco rural sostenible, equitativo e incluyente, conformado por nuevos enfoques productivos, comerciales y empresariales.

Expertos y especialistas mexicanos, latinoamericanos y europeos en el campo coinciden en señalar que uno de los aspectos más significativos en contra de la globalización y del neoliberalismo en nuestros países ha sido la reconfiguración de las organizaciones de productores. Para el caso de México, por ejemplo, se señala que de principios de los ochenta, del siglo pasado, a la fecha, han surgido organizaciones de productores (que producen y comercializan), algunas de ellas con enfoques empresariales. Este proceso de construcción institucional ha venido acompañando al desmantelamiento asociativo o de reconfiguración de las organizaciones históricas gremiales/corporativistas, así como a los procesos de resignificación y redistribución de funciones del Estado, tales como la desregulación de la producción, comercialización e importaciones, desincorporación de paraestatales a favor de organizaciones campesinas con potencialidad de autogobierno, fin del reparto agrario, federalización de la extinta Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) y agudización del internacionalismo de la industria debido a la globalización y el neoliberalismo.

De mediados de los ochenta, en el siglo XX, a principios de la primera década del siglo XXI se constituyeron más de 3,000 organizaciones de este corte en México (CEPAL, 1997; Grammont, 1995; Orantes, 2009). Aun más, se señala que estas organizaciones y empresas no sólo han aumentado en cantidad, sino que se han vuelto una realidad cotidiana de la integración del mercado nacional al global (Grammont, *op. cit.*). Muchas de ellas las encontramos en regiones de Chiapas, Jalisco, Michoacán, Aguascalientes, Nayarit y Colima (González, 1998, 1999; Stanford, 1998, 1999; Álvarez, 1998).

En el caso de las organizaciones hortofrutícolas, y en especial las del aguacate, interesa resaltar que, al igual que otras surgidas recientemente vinculadas a otros sistemas-producto en nuestro país, estas nuevas asociaciones de productores pequeños y medianos tienen como elementos cohesionadores la lucha por: 1) la rentabilidad del

campo, 2) la injerencia en la organización de la producción, 3) la apropiación, al menos más equitativa, del excedente económico generado en las cadenas agroalimentarias, y 4) el acceso a un mercado seguro para sus productos. Se distinguen, sin embargo, por ser organizaciones en las que se ha logrado desvanecer la diferenciación entre la producción y comercialización para el mercado interno y aquella para el mercado global (Bofill, 1999; Grammont, 1999 y Orantes, 1999). Esto es, las asociaciones hortofrutícolas actuales producen para y mercadean en un ámbito comercial globalizado.

Estas organizaciones se han revelado como nuevas formas y espacios de poder para estos actores, no obstante tener como bandera de lucha una agenda básicamente económica. Como tales, han generado nuevos recursos, intereses, significados y formas de alteridad entre los productores. A la par, estas asociaciones han roto o reconfigurado redes y formas de negociación, acomodo y conflicto. Por eso estos esquemas asociativos emergentes, o aquellas formas organizativas históricas reconfiguradas, han permitido a pequeños y medianos productores organizados enfrentar, confrontar, rechazar o apropiarse del nuevo contexto socioeconómico, político, tecnológico y cultural.

Esta presentación se centra en el examen de las formas en las cuales pequeños y medianos productores hortofrutícolas de México, en general, y de Michoacán, en particular, se han vuelto partícipes activos de los cambios mediante la creación de organizaciones que les permiten afrontar, retar, apropiarse y sacar ventaja de las formas que ha adoptado la globalización neoliberal en nuestro país. Este primer análisis propone encontrar explicaciones que permitan entender por qué en algunos espacios del occidente y de otras partes del país 1) estas nuevas organizaciones han fracasado o no han logrado iniciar, 2) mientras que en otras regiones los productores ni siquiera han planteado como necesidad, mucho menos como estrategia, la adopción de este nuevo proceso organizativo. Se considera que este ejercicio conducirá a reflexionar acerca de la complejidad y el dinamismo de los procesos asociativos, mencionando las líneas de acción para el fortalecimiento de estos nuevos esquemas entre productores del aguacate mexicano.

Estos procesos organizativos entre productores del aguacate son analizados a partir de estudios de caso realizados en grupos hortofrutícolas de Michoacán. Abordaremos una aproximación ofreciendo, en primer lugar, una visión panorámica de los principales aspectos de la Junta Local de Tancítaro y la organización de productores agrícolas de Tacámbaro: Cupanda. Prestando una especial atención a tres cuestiones básicas: antecedentes, políticas de dicha institución y situación de los productores del aguacate de este lugar.

## CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

La importancia de esta investigación fue identificar las respuestas a las dimensiones sociales de las organizaciones formales e informales de productores del aguacate. Las primeras tienen vínculos con dependencias de gobierno y han propuesto garantizar a los productores (ejidatarios y pequeños productores privados) mayores ganancias por concepto de la comercialización del aguacate. Las organizaciones formales, según Lois Stanford (1998), “no han tenido muchos logros, [por ello] el sistema se caracteriza por un alto grado de intermediarios en todos los niveles de comercio” y la existencia de relaciones sociopolíticas informales entre estos productores. Las organizaciones informales, que los funcionarios gubernamentales consideran “desorganizadas” (*op. cit.*), se encuentran claramente establecidas. Stanford (*op. cit.*) menciona que estos productores cultivan una cosecha, cuentan con canales de comercialización nacional e internacional y mantienen una nula vinculación con las instancias gubernamentales. Las organizaciones informales de productores aguacateros “operan en muchos aspectos como si fuera una comunidad, sobre la base de relaciones de integración entre distintos individuos a diferentes niveles del sistema, relaciones que se establecen mediante la confianza, la experiencia, la práctica y el poder.”

Por su parte, los mecanismos de mercado muestran un ámbito extenso de aplicaciones para la manipulación de la producción aguacatera y del resto de los elementos de comercio: almacenamiento, créditos, rendición de cuentas, riesgo, transporte y otros. Por tanto, para entender las situaciones complejas y cambiantes de los productores del aguacate, es necesario tener en cuenta el concepto de *localización* (Long, 1996), el cual permite entender “las maneras en que se encarna el desarrollo agrario en escenarios locales; o de ‘relocalización’, para dar cuenta del proceso de reinención o creación de nuevas formas sociales que surgen como parte del proceso de globalización.” (Long, *op. cit.*, en Lara Flores y Chauvet, 1996). Entonces, es necesario prestar atención, además, a esa heterogeneidad y la especificidad histórica de la globalización, propuesta por Rodríguez Gómez (1999), “presentándola (e intentando abordarla) como un proceso de ‘diálogo dotado de poder’ (y, con ello, de articulación económica, política, social y cultural entre lo ‘micro’ y lo ‘macro’”. Esta misma autora considera a la globalización “como un proceso que subvierte, o al menos mediatiza y reconfigura, ciertas ideas, prácticas, límites, imágenes, tecnologías y ejercicios de poder de las nación(es)-Estado contemporáneas, sin que ello signifique, empero, que el Estado continúe normando, legitimizando, apropiándose o rechazando formas culturales de la globalización, al tiempo que se alía, pacta, negocia o entra en conflicto, según el caso, con los actores transnacionales.” (*op. cit.*).

Es indispensable, por tanto, prestar atención a los flujos de bienes y servicios que vinculan a los productores del aguacate organizados de manera formal e informal a los intermediarios, los canales de comercialización y a la sociedad misma. Los conceptos de *globalización* y *localización* pueden servir para el estudio de los vínculos entre las organizaciones agrícolas productoras de aguacate, los sujetos y las diversas maneras en que se relacionan y sostienen.

El presente análisis se basó en dos presupuestos centrales: i) primeramente, abordar sistemáticamente las dinámicas de estos procesos asociativos, caso por caso y mediante una óptica histórica, hace posible conocer y aprehender la globalización como un proceso histórico-heterogéneo que recrea, a la vez que es recreado por la economía, la sociedad, la cultura, las experiencias cotidianas, las dinámicas de poder y las materialidades y condiciones históricas locales; y ii) nos interesó entender cómo y por qué la reconfiguración de la globalización se presenta marcada por las dinámicas (ambigüedades, contradicciones e indefiniciones) del actual proceso de formación del Estado mexicano “a la neoliberal”. Esto es, la discusión parte de reconocer que la globalización a la neoliberal es un proceso mayor que incide y es reconfigurado, simultáneamente, por condiciones históricas específicas, tanto de las regiones como de los sistemas-producto y de sus cadenas agroalimentarias.

Es importante apuntar que la propuesta de realizar el estudio de estas organizaciones a profundidad y de una forma multidimensional fue un intento por brindar elementos analíticos de cómo y por qué pequeños y medianos productores del aguacate se están convirtiendo (o no) en nuevos agentes activos del cambio y del quehacer de una globalización entendida de abajo hacia arriba. No obstante, en los esquemas asociativos y en el resto de las cadenas agroalimentarias se toman en cuenta las diferentes posiciones, estrategias, intereses, dinámicas de poder y visiones del mundo de estos distintos actores e instituciones tienen con el Estado mexicano. La agencia de estas nuevas organizaciones no deja de estar marcada por las especificidades de cada uno de los sectores productivos agropecuarios de México, así como las condiciones históricas particulares de los espacios socioculturales en los que toman forma.

## LA HORTOFRUTICULTURA EN EL OCCIDENTE MEXICANO

De sobra se sabe que la producción y la industria hortofrutícolas son los sectores más dinámicos, tanto en México como en el mundo. En nuestro país este sector se distingue por dedicarse, de una forma por demás significativa, al mercado de exportación. Las hortalizas, por ejemplo, constituyen el principal producto percedero mexicano de exportación, ya que, aunque sólo representa el 3.1 por ciento de la superficie cultivable,

aporta el 19 por ciento del valor total de la producción agrícola (De Grammont, 1996). A su vez, si bien el cultivo de hortalizas, flores y frutas ocupa sólo el 9 por ciento de la superficie dedicada a la agricultura en México, aporta entre el 34 y el 37 por ciento del valor de la producción agrícola del país (*ibid.*, xii-xiv). Dentro de este sector, el cultivo de productos orgánicos es el más dinámico de México (como sucede en el mundo en general). Éste se distingue por su gran capacidad de respuesta ante la demanda diversificada y altamente cambiante del mercado internacional (Marsh y Runsten, 1999).

En términos generales, se puede decir que los cultivos hortofrutícolas han experimentado un rápido crecimiento en su articulación con el mercado nacional tanto como con el internacional. Han estado expuestos a una fuerte re-estructuración productiva, la cual se finca en cambios en:

1. los paquetes tecnológicos (con una importancia creciente de la biotecnología),
2. la reconfiguración de la organización y división del trabajo (ante las exigencias de mayor eficiencia técnica del trabajo y competitividad y calidad de los productos),
3. la estandarización de los criterios de calidad del mercado global,
4. la apertura hacia nuevos nichos de mercado altamente rentables (como es el caso de los productos orgánicos).

Se debe notar, en particular, que los productores hortofrutícolas, y en especial los aguacateros michoacanos, han experimentado el estrechamiento de sus vínculos con los consumidores, tanto en el ámbito nacional como en el global, que se remontan a finales del siglo XIX. La excepción son los productores orgánicos, quienes se han ido, de manera creciente, vinculando a los consumidores, nacionales y del mercado global en la última década (Marsh y Runsten, 1999).

El caso del aguacate michoacano merece especial atención. México es el primer abastecedor de esta laurácea del mundo. Michoacán mueve el 83 por ciento de la producción total del país, mientras que contribuye casi con el 40 por ciento a la producción mundial. Cabe apuntar que el Hass de Michoacán es uno de los únicos bienes alimentarios que se produce durante el año. La no estacionalidad de la producción, por tanto, distingue a esta cadena agroalimentaria de otras, aun en el sector hortofrutícola. Finalmente, el aguacate constituye un producto de expansión, fundamentalmente por su alta rentabilidad y gracias a la alta aptitud frutícola de los suelos michoacanos.

La producción de aguacate Hass de forma comercial en Michoacán es una empresa relativamente joven, no obstante su gran dinamismo. Las primeras huertas comerciales de este producto se remontan a la década de los sesenta. Es a partir de 1982 que grupos pequeños de productores y empacadores de aguacate se organizan para comercializar en el mercado de exportación. Sin embargo, a partir de ese momento el

crecimiento de esta actividad se torna francamente explosivo. Veamos, en 1960 se cultivaba 1,000 hectáreas; en 1980 eran 26,624, para convertirse en 57,490 hectáreas de aguacate Hass en la década de los noventa. Es importante señalar que el crecimiento de la producción de este fruto está íntimamente ligado a importantes cambios en las actividades agropecuarias de la región. En algunos casos los productores han optado por dejar de lado la producción de maíz, frijol y otro tipo de frutales o el aprovechamiento maderero, con excepción de San Juan Nuevo Parangaricutiro, que se dedica, con base en una organización cooperativa indígena, al aprovechamiento moderado y agroecológico forestal, y San Martín, que ha integrado la producción del aguacate al ya diversificado panorama de producción hortofrutícola.

Dado este fuerte crecimiento en la producción de aguacate y el estancamiento del mercado nacional los productores se volvieron hacia el mercado de exportación. A esto habría que añadir que en los noventa acompañaron al crecimiento del cultivo del aguacate altibajos muy significativos, tales como excedentes de producción, saturación de mercados, caída de precios, irregularidades en la comercialización del producto. Estas condiciones en conjunción con 1) la creación de las juntas locales abocadas a apoyar no sólo el control fitosanitario de la cadena agroalimentaria del aguacate, sino también lograr la liberación de los huertos para la exportación y pugnar por la recuperación de los precios de este producto; y 2) la liberación del mercado americano al aguacate mexicano explica la fuerza del reciente giro hacia el mercado exterior. En 1996, por ejemplo, 3 por ciento de las exportaciones de aguacate se dirigían al mercado americano, mientras el 1 lo hacía a los mercados europeos, canadiense y japonés.

Sin embargo, los retos que han enfrentado los productores de aguacate para acceder al mercado de exportación han sido muchos. Además de los antes mencionados, resaltan las barreras no arancelarias, como son la fitosanitaria o contra plagas cuarentenarias, que Estados Unidos trata constantemente de imponer a México para proteger a sus productores, sobre todo a los de California y Florida. No obstante las fuertes negociaciones entre ambos países, estas barreras son constantemente reforzadas, como es el caso de los nuevos requisitos fitosanitarios impuestos por Estados Unidos contra la mosca de la fruta que se alega daña al aguacate mexicano, lo cual lo vuelve, por tanto, un producto caracterizado por su inocuidad y, por ende, dañino para la salud del consumidor estadounidense, con lo que, a nivel oficial tanto como en la cotidianidad de la sociedad americana, los obstáculos no arancelarios a esta fruta michoacana son reforzados y recreados.

En la primera década del siglo XXI el crecimiento en la industria del aguacate, y del importante desarrollo económico ligado a ella, ha estado acompañado por: 1) el auge de las juntas locales de Sanidad Vegetal, enfocadas al control fitosanitario de las huer-

tas y distribución de la fruta, éstas son instancias locales introducidas y promovidas como organismos auxiliares por la SRA, actualmente Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)<sup>25</sup>; 2) el fuerte crecimiento y la sofisticación tecnológica y comercial de las emparadoras (locales y extranjeras); la creciente importancia de las instancias abocadas al control de calidad de los empaques (como es el caso de NORMEX en Tancítaro), entre otros.

En el siguiente apartado se examinará el papel de las juntas locales en el proceso organizativo de los aguacateros de Michoacán.

### **HISTORIA Y REALIDAD ORGANIZATIVA ENTRE LOS AGUACATEROS: ENCUENTROS Y DESENCUENTROS CON LAS JUNTAS LOCALES**

Si bien Cupanda es una organización de productores de aguacate que puede trazar sus orígenes en los albores del siglo xx, los productores y empaadores michoacanos se han distinguido por una larga historia de intentos fallidos de organización, que data, al menos, de las tres últimas décadas. De hecho, hace unos cuantos años menos del 50 por ciento de los productores de esta fruta se encontraban formalmente organizados, proceso organizativo que contrasta fuertemente con los varios procesos de organización para la producción y comercialización de frutas y hortalizas exitosas (en sus distintos momentos históricos) que han distinguido a los productores hortofrutícolas del occidente y el norte del país en el mismo periodo (Rodríguez Gómez y Torres, 1997 y González, 1998). Aun así, es innegable que el proceso organizativo que nos ocupa ha estado tomando lugar entre los productores de aguacate en Michoacán. Algunas de las organizaciones históricas de aguacateros, como es el caso de Cupanda, se han configurado de tal manera que ya lograron adecuarse y tomar ventaja del actual contexto de globalización, mientras que han surgido, a la par, nuevas organizaciones productivas o de comercialización de productores de aguacate en la región.

Es importante señalar que en 1997 el Gobierno del Estado de Michoacán hizo pública la *Ley de organizaciones agrícolas del estado y Reglamento de la ley de organizaciones agrícolas del estado de Michoacán de Ocampo*. La lectura de esta ley resulta sumamente interesante no sólo porque pone de manifiesto una preocupación del estado por legalizar, legitimar y apoyar a las organizaciones agrícolas y, con ello, preparar y apoyar a sus productores en el nuevo entorno socioeconómico y político. Lo es, muy en particular,

<sup>25</sup> Las juntas locales son coordinadas y reglamentadas por la Dirección General de Sanidad Vegetal. Tienen como objetivo fundamental el control y la aplicación de la Norma Oficial Mexicana, nom-066-fito 1995 en la producción, empaque, distribución y comercialización del aguacate.



porque señala claramente que las organizaciones para las que crea el nuevo marco legal son aquellas de corte estrictamente económico. Así, el artículo 6º estipula:

Las asociaciones agrícolas son organizaciones con personalidad jurídica y patrimonio propio para el cumplimiento de sus fines, que deberán constituirse ante fedatario público por 10 o más productores a fin de promover el desarrollo rural integral, así como la protección de los intereses económicos de sus agremiados.

Mientras que el artículo 7º enumera los objetivos de las mismas como sigue:

Los fines de estas asociaciones agrícolas son:

1. Gestionar y promover planes, programas, acciones y apoyos tendientes al mejoramiento de la producción agrícola y de la economía de los productores.
2. Promover y fomentar entre sus agremiados la implementación de sistemas, métodos, técnicas y transferencia tecnológicos adecuados para el desarrollo y la explotación agrícola.
3. Representar ante las autoridades los intereses comunes de sus agremiados y proponer medidas que se estime convenientes para la protección y defensa de sus intereses...

Lo relevante de estos textos es el hecho de que son una expresión material del gran interés en el estado por apoyar la constitución de organizaciones productivas de productores que conlleven beneficios económicos para los mismos y el desarrollo rural integral. Las juntas locales, aunque derivan del Gobierno del Estado, manifiestan también un enorme interés por fortalecer la capacidad de comercialización y de mejoramiento de calidad de algunos productores a ellas vinculados, sobre todo en aras de acceder al mercado de exportación.

Si bien las condiciones legales, políticas, de mercado y del sistema-producto mismo son más favorables para las nuevas organizaciones económicas de los hortofruticultores que para productores de otros sistemas-producto, éstas adolecen de problemas muy similares a los del resto de las organizaciones agropecuarias emergentes. Muchas de las organizaciones de productores hortofrutícolas experimentan:

1. Una fuerte confusión entre liderazgo político (u organizativo) y el administrativo y técnico;
2. falta de transparencia administrativa y financiera;
3. una tendencia a pagar muy alto los productos a sus socios, lo que conlleva pérdida de competitividad en precios para la organización;
4. uso inapropiado de los fondos colectivos;

5. deficiencia en administración, entre otros (Marsh y Runsten, 1999; Stanford, 1999).

Los obstáculos para la consolidación y el crecimiento de estas organizaciones no se reducen a la resolución de problemas sanitarios o a la transferencia de tecnología. Las pugnas sociales y de poder así como las complejas dinámicas culturales al interior de estos grupos, entre las organizaciones y entre éstas y las juntas locales, son los obstáculos más fuertes que inhiben el actual proceso organizativo.

La debilidad de las organizaciones acarrea una amplia gama de problemas, tales como:

1. Técnicos y de manejo de huertos;
2. comercialización deficiente;
3. carteras vencidas por la falta de créditos colectivos, garantizados por medio de la organización misma;
4. precios bajos del producto ofertado;
5. graves dificultades para competir en el mercado internacional (Stanford, 1999).

Las explicaciones de estos problemas son de naturaleza variable. Algunos de éstos obedecen a un fuerte individualismo y a una férrea competencia, tanto entre productores al interior de una misma organización como entre organizaciones. Otros se explican por los conflictos históricos entre productores que poseen identidades diferenciadas-propietarios privados, ejidatarios, indígenas, comuneros, los cuales no se reducen a simples distinciones culturales, sino que hacen referencia a viejas y constantes disputas por la tenencia de la tierra y el acceso desigual a recursos y apoyos por parte del estado.

En estos casos los retos están al interior de las organizaciones. Los líderes deben buscar establecer confianza y lealtad entre los socios, de tal manera que se pueda dar una producción y comercialización con calidad de los productos de la organización. Como antes se mencionó, deben luchar por construir arenas de negociación, diálogo y alianzas que permitan a los socios encontrar objetivos de beneficios comunes, capaces de sobreponerse a las diferencias históricas que los marcan. La transparencia y la honestidad de los líderes son básicas para el buen funcionamiento de la asociación.

La organización como tal debe trabajar en la construcción de una identidad colectiva, basada en un consenso democrático que se construye en lo cotidiano, así como en el fomento de una participación activa y responsable de los socios, entre otros. Estos nuevos esquemas asociativos deben buscar alcanzar la autogestión así como la autonomía frente a actores de las cadenas agroalimentarias y del estado. A otro nivel, estas organizaciones deben dar el giro hacia lógicas empresariales que les permitan el diseño de estrategias de comercialización más eficientes y competitivas. Esto es,

su objetivo central de mercadeo o, en muchos casos, de exportación al mercado de Estados Unidos debe mantenerse y recrearse mediante capacitación empresarial, tecnológica y de un mayor acceso a la información.

No puede pasarse por alto el hecho de que, en algunos municipios de Michoacán, las juntas locales han impedido la formación de nuevas organizaciones de productores que funcionan al margen de la Junta. Esto, por ley, no procede. Sin embargo, en la práctica se da. Una de las explicaciones de este obstáculo para el proceso organizativo es el hecho de que quienes controlan la Junta Local son grandes productores de aguacate, quienes ven como competencia y, por tanto, como amenaza cualquier esfuerzo de unificar fuerzas y recursos que puedan, en su momento, desplazarlos de sus nichos de mercado o de comercialización. En este caso, los productores, sin embargo, al unirse a grupos formales (como es el caso de las juntas locales) sólo en momentos coyunturales, como puede ser compartir transporte que lleve el producto al mercado. Una ilustración de ello la constituye la organización Oro Verde, la cual fue fundada legalmente en 1997 en abierta oposición a los intereses de la Junta Local del municipio de Tancítaro, en el que se encuentran los huertos de los socios de la organización emergente.

Las empacadoras estadounidenses, sobre todo, se han beneficiado de estas pugnas al interior de las cadenas agroalimentarias de aguacate de Michoacán. Ante la falta de integración de productores y empacadores locales, se han instalado en la región empacadoras extranjeras que se encargan del embalaje, la comercialización y la distribución del producto local. Así, sólo 15 por ciento de las 90 empacadoras que operan en Michoacán, por ejemplo, tienen su base en Uruapan. La organización de productores y empacadoras evitaría esta fuga de oportunidades para la sociedad local.

## **UN DOLOR DE CABEZA PARA EL GOBIERNO ESTADOUNIDENSE: LAS NUEVAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DEL AGUACATE**

La inclusión del doble carácter (económico y cultural) de los productores y de las organizaciones cooperativas de aguacateros en el análisis social puede ayudar a reorientar el estudio y diseño de las políticas culturales abocadas al desarrollo comunitario.

¿Por qué los productores no organizados se dedican a la producción del aguacate en lugar de dedicarse a otras actividades, quizá menos complicadas y mejor pagadas? ¿Qué razones hacen que los campesinos no abandonen sus pueblos, cuando sabemos que la permanencia en ellos cada vez garantiza menos el trabajo y la sobrevivencia? ¿Por qué se aferran a la realización de prácticas sociales que con frecuencia son calificadas como irracionales o, en el mejor de los casos, como antieconómicas? Si esto sucede así, seguramente es porque existen factores culturales inseparables de los económicos.

A principio de los noventa una investigación dedicada a conocer las condiciones de las organizaciones cooperativas de los productores del aguacate en Michoacán (Lois Stanford, 1998) descubrió que existe un aumento de los campesinos agrupados en organizaciones cooperativas formales e informales. Como ejemplo tenemos a la Sociedad Cooperativa de Venta en Común (Cupanda), que se fundó en 1954 con 30 miembros (para 1993 sus integrantes habían aumentado a 341) y planteaba como objetivo primordial el mercado nacional, con un cálculo aproximado de 9,000 toneladas anuales para el interno y sólo 600 para el europeo. Cupanda es una organización que no acepta fruta de productores que no sean miembros, y sólo lleva al mercado la producida por quienes forman parte de la cooperativa.

Esta organización también probó suerte procesando el guacamole en 1990 y exportó la pulpa sobre pedido a Estados Unidos. Esto ha resultado de utilidad, pues en años recientes la cooperativa Cupanda ha puesto en el mercado un promedio anual de 3 toneladas de aguacate.

Después de esta experiencia, como señala Stanford (*op. cit.*), la mayoría de los productores de aguacate se expresa a favor de una organización como Cupanda, la cual “representa un éxito, un ejemplo de cooperativa donde la competencia individual y el sabotaje pueden ser superados en aras del bien colectivo. Como explicó un productor del aguacate: ‘Bueno, en primer lugar, en Cupanda los líderes son sus propios productores. Todos ellos son miembros de la cooperativa; no vienen de fuera. Es su propia gente; no son gente del gobierno. Segundo, ellos mantienen las cuentas claras. Hay un comité interno que supervisa todo y que también está integrado por su misma gente; no son de fuera. Además, ellos entregan ganancias (al finalizar la cosecha o la estación) después de haber vendido la fruta.’”

Después de revisar el ejemplo de Cupanda surgen infinidad de dudas acerca de las demás organizaciones de productores del aguacate: ¿Cuáles han sido las razones del fracaso de las cooperativas formales? ¿Qué conclusiones podemos sacar después de ese gasto inútil de recursos en la aplicación de los proyectos frustrados para conformar organizaciones de productores del aguacate?

En primer lugar queda claro que el trabajo en la producción del aguacate no es caprichoso ni fortuito en el agro michoacano, pues está firmemente anclado en las tradiciones culturales de los purépechas.

En segundo lugar, no obstante las buenas intenciones, la presencia de una visión productivista impide ver que, al menos en las regiones campesinas, la lucha por el sustento no está separada de la familia y la comunidad. Según las consideraciones de los productores del aguacate, mejorar la convivencia social significa no sólo producir más aguacate en menos tiempo. Ello no es despreciable, pero aceptarlo implica una más

dedicada y definitiva valoración: reflexionar la manera en que el elemento innovador afectará los hábitos cotidianos y la unidad de la vida doméstica del grupo.

Un ejemplo que corrobora el papel a menudo subordinado de lo económico lo proporciona la cooperativa formal, de reciente creación, AMIMEX. Un simple recorrido por las consideraciones hechas en la revista *El Aguacatero* es suficiente para notar la poca importancia que pueden tener los aspectos culturales de los productores. Esta publicación señala: “Tomando el modelo diseñado por las autoridades económico financieras del país, que se concreta en el decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del día 7 de mayo de 1993, un emprendedor y organizado grupo de 45 productores -que por haber dado a sus huertos toda la atención que requieren y haber cumplido los programas fitosanitarios establecidos por la autoridad- vieron coronados con éxito sus esfuerzos y lograron su inscripción y autorización para formar parte del primer grupo de productores que exportarían su producto a los EUA y procedieron a dar los pasos necesarios para constituirse como empresa integradora y dar respuesta a los retos que implicaba el cumplimiento del inminente programa de exportación. Este grupo de productores representaba el 75% de los autorizados y el 31 de diciembre este número se ha incrementado a 51, que representa el 83% del total de productores autorizados para exportar a los Estados Unidos.” (Revista *El Aguacatero*, número 2, 1998.) En realidad, apenas un reducido grupo de familias se ha especializado en una producción del aguacate que sea aceptada por las autoridades estadounidenses y la búsqueda de nuevos mercados para su producto. Como señala Stanford (*op. cit.*): “De los aproximadamente 6,000 productores calculados, sólo un puñado de productores privados tienen operaciones comerciales y producen para el mercado de exportación.”

El resto de las familias, es decir, la mayoría, no produce el aguacate que exigen las normas fitosanitarias del gobierno norteamericano, no obstante que conocen el control de calidad de las autoridades estadounidenses y el aprecio que los consumidores mexicanos y de ese país tienen por este producto. Menos aun, la comunidad ha subordinado las labores agrícolas a la producción del aguacate. Estos productores han introducido modificaciones a los procesos de trabajo y al control de calidad de su producto. Sin embargo, el destino de la producción sigue canalizándose principalmente a intermediarios que la venden en el país, Europa y Asia, con una ocasional venta en los mercados regionales.

Sin preguntarse ni preocuparse por su origen, la producción del aguacate incorporó con el tiempo innovaciones fundamentales que hoy son parte de sus características contemporáneas:

1. El sistema de mercado del aguacate es una estructura de articulación económica entre los pueblos campesinos de Michoacán, la economía nacional y mundial.

2. La estructura de distribución e intercambio en las zonas rurales va cambiando o se va modificando con el transcurso del tiempo; los cambios o modificaciones están relacionados con cambios en la producción del aguacate que a la vez se deben a las fluctuaciones que sufren los mercados regional, nacional y mundial.
3. Una perspectiva diacrónica permite entrever los cambios socioeconómicos originados al interior de los pueblos campesinos abocados a la producción de los aguacates como consecuencia de los cambios en las relaciones de mercado y en las formas organizativas de producción.
4. La producción cooperativa y el mercado crean estratificaciones más acentuadas al ofrecer determinadas oportunidades que ciertos productores aprovechan para mejorar su situación económica, política y social, induciendo a una mayor diferenciación social entre los diferentes estratos de la población.

Creemos en un futuro promisorio para las organizaciones emergentes hortofrutícolas y no dejamos de reconocer que la mayoría son aún semilleros en efervescencia. Hace falta, por ello,

1. construir una conciencia al interior de las organizaciones del bien colectivo y de que el bien individual pasa por el primero y viceversa, para lo cual se puede diseñar talleres de dinámicas grupales;
2. desarrollar formas alternas de comunicación y de relación entre actores diferenciados, dispersos y con intereses y formas de poder que constituyen la mayoría de las organizaciones;
3. las organizaciones deben pugnar por una comprensión y el manejo empresarial de su nueva institución, lo cual requiere unir esfuerzos y recursos para formar y capacitar a los miembros en:
  - a. Nuevas formas productivas.
  - b. La adopción y transferencia de paquetes tecnológicos en estrategias de comercialización que respondan eficiente y competitivamente a la diversidad y dinámicas de los mercados.
  - c. Contar con los mecanismos para acceder a la información sobre precios y mercados.

Para finalizar, se debe decir que la consolidación de este proceso conlleva, necesariamente, la educación de los otros actores de las cadenas agroindustriales (comercializadores, industriales y distribuidores) y del estado para hacerles ver la pertinencia y necesidad de continuar fomentando las organizaciones de productores del aguacate. Esto es posible dado que las nuevas organizaciones permiten:

1. la sustentabilidad económica y ambiental
2. el mejoramiento de la calidad
3. la disminución de costos de transacción y de riesgos
4. vinculaciones eficientes al mercado y estabilidad de precios
5. una mayor integración, y por tanto eficiencia, competitividad y calidad de las cadenas agroalimentarias
6. posibilidades de comercialización con mejores ventajas
7. la reconceptualización de las actividades agrícolas como empresariales y base de identidad, entre otros.

Con base en lo anterior, los consumidores también son parte de este proceso. La concienciación de los consumidores se puede hacer mediante leyendas en el etiquetado en las cuales, al igual que se hace ya con las organizaciones del café orgánico en Chiapas, la compra del producto de una organización particular conlleva al rescate de la tradición, la vuelta a la naturaleza, el cuidado del ambiente y el apoyo a la consolidación de las nuevas organizaciones de productores del aguacate.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Acosta García, Moisés, 1998, "AMIMEX, S. A. de C. V.", en revista *El Aguacatero*, año 1, núm. 2, Asociación Agrícola Local de Productores de Aguacate, Uruapan, Michoacán, México.
- Adams, Richard Newbold, 1983, *Energía y estructura: una teoría del poder social*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Carton de Grammont, Hubert / Héctor Tejera Gaona (coordinadores), 1996, *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*. INAH / UAM / UNAM / Plaza y Valdés, México.
- Carton de Grammont, Hubert, 1996, La organización gremial de los agricultores frente a los procesos de globalización de la agricultura", en *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*, UNAM / Plaza y Valdés, México, pp. 21-67.
- , 1995, "Nuevos actores y formas de representación en el campo", en Jean-Francois Pru'homme (coordinador), *El impacto social de las políticas de ajuste en el campo mexicano*, ILET / Plaza y Valdés, México.
- García Guzmán, Miguel Ángel, 1998, "Norma Oficial Mexicana y Cartilla Fitosanitaria", en revista *El Aguacatero*, año 1, núm. 2, Asociación Agrícola Local de Productores de Aguacate, Uruapan, Michoacán, México.
- De la Peña, Guillermo, 1993, "Poder local, poder regional: perspectivas socioantropológicas", en Jorge Padua/ Alain Vanneph (compilador), *Poder local, poder regional*, El Colegio de México / CEMCA, pp. 27-56.
- García Rocha, Octavio, 1994, "La primera crisis de la globalización", en revista *Gestión y Estrategia*, núm. 6, julio-diciembre, UAM-Azcapotzalco, México.
- Gutiérrez Casillas, Patricia y José Rubén Orantes García, 2006, *Reconfiguración de los espacios socioeconómicos*

- cos. *La Nestlé en el proceso histórico de Lagos de Moreno, Jalisco*, Colección Científica 12, PROIMMSE-IIA-Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Jameson, Fredric, 1991, *Ensayos sobre el posmodernismo*, Imago Mundi, Buenos Aires, Argentina.
- Ianni, Octavio, 1998, *La sociedad global*, Siglo XXI, México.
- Long, Norman, 1996, "Globalización y localización: nuevos retos para la investigación rural", en Carton de Grammont, Hubert / Héctor Tejera Gaona (coordinadores), *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*, INAH / UAM / UNAM / Plaza y Valdés, México, pp. 35-73.
- Llambí, Luis, 1996, "Globalización y nueva ruralidad en América Latina: una agenda teórica y de investigación", en Carton de Grammont, Hubert / Héctor Tejera Gaona (coordinadores), *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*, INAH / UAM / UNAM / Plaza y Valdés, México, pp. 75-97.
- Lins Ribeiro, Gustavo, 1995, "Bichos de obra: fragmentación y reconstrucción de identidades en el sistema mundial", en Ciccolella, P. et al. (compiladores), *Integración latinoamericana y territorio. Transformaciones socioeconómicas, políticas y ambientales en el marco de las políticas de ajuste*, FF y L / UBA/ CEUR, Buenos Aires, Argentina, pp. 141-171.
- Mittelman, James H., 1996, *Globalization. Critical reflections*, Lynne Rienner Publishers / Boulder, London.
- Moguel, Julio, 1992, "Crisis del capital y reorganización productiva en el medio rural", en Moguel, Botey y Hernández (coordinadores), *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, Siglo XXI / CEHAM, México.
- Myhre, David, 1997, "Créditos agrícolas adecuados: pieza faltante de la reforma agraria mexicana", en *Cuadernos Agrarios*, núm. 15, enero-junio, México, s.p.
- Rodríguez Gómez, María Guadalupe, 1996, "Los Altos de Jalisco: las paradojas de la apertura comercial entre los ganaderos de leche", en Carton de Grammont, Hubert / Héctor Tejera Gaona (coordinadores), *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*, INAH / UAM / UNAM / Plaza y Valdés, México, pp. 347-375.
- , 1998, "Organización para la calidad: la apropiación y reconfiguración de la globalización entre los ganaderos de leche alteños", en Carmen Bueno (coordinadora), *Mirada antropológica a la globalización*, CIESAS, México.
- , 1992, "Globalización y cultura: la exploración de Ulf Hannerz", en revista *Alteridades*, 2(3), UAM-Iztapalapa, México, pp. 89-93.
- Sánchez Pérez, José de la Luz, 1998, "Manejo del aguacate en poscosecha", en revista *El Aguacatero*, año 1, núm. 5, Asociación Agrícola Local de Productores de Aguacate, Uruapan, Michoacán, México.
- Stanford, Lois, 1996, "Ante la globalización del tratado de libre comercio: el caso de los meloneros de Michoacán", en Carton de Grammont, Hubert / Héctor Tejera Gaona (coordinadores), *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*, INAH / UAM / UNAM / Plaza y Valdés, México, pp. 141-166.
- , 1998, "Dimensiones sociales de la 'organización' agrícola: la producción del aguacate de Michoacán", en Manuel Ángel Gómez Cruz, et al., *Agricultura de exportación en tiempos de globalización*, Universidad Chapingo, Puebla / CIESTAAM.