

## PROCESOS GLOBALES Y LOCALES EN LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA LECHERO DE AGUASCALIENTES<sup>1</sup>



Casa abierta al tiempo

ADOLFO ÁLVAREZ M.



Departamento de Producción Agrícola y Animal, Universidad Autónoma Metropolitana, México  
adversa@prodigy.net.mx.

### Resumen / Abstract / Résumé

21

Este artículo examina la reestructuración del sistema lechero de Aguascalientes (SLA), a partir de las influencias del proceso de globalización y de la readecuación de las estrategias de los actores, entre las que se distinguen la organización de ganaderos, la adopción de convenciones controladas por las agroindustrias y una amplia intervención institucional. Se concluye sobre una modernización acelerada e incluyente del SLA, pero donde prevalecen amenazas sobre una posible vía de desarrollo durable. ©2000, UAM

Palabras claves:  
Sistema lechero,  
globalización,  
agroindustria,

*This paper examines the dairy industry restructuring based on the influences from the globalization process and the reorganization of the strategies commonly employed by its actors. These strategies include the organization of dairy producers, adopting conventions controlled by agroindustries and a wide institutional intervention. It concludes about an accelerated and including modernization from the Aguascalientes DS, but where threats prevail over a possible lasting development.*

Keywords:  
Dairy system,  
globalization,  
agroindustry,

*Ce document examine la transformation de la filière laitière d'Aguascalientes (SLA), conséquence du processus de mondialisation et de la réorientation des stratégies des acteurs comme: l'organisation des éleveurs, l'adoption de conventions contrôlées par les agro-industries et la mise en place d'un grand dispositif institutionnel. On conclut sur la modernisation accélérée et participative du SLA, même s'il subsiste des menaces au développement durable.*

Mots clefs:  
filiale laitière  
mondialisation  
agro-industries

### Introducción

El sistema lechero mexicano experimenta un notable proceso de reestructuración, vinculado en buena medida a la adopción de sistemas productivos, organizacionales, de consumo y dispositivos institucionales desplegados en los países desarrollados. El resultado de esta tendencia es contrastante ya que, por un lado, la producción de leche en

México ha crecido durante los años noventa a ritmos acelerados e inéditos, con un promedio de 4% anual, más elevado que el incremento poblacional, alcanzando un volumen histórico estimado de 8,826.818 millones de litros en 1999, lo que ha permitido reducir de manera sensible el nivel de importación de leche en polvo, que representa alrededor del 15% de la disponibilidad nacional, contra el 35% que significaba en 1995 (SAGAR-CEA, 1999a). Por otro lado, la importación de granos,

<sup>1</sup> Este proyecto ha sido financiado por CONACyT clave 25978-D y DGPA-UNAM clave ES 303396.

maquinaria, semen y otros insumos para la producción de leche se han disparado; de igual modo los costos de los insumos para la industria, como el lactosuero, la grasa butírica e, incluso, productos terminados como el queso y la misma leche acondicionada para su venta, se han acrecentado en los últimos años, bajo la inducción de las mismas agroindustrias y de las empresas de distribución.

Esto último se ha facilitado por la rápida apertura comercial de México iniciada desde mediados de los años ochenta y, en esa línea, por los acuerdos de libre comercio signados con diferentes países o grupos de países, que en su mayoría son potencias lecheras<sup>2</sup>. Estos cambios han venido modificando los campos de decisión y de acción de los actores que participan en el sistema lechero de México, como se trata de mostrar a partir del caso del sistema lechero de Aguascalientes (SLA), desarrollado en una de las regiones más dinámicas del país (parte centro-norte, a 600 Km. de la capital nacional) y que, siendo una de las entidades más pequeñas, con apenas el 0.3% de la superficie nacional, aporta el casi 5% de la producción nacional de leche, con alrededor de 4,000 millones de litros en 1999. Esta entidad también se distingue por exhibir un ritmo medio de crecimiento de la producción lechera de casi 10% anual durante los años noventa y por albergar el 7.3% de la capacidad instalada de pasteurización de leche. Además Aguascalientes muestra una tradición lechera notable, resultado de la influencia de los Altos de Jalisco, región vecina y junto con la cual conforma la segunda cuenca lechera del país, con cerca del 15% de la producción nacional.

En estos datos encuentran significación las nuevas estrategias de los actores productivos hidrocálidos, entre las que sobresalen la organización de ganaderos, la adopción de normas de calidad más exigentes, la fuerte competencia entre agroindustrias, la notable participación del Estado y las formas de cooperación que se han venido dando entre estos actores. En ese sentido las preguntas que se exploran en este trabajo son las siguientes: ¿Cómo han sido adoptados, localizados y encauzados los procesos globales por parte de los actores que componen el SLA? ¿En qué medida las estrategias de los actores han coadyuvado a establecer una nueva regulación

sectorial, basada en relaciones menos asimétricas y orientada a un desarrollo durable del sistema bajo estudio? Y, por último ¿qué trayectorias se pueden prever para la lechería de Aguascalientes?.

En ese sentido<sup>3</sup>, el objetivo central de este trabajo es el análisis del sistema lechero de Aguascalientes, a partir de las influencias de los procesos globales y locales y de la adaptación que de éstos realizan los actores que participan en este sistema productivo. En esa perspectiva se pueden prever trayectorias de dicho sistema y derivar indicaciones sobre algunas formas de intervención y de planeación para propiciar un desarrollo durable del mismo. Con ese fin después de plasmar el marco conceptual y el método de trabajo, se exponen los principales resultados de la investigación y se presentan las conclusiones más relevantes.

### Marco de interpretación y método de trabajo

El sistema lechero (SL), base del presente análisis, se concibe como el conjunto de fases o esferas de actividad que parte desde la de insumos y bienes de capital hasta la de consumo, pasando por las de producción primaria, mercadeo, transformación y distribución. En cada fase se distinguen agentes específicos, en general de naturaleza muy diferente (ganaderos familiares y una empresa transnacional por ejemplo), que desarrollan procesos productivos heterogéneos (tradicionales e industriales, respectivamente), que plantean problemas de coordinación y continuidad productiva, con frecuencia mediados y normados por los poderes públicos. El SL se concibe como un sistema abierto y, por tanto, sujeto a dinámicas globales y locales, en sentidos bidireccionales, según una de las propuestas de L. Llambí (1996). Estas interacciones entre actores y procesos productivos, tanto comerciales como logísticas y tecnológicas se pueden examinar a partir de convenciones<sup>4</sup>, que permiten estructurarlas y estabilizarlas a lo largo del tiempo. En esta percepción la globalización no se aprecia sólo a partir de la intensificación de los intercambios comerciales<sup>5</sup>, sino también a través de la emisión de reglas transnacionales

2 Se reconocen los aportes de los revisores de la revista, quienes formularon recomendaciones que permitieron mejorar la calidad del artículo.

3 De manera destacada, Estados Unidos y la Unión Europea

4 Una convención es un sistema de reglas, de representaciones comunes que permiten a los actores económicos entenderse, coordinar sus acciones y definir su campo de acción en un contexto específico (en este caso la cadena agroindustrial). R. Salais y M. Storper, 1993, p. 7.

5 Ello correspondería más bien a la noción de mundialización, según la concepción de P. Veltz, citado por M. Rainelli, 1999, p. 41.

que incitan a la adopción (a menudo parcial) de modelos productivos (modelo Holstein<sup>6</sup>); de intercambio (cadena de frío y normas de calidad), organizativas (cooperativas), de consumo (leche UHT, yogur, etc.) y dispositivos institucionales (instancias de regulación como Liconsa o Conasupo en su tiempo, subsidios y aranceles, entre otros) que en buena medida son estimulados (con las adaptaciones correspondientes) por las empresas transnacionales (ETN). En esa perspectiva se plantea el hecho de que estas interacciones no se dan en un mismo espacio, sino que se observa: "...el surgimiento de formas de integración del capital que componen un producto final (que) se ensambla en cadenas productivas que se extienden por diferentes espacios económicos sobre las fronteras nacionales" (Llambi, 1993). Esta situación se aprecia en México, donde se importan vaquillas, semen, biológicos, lactosuero, cultivos lácticos y toda una serie de insumos o productos necesarios en los diferentes segmentos del SL, lo que repercute en que la organización temporal y espacial del mismo sea inestable, descentralizada y ampliamente ramificada.

Por otro lado, y como efecto irónico de la misma globalización, arguye R. Boyer (1997), la agravación de la crisis en los años 1970 y 80 ha incitado a los Estados a una descentralización y a una regionalización de la gestión de los recursos colectivos locales para infraestructura, vías de comunicación, educación, etc., y de las políticas sectoriales, que en México se ha denominado federalización. Se revela de esta forma que la densidad de relaciones entre actores locales (instituciones, agroindustrias, organizaciones de productores y comerciantes, para el caso lechero) puede desempeñar un papel preponderante en la construc-

ción de la competitividad real de una región, como ha ocurrido en los renombrados distritos industriales<sup>7</sup>. De hecho, para el caso de Aguascalientes es notable que los diferentes actores vienen tomando iniciativas y decisiones en función de sus intereses y objetivos, incluidos los actores considerados como más débiles (pequeños ganaderos), que han conllevado un nivel de cooperación más elevado entre ellos (sin negar los antagonismos inherentes a una relación contractual) y en ello reside uno de los cambios nodales observados en la reorganización del SL.

Por otro lado, al interior del SL los mecanismos de coordinación vertical presentan diferentes ventajas, entre las que destacan a) la interdependencia tecnológica entre los diferentes eslabones de una cadena para sincronizar tiempos y flujos productivos, bajo el supuesto de que la tecnología va a fluir, lo que no siempre es el caso, en especial en las agriculturas en pequeña escala (Scheitman, 1994); b) vinculada a la anterior, pero que merece de una consideración especial por su relevancia en los productos agroalimentarios y, en especial en leche y derivados, es la interdependencia de actores para la construcción de la calidad del producto final a lo largo de la CAI, y c) la corrección de las imperfecciones del mercado para estabilizar los intercambios; esta última tendencia aumenta cuando las fluctuaciones de la oferta y la demanda son acentuadas, cuando la calidad<sup>8</sup> del producto es variable y cuando existen requerimientos de almacenar o procesar alimentos perecederos<sup>9</sup>, todos estos aspectos distintivos de la lechería (Exmard, 1992).

Ante ello los actores que participan en un SL, en primer lugar los que gozan de mayor poder de acción, despliegan seis tipos de estrategias princi-

6 El modelo Holstein hace referencia a un sistema de producción de leche que tiene como eje la raza que lo distingue y que se práctica en régimen intensivo. Para ello ha beneficiado de la revolución mecánica (ordeñadoras, salas de ordeño, etc.), de la química (vacunas, hormonas, etc.), biológica (semen, alfalfa y, más recientemente, de la biotecnología) y electrónica (sistemas computacionales para registros, control de equipos, etc.). Este modelo en esencia se ha diseñado en Estados Unidos y se orientó a la obtención de rendimientos elevados y regulares en el tiempo, para facilitar su integración vertical con la industria, en la perspectiva de satisfacer un consumo de masa de leche y derivados. La consecuencia de su adopción, en especial en los países subdesarrollados, es la dependencia externa de insumos y bienes intermediarios y la necesidad de interacciones directas con la industria e indirecta con los agentes de distribución y con los consumidores; es decir, las unidades de producción han quedado en el centro de una red de relaciones de diferente tipo que las condiciona en su funcionamiento y desarrollo. (Modificado de F. Vatin, 1990).

7 De manera sintética un distrito industrial (DI) designa una entidad socio-territorial donde funcionan un conjunto de empresas en torno a una empresa dominante, estableciéndose una ósmosis entre la comunidad local y las empresas, y una organización fundada entre la competencia-emulación-cooperación, entre otros aspectos. Otro de sus fundamentos teóricos reside en la reducción de costos de transacción. Los DI existen en Italia (nordoriental, Canadá (Quebec) y Alemania (Bade Wutenberg), por ejemplo, ver G. Benko, 1995, p. 39).

8 Cabe destacar por la relevancia del caso, que la calidad "no puede aprehenderse exclusivamente con relación al producto sino que debe relacionarse con los métodos para plantearla, producirla y transferirla, al tiempo que deben tomarse en cuenta las competencias y procedimientos organizativos (y por tanto colectivos) necesarios para estas operaciones. Este proceso conlleva a lo largo de la cadena lechera la construcción y desconstrucción de alianzas entre los mismos ganaderos, entre éstos y el Estado o, en algunos casos, entre éstos y la industria" (G. Rodríguez, 1999, p. 92).

9 Argumentos de J. Sanz, 1988, que a diferencia de integración vertical, razona en términos de coordinación que implica un enfoque menos determinista del polo integrador, para apreciar los comportamientos de los agentes integrados -ganaderos en este caso- que según la visión aquí analizada, reaccionan y tratan de adaptarse de la mejor manera a los cambios operados por el primero. Es decir, en toda circunstancia conservan ciertos márgenes de libertad y, por tanto, su calidad de actor.

pales: a) establecer relaciones contractuales, formal o informalmente (convenciones); b) transferir costos y riesgos del intercambio a otros agentes de la cadena; c) diversificar sus actividades; d) adoptar innovaciones que disminuyan las incertidumbres, e) organizarse para compartir medios de producción y elevar capacidad de negociación y f) buscar protección o apoyos públicos (Mouster, 1993).

Estas estrategias<sup>10</sup> -ofensivas y defensivas; cooperativas y competitivas; individuales y colectivas, según el caso y el momento histórico apreciado- se vienen observando dentro del sistema lechero mexicano y, en especial en el de Aguascalientes, y son causa fundamental de su transformación. Esto lleva a explicar, por otro lado, la organización de agentes (en sentido horizontal y vertical) y su expresión territorial a partir de factores endógenos. De hecho un sistema lechero competitivo se sustenta en un alto grado de coordinación vertical y horizontal, así como en un sólido dispositivo institucional (Vatin, 1991), como viene ocurriendo en Aguascalientes.

En resumen se coincide en que "...una visión de la economía política que integre en un todo orgánico diferentes niveles de análisis (global, nacional y regional) y que incorpore en la explicación las estrategias de los agentes sociales, podrá dar cuenta de las transformaciones en curso" (Llambi, 1993).

En cuanto a las fuentes de información, el trabajo se ha realizado en la totalidad del estado de Aguascalientes desde principios de 1997 bajo una revisión crítica de bibliografía especializada, documentos oficiales y censales. Además, se ha realizado un intenso trabajo de campo, que en la actualidad se sintetiza en 127 entrevistas abiertas, 66 de ellas con dirigentes de los grupos de ganaderos que gestionan los centros de acopio y el resto con responsables de agroindustrias e instituciones, así como una encuesta por muestreo con la cual se consultó a 302 ganaderos. Aunque estos datos se explotaron parcialmente en este trabajo, de estas fuentes principales derivan las observaciones empíricas que se exponen enseguida.

10 De manera simple una estrategia se entiende como el conjunto de operaciones llevadas a cabo por los actores económicos para alcanzar un objetivo. Las estrategias defensivas intentan garantizar la estabilidad de un actor u organización en el largo plazo, mientras que las ofensivas o de prospección son las que se centran en un proceso de innovación con el fin de modificar su espacio de acción. Para una descripción ver al respecto C. Ménard, 1992 y para el caso lechero revisar J.L. Rastoin, 1990.

11 Para N. Long, 1996, las condiciones exteriores al ser re trabajadas por los actores sufren un proceso de adaptación (localización y relocalización) a las condiciones locales.

12 Cabe recordar que en la industria láctea participan las agroindustrias de clase mundial más importantes como: Nestlé, Philip Morris (Kraft), Danone, Besnier y Parmalat, entre otras.

## Resultados

El presente trabajo aborda cinco apartados, el primero concerniente a la dinámica global y sus influencias sobre el sistema productivo bajo estudio; en los tres subsecuentes se examinan respectivamente las estrategias de los ganaderos, de las agroindustrias y las instituciones públicas. Por último se plantea de forma muy puntual en las conclusiones, los aspectos más destacados de nuestro trabajo.

### Dinámica global del sistema lechero

Desde una perspectiva de los países subdesarrollados la globalización se presenta como un conjunto de procesos de homogeneización y, a la vez, de fraccionamiento articulado del mundo, que reordenan las diferencias y las desigualdades sin suprimirlas (N. García, 1999:49). Por ello es vital identificar cómo lo global se estaciona en cada cultura y los modos en que lo local se reestructura para sobrevivir, y quizá obtener algunas ventajas, en los intercambios globales. Para ello es importante apreciar cómo los actores productivos se apropian de las nuevas reglas y cómo las localizan<sup>11</sup> en función de su contexto y objetivos particulares.

Lo anterior es vital para un tipo de producto, la leche, que progresivamente se identifica como una materia prima y, por tanto, sujeto a procesos agroindustriales y de distribución cada vez más perfeccionados. Esto conlleva de igual modo una fuerte tendencia a la transnacionalización<sup>12</sup> de este sistema productivo, a pesar de que la leche es uno de los productos más protegidos en el ámbito internacional. Esta globalización del sistema lechero es un tanto más compleja que en otras cadenas, dado que el producto eje se puede descomponer en caseínas, grasa butírica, etc., y de igual modo se puede comercializar procesado como leche en polvo, queso, yogur, etc., por lo que captar su dinámica completa puede resultar particularmente complicado.

Para este caso los procesos globales se aprecian en cuatro dimensiones principales: a) comercial, dada la intensificación de los intercambios mundiales, que en México se ha facilitado por la apertura comercial del país y los tratados de libre comercio con Estados Unidos, Canadá<sup>13</sup>, algunos países sudamericanos y, recientemente, las naciones de la Unión Europea. Además, grandes exportadores de productos lácteos como Nueva Zelanda, Australia y Uruguay desarrollan una intensa actividad comercial en México, que incluso los ha llevado a adquirir importantes agroindustrias mexicanas de lácteos. Con ello los ganaderos, agroindustrias y distribuidores consiguen insumos y equipos importados a precios y calidades atractivas con relación a los de origen nacional<sup>14</sup>; b) tecnológica, en sentido indirecto, gracias a los avances en transportes, informática, comunicación, biotecnología, métodos de conservación, etc. y directos por la adopción de técnicas o insumos como la somatotropina bovina, tres ordeñas al día, registros computarizados, etc. que, en el caso de Aguascalientes, se han incorporado en gran medida, sobre todo por los ganaderos de corte empresarial; c) sociocultural, en el sentido en que se homogeneizan formas de producir, comercializar y consumir, y d) indirectos, mediante la atracción de inversión extranjera y valorización de rentas de localización, ya que Aguascalientes posee amplias zonas de riego para forrajes; se ubica dentro del triángulo que forman los tres principales centros de consumo del país y está a 800 Km. de la frontera norte, lo que facilita en especial las importaciones.

Por lo anterior la noción de sistema nacional lechero resulta cada vez más cómoda que pertinente, ya que muestra múltiples rupturas y una desviación de estrategias endógenas. Las ETN, en especial Nestlé, ha desempeñado un papel directivo en estos cambios, ya que fomenta y beneficia de múltiples materias primas importadas, internaliza normas de calidad transnacionales y, por supuesto, induce patrones de consumo ajenos a la cultura nacional<sup>15</sup>. De igual modo organizaciones de ganaderos de potencias lecheras como puede ser el US Dairy Export Council o el New Zeland Board Milk ofrecen leche

en polvo, lactosueros, quesos y mantequillas a precios muy competitivos, que han propiciado que empresas mexicanas suspendan sus compras internas de leche y sus procesos productivos tradicionales en aras de acondicionar y comercializar productos importados<sup>16</sup>. Todo esto se ha facilitado porque los poderes públicos centrales no han hecho valer cuotas, aranceles y otros medios de protección del sistema lechero nacional, contemplados en los mismos acuerdos comerciales, en aras de favorecer a los consumidores, comerciantes y, de paso, contribuir al control de la inflación.

#### Producción y organización de productores: base de la polarización del SLA

25

La producción de leche en Aguascalientes se practica mediante dos modelos productivos que coinciden con los dos estratos de ganaderos predominantes: los de pequeña escala y los empresariales, que se basan en niveles de organización distintos como se expone a continuación, haciendo énfasis en los primeros, que experimentan las mutaciones más trascendentes:

- a) los productores de leche en pequeña escala son alrededor de 1600, de los cuales una gran mayoría son antiguos productores de maíz y bajo la inducción de las agroindustrias y el gobierno estatal, se reorientaron hacia la lechería. En general se basan en mano de obra familiar, en parcelas predominantemente ejidales que no rebasan las 10 hectáreas; en promedio poseen 9 vacas en producción, explotadas con tecnología tradicional aunque en plena evolución, por lo cual alcanzan rendimientos medios de 4,000 a 4,500 litros por vaca/año.

Este tipo de ganaderos se ubica en zonas alejadas de la entidad, que son más accidentadas y de temporal, aunque con carreteras y caminos accesibles durante todo el año; se trata de áreas que antes se dedicaban al maíz y a los frutales (guayaba), produc-

13 Dentro del TLCAN Canadá no incluyó los productos lácteos, aunque sí se mantienen relaciones indirectas.

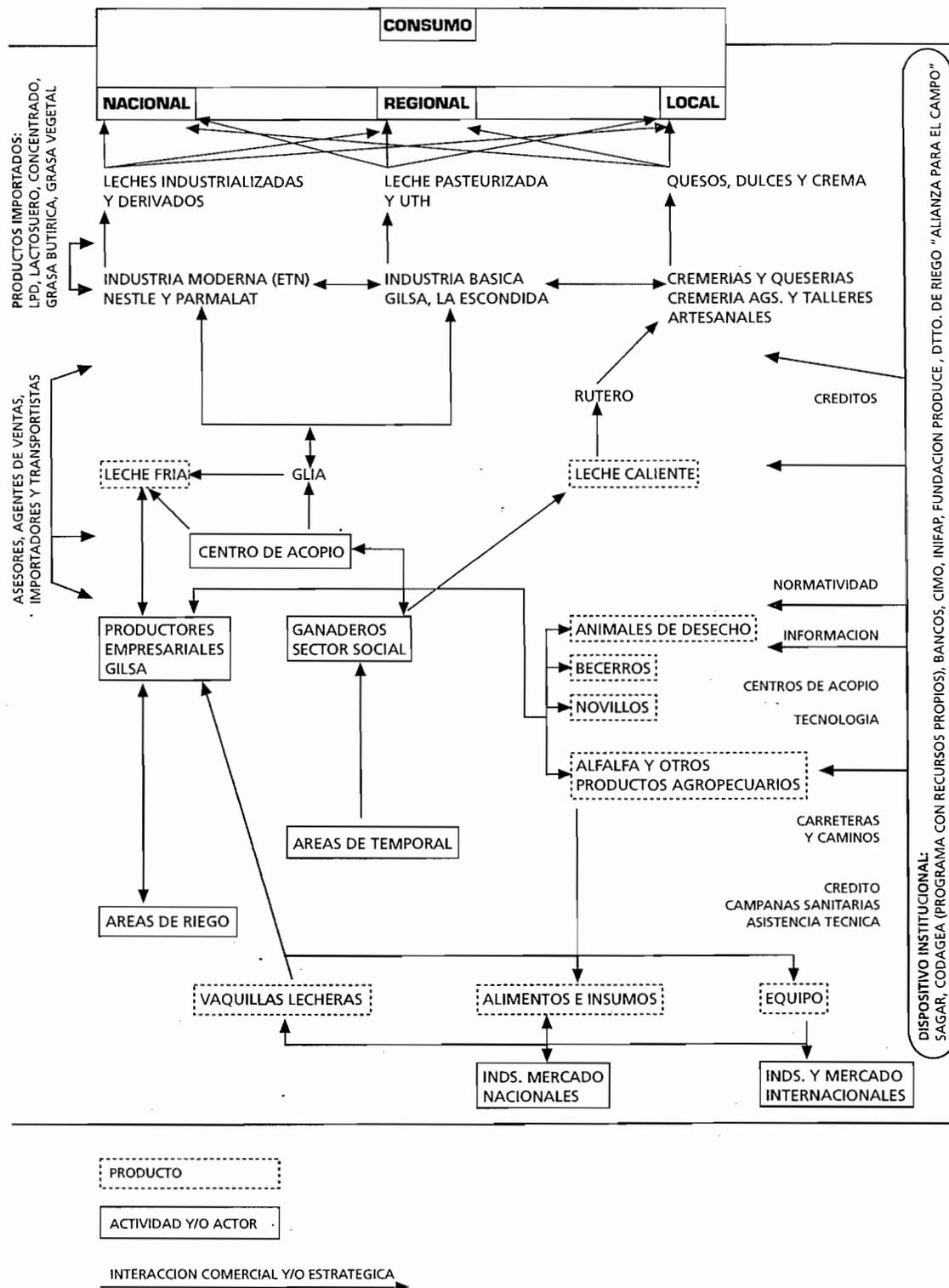
14 Esta inclinación se acentúa cuando la moneda mexicana se encuentra sobrevaluada en más de 15%, como ocurre en la actualidad.

15 El ejemplo de la leche Omega, enriquecida y con bajos niveles de colesterol, pero casi al doble precio que una leche UHT, es ilustrativo en este caso.

16 Esto ocurre sobre todo en las queserías, que consiguen el producto importado a alrededor de 2.4 dólares por Kg, cuando producirlo en sus propias plantas podría costar alrededor de un dólar más en los primeros meses del 2000.

17 La Secretaría de la Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural transfirió a la CODAGEA 85% de sus funciones operativas y se reservó solo funciones normativas y de evaluación.

FIGURA 1. SISTEMA LECHEO DE AGUASCALIENTES



ros que entraron en crisis a raíz de la apertura comercial y que fueron substituidos por ganado lechero a principios de los años noventa; la inclusión de pastos y cultivos forrajeros ha dado paso a un nuevo proceso de ganaderización, es decir, se da prioridad a alimentos animales sobre los humanos, lo que mina el nivel de autosuficiencia alimentaria de este tipo de unidades productivas.

Este proceso fue aprovechado por las agroindustrias y, en parte, por el Estado, para fomentar la producción de leche y ampliar el padrón de proveedores. Estas condiciones han contribuido para que sus rendimientos unitarios sean inferiores y la comercialización un tanto más complicada, con respecto a los ganaderos-empresarios, ya que se deben recorrer mayores distancias y al momento de la venta de la leche se ven más limitados para elegir compradores y condiciones de venta adecuadas.

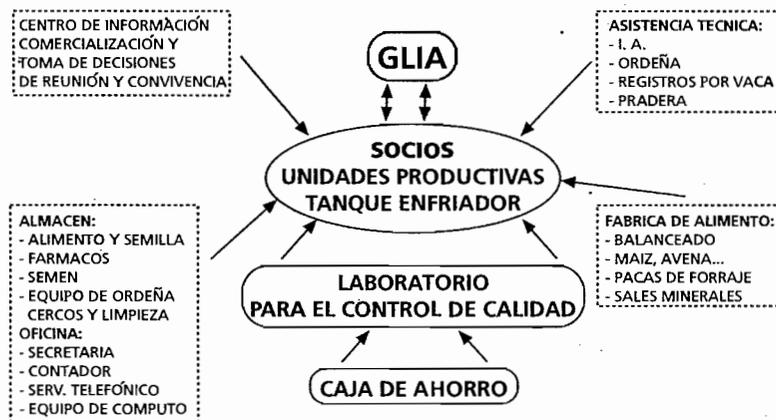
En este estrato de productores se detecta un notable proceso de organización, iniciado en 1992 y que a la fecha resulta en 82 grupos organizados en principio en torno a un tanque enfriador, en la perspectiva de comercializar leche fría, una de las exigencias principales de las agroindustrias, en esencia ETN, como Nestlé y Parmalat e industrias nacionales y regionales, instaladas en la misma entidad o en regiones vecinas (figura 1). Cada organización cuenta en promedio con 19 ganaderos y para consolidar su organización y ofrecer un producto con calidad han modificado paulatinamente los procesos de producción individuales (inseminación artificial, ordeña mecánica, higiene de la ordeña, etc.) e instalado equipo e infraestructura comunes (tanque enfriador,

almacén para compras a mayoreo, etc.), y compartiendo personal calificado (cada grupo cuenta con un médico veterinario zootecnista o agrónomo, un contador y una secretaria) (figura 2).

De manera destacada, al interior de los grupos se han delineado convenciones que garanticen la estabilidad y desarrollo de la organización. Los principios rectores son:

- Otorgar cuidados al ganado, sobre todo en cuestión de alimentación y sanidad.
  - Entregar la leche dos veces al día en horarios previstos, en el centro de acopio.
  - Llevar a cabo la ordeña de forma mecánica y con medidas higiénicas básicas.
  - El líquido debe apegarse a valores predeterminados de grasa, proteína y agua, para lo cual se deben aceptar las pruebas correspondientes.
  - Separar la leche proveniente de vacas enfermas o en tratamiento médico.
  - Entregar la totalidad de la leche al centro de acopio.
  - Transportar la leche en vehículos y depósitos adecuados para no alterar su calidad.
  - Cooperar para el mantenimiento del centro de acopio, así como en cualquier imprevisto que afecte a la asociación.
  - Asistir a las asambleas periódicas, votar y ser votado para puestos de representación y asumir decisiones de la asamblea.
  - Aceptar el pago semanal o catorcenal y todas las condiciones concernientes a las operaciones comerciales, negociados por la mesa directiva.
- En los casos de decisiones de asambleas (perte-

FIGURA 2. CONCEPCIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO EN AGUASCALIENTES



necer o no a Ganaderos Lecheros Integrados de Aguascalientes (GLIA), o de firmar contratos con alguna empresa), el socio está obligado a respetarlas.

En ese sentido, el centro de acopio no responde exclusivamente a su fin inicial y se ha transformando en un centro de aprendizaje y cambio tecnológico, un medio de negociación entre ganaderos, entre éstos y las agroindustrias y con el gobierno, pues de hecho también funciona como un receptáculo de políticas públicas, como se apunta más adelante.

Estos diferentes frentes de las organizaciones se han reforzado con la constitución de una cooperativa de segundo nivel, denominada GLIA (Ganaderos Lecheros Integrados de Aguascalientes), que la conforman 22 de las 82 agroasociaciones antes descritas y que se encarga de la venta de leche y de llevar la contabilidad de los grupos y de sus socios individuales. Además en esta instancia se cuenta con una planta de alimentos balanceados y se tiene el proyecto de instalar una quesería, para obtener un producto menos perecedero, con valor agregado y con un mercado en plena expansión. A través de GLIA se comercializan alrededor de 22,000 litros de leche diarios, lo que ha permitido una negociación directa y más equilibrada con las agroindustrias, que se ha traducido en precios más atractivos y normas relativamente negociables. En efecto, mediante sus organizaciones los ganaderos participan activamente en los nuevos arreglos institucionales, pero no los controlan, pues todavía son las agroindustrias que deciden en lo fundamental precios, normas de calidad, horarios de recolecta, etc. Aún más, desde fines de 1999 los precios a los productores se han deprimido y los ganaderos no han podido renegociarlos, a pesar de múltiples protestas.

b) el grupo empresarial, donde participan alrededor de 250 ganaderos, se compone de productores de gran tradición y que, en general, juegan un papel trascendente dentro de las relaciones sociales de la entidad. Producen en régimen intensivo, con modelos productivos y tecnológicos equiparables a los que se llevan a cabo en Estados Unidos (uso de hormonas, programas computacionales, en ciertos casos triple ordeña, salas de ordeño modernas, tanques de frío individual, etc.) y con rendimientos cercanos a los 9,000 litros/vaca/año. Se ubican desde hace varias décadas en la parte central de la entidad, donde

predomina la planicie y las áreas de riego, bajo un régimen de propiedad privada. Además estos productores cuentan con amplias superficies productivas, que con frecuencia rebasan las 100 hectáreas, donde ha sido posible implementar a plenitud el modelo Holstein; lo que explica en parte los elevados niveles de eficiencia de este estrato de ganaderos. Estas mismas zonas poseen una amplia red de carreteras y caminos y se ubican cerca de donde están instaladas las principales agroindustrias, por lo que sus costos de transacción (transporte) y riesgos (descomposición de la leche) tienden a ser bajos.

Ellos conformaron desde 1964 la cooperativa denominada GILSA (Grupo Industrial de la Leche, Sociedad Anónima), que es el sexto grupo industrial a nivel nacional en cuanto a leche fluída y que paga a sus socios ganaderos un precio más elevado (30%) del que reciben los del primer grupo. GILSA esta compuesta por ocho empresas destinadas a brindar servicios a los socios en forrajes, medicinas, semen, etc., que coadyuvan a alcanzar altos nivel de competitividad. Estos ganaderos de alguna manera han impuesto la cultura de la organización en la entidad y figuran como el modelo a seguir para un gran número de los pequeños ganaderos.

En este breve panorama se percibe que el diferente nivel tecnológico de los dos grupos ganaderos depende en parte del distinto nivel organizativo, que les abre expectativas de desarrollo desiguales. En ese sentido se sostiene que la organización ha sido un proceso clave en la reestructuración del SLA, ya que ha servido como medio de aprendizaje tecnológico y comercial, además de que ha posibilitado compartir y disponer de más recursos y beneficiar políticamente de alianzas. Aun así el hecho de que los ganaderos de tipo empresarial gocen de una trayectoria asociativa más amplia, de recursos abundantes y de un mercado seguro, les permite llegar a altos niveles de competitividad. Esta situación es imposible para los pequeños ganaderos; sin embargo a través de la organización han logrado incorporarse al proceso de modernización, y han atenuado parcialmente las asimetrías con respecto al primer grupo.

## Nuevas convenciones y estrategias agroindustriales

Las agroindustrias lecheras han buscado instalarse en Aguascalientes para aprovechar la abundancia de materia prima y su ubicación privilegiada respecto a los grandes centros de consumo. Estas empresas se puede clasificar en tres grupos: a) las ETN, como Nestlé y Parmalat; b) las nacionales como Gilsa, Evamex, La Escondida y D'lisa, en general de tipo cooperativo y c) las regionales, como Cremería Aguascalientes y numerosas queserías artesanales (figura 1).

Hasta antes de los años 1990 las agroindustrias compraban leche caliente, con la excepción de Gilsa; sin embargo desde esos años han promovido la comercialización de leche fría en exclusiva (3-4°C), en gran parte bajo la iniciativa de Nestlé, que fue seguida por la mayoría de empresas, con excepción de las queserías familiares. Con ese fin contribuyeron de manera decidida a la organización de los grupos ganaderos para compartir tanques enfriadores de entre 3,000 y 6,000 litros, que las propias agroindustrias financiaban o conseguían mediante ante bancos e instancias oficiales.

Junto con este criterio de leche fría, impusieron normas de calidad estrictas en cuanto a contenidos de grasa (3.1%), proteína (3%), ausencia de antibióticos, etc., que pasaron a regir las relaciones directas entre ganaderos y agroindustrias, dado que en este proceso los intermediarios comerciales casi desaparecieron. Ello se transformó, para los ganaderos, en la necesidad de introducir nuevas tecnologías, como se comentó con anterioridad y, en especial, acceder a un tanque enfriador. Así, entonces, la concepción de la calidad, que sigue patrones internacionales, aunque concentrada en el producto significó nuevos métodos para plantearla, producirla y transferirla, al tiempo que significó nuevos arreglos contractuales con las procesadoras de leche.

En efecto, con estas modificaciones las agroindustrias trasladaron costos de transacción y riesgos a los ganaderos, sobre todo para transportar, acopiar y conservar la leche. Ello en principio fue retribuido con un precio mayor y con primas a la calidad; sin embargo, los criterios de calidad de las agroindus-

trias se han ido modificando y ahora los ganaderos, tienen que hacer nuevos cambios para cumplirlos y volver a beneficiar de dichos sobrepuestos. Bajo esa tendencia, a partir de 1999, la exigencia de algunas empresas, en particular Nestlé, fue la instalación de tanques enfriadores individuales dentro de las unidades productivas, arguyendo que de esta manera disminuía el riesgo de contaminación de la materia prima y se limitaba el crecimiento de la carga microbiana.

Para hacer efectivo lo anterior, las empresas comprometidas en esta nueva condición han seleccionado dentro de las organizaciones de ganaderos a los que tienen mayor volumen de producción y les han ofrecido el tanque de enfriamiento con capacidad de entre 500 y 1,000 litros bajo esquemas de financiamiento bancarios, donde la agroindustria queda como aval. El ganadero integrado en este esquema reembolsa el financiamiento con una parte de su producto durante un año, lo que casi lo obliga a permanecer con este cliente durante este período; como complemento, la agroindustria ofrece un sobrepuesto con respecto a la cotización pagada a las organizaciones de ganaderos, así como alimento balanceado a precio preferencial durante tres meses. Resulta obvio que esta estrategia contribuye a desmembrar las organizaciones de productores, en especial a GLIA, que varias empresas no han reconocido, provocando serios problemas en su seno e inclusive dentro de ejidos y comunidades rurales<sup>17</sup>.

Por otro lado y gracias a la apertura comercial antes referida las agroindustrias tienen mayor acceso a productos lácteos importados, no solo intermedios como leche en polvo descremada, lactosuero y grasa butírica y vegetal, sino también productos terminados como leche envasada, quesos y mantequilla, entre otros. Esto ha derivado en el endurecimiento o el no respeto de las convenciones que rigen las relaciones entre agroindustrias y ganaderos, ya que la dependencia respecto a su producto es menor. No obstante lo anterior, las agroindustrias se han mostrado más propensas a cooperar con los ganaderos, con base en relaciones menos jerárquicas, todo en aras de mejorar la calidad del producto. Aun así las industrias permanecen como los agentes organizadores del sistema local, aunque la intervención de las organizaciones de ganaderos y de las instituciones ha limitado un control más

17 Para una ilustración de esta dinámica ver A. Álvarez y col, 2000.

amplio. Además, las agroindustrias se han mostrado favorables al establecimiento de alianzas (pequeños productores-Estado) cuando su mercado de materia prima (leche) puede ser importado, pero desfavorable cuando dependen del mercado nacional o regional. Esto último podría observarse en el corto plazo si ocurriera otra devaluación, que encarecería automáticamente los productos importados.

### Regulación y nuevas formas institucionales

Con frecuencia se ha hablado de los procesos de liberalización y de desregulación como de fenómenos inexorables y lineales dentro del sector agropecuario mexicano e incluso latinoamericano. El caso abordado muestra trayectorias particulares y más complejas, en primer lugar porque las responsabilidades del Gobierno Central no han sido del todo abandonadas, sino transferidas al Gobierno Estatal<sup>18</sup>, en especial a la Comisión para el Desarrollo Agropecuario del Estado de Aguascalientes (CODAGEA). Resulta de esta concesión un compromiso oficial mayor y multidimensional, dirigido principalmente a los pequeños ganaderos (Figura 1), en el marco de la Alianza para el campo, estrategia eje del actual gobierno, dentro del cual existe específicamente un programa lechero y otros conexos como los de establecimiento de praderas, ferti-irrigación, ganado mejor y equipamiento rural, entre otros<sup>19</sup>.

La lógica de la Alianza para el campo reposa en la participación financiera de los gobiernos federal y estatal, más la de los productores. En ese sentido la efectividad de esta nueva regulación institucional está directamente relacionada con la capacidad logística y financiera del gobierno local, que en este caso es vasta, pues Aguascalientes tiene amplios recursos fiscales derivados de su conocido proceso de industrialización. Además como en esta entidad la lechería es una actividad central<sup>20</sup>, el gobierno central ha otorgado apoyos masivos mediante el programa antes descrito, al que se suma un programa adicional y autónomo, que funciona con recursos del Gobierno Estatal<sup>21</sup>. En esa línea CODAGEA

tiene como una prioridad el establecimiento de centros de acopio, basados en la organización de ganaderos y en el equipamiento de las mismas a través de tanques enfriadores (uno al inicio, pero se puede suministrar alguno adicional en función de las necesidades), planta eléctrica, bodega y asistente técnico e, individualmente, subsidios para el mejoramiento de praderas, tejabanos, inseminación artificial y ordeñadoras, entre otros. Estas acciones se han ejecutado de manera integral y a través de las organizaciones, sea por los centros de acopio o directamente por GLIA, con resultados trascendentes, como lo muestra el hecho de que los rendimientos promedio por vaca han crecido en alrededor de 50% y la inseminación artificial, que de ser una práctica reservada a los grandes productores, en la actualidad es aplicada por el 96% de los ganaderos en Aguascalientes, todo esto en un lapso de 4 años; además con estas mejoras, los ganaderos tienen un producto de calidad, que favorece la comercialización de la leche y una negociación más fácil y estable con las agroindustrias<sup>22</sup>.

Cabe resaltar otro rasgo original en este proceso: CODAGEA planteó la organización de los ganaderos, procurando reunir a los de nivel socioeconómico similar, en figuras legales derivadas de la reforma al artículo 27 constitucional (1992), lo que ha redundado en una cohesión significativa en los diferentes grupos, a pesar de los procesos de desintegración antes referidos. Para reforzar esta dinámica la CODAGEA instrumentó un amplio esquema de capacitación en aspectos tan diversos como autoestima y cultura empresarial; figuras legales; administración, contabilidad, higiene de la ordeña y pruebas de calidad de leche, esquema que ha significado un estímulo muy importante para las organizaciones y que, en especial, les ha brindado herramientas para gestionar las relaciones internas y las que mantienen con las agroindustrias.

En tanto, los grandes productores han reforzado sus vínculos con las agroindustrias, de las cuales son socios y de donde obtienen los principales apoyos, desligándose en parte de los poderes públicos, aunque también han recibido apoyos puntuales

18 La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural transfirió a la CODAGEA 85% de sus funciones operativas y se reservó sólo funciones de normación y de evaluación.

19 Para una presentación amplia de este programa ver A. Peralta e I. Lastra, 1999.

20 Representaba casi el 40% del PIB agropecuario en 1997.

21 Entrevista con el Ing. Alemán, CODAGEA, abril, 2000.

22 Datos de la Codagea, 1998, corroborados con entrevistas directas en 66 centros de acopio de leche, tomados de A. Álvarez y col, 2000.

pero cuantiosos, como financiamientos del 50% de sistemas de riego. Esto, en la práctica ha institucionalizado el modelo bimodal que distingue a la lechería mexicana y de Aguascalientes, ofreciendo posibilidades de desarrollo diferenciales a los dos principales tipos de productores por su interacción con las instituciones y las agroindustrias.

Un problema de planeación importante se viene revelando en los últimos meses, ya que el fomento a la producción primaria antes expuesto no se acompañó de esquemas alternativos de comercialización de leche. Ello ha provocado que la oferta de la materia prima rebase considerablemente la demanda por parte de las agroindustrias, incluso en los meses del invierno cuando normalmente existe cierta escasez de leche; en ello, por supuesto, también ha influido la disponibilidad de materia prima importada. En consecuencia las procesadoras han procedido a reducir los precios<sup>23</sup> y, a la vez, a exigir mayores normas de calidad, tendencia que se puede acentuar si no se encuentran canales de comercialización alternativos y se toman medidas inmediatas y concertadas.

En todo caso, en una región con amplio potencial agropecuario y económico como lo es el Estado de Aguascalientes es más fácil alcanzar niveles de productividad elevados y, a la vez, se facilitan los consensos entre los actores económicos, aunque los poderes públicos han facilitado esta última tarea. En ese sentido se considera que la acción oficial ha sido fundamental en la modernización del sistema lechero de Aguascalientes que, a pesar de las contradicciones reseñadas, permite detectar en México el tránsito de un modelo de regulación nacional a otro de regulaciones estatales o regionales.

## Conclusiones

La elaboración del presente documento permite extraer un conjunto de consideraciones finales que se exponen en el mismo orden que se siguió para el artículo.

1. La dinámica del SLA resulta de la combinación de influencias globales y locales, sobre todo de tipo

positivo, que se expresan a través de las estrategias de los actores productivos que en ella intervienen y que se reflejan en una transformación y en un nivel de competitividad colectiva destacados.

2. Esta transformación ha sido inducida en gran parte por las agroindustrias, quienes a través de nuevas normas de calidad de carácter transnacional han promovido el cambio tecnológico, la organización de productores y nuevas formas de negociación con los ganaderos. En este nuevo esquema las agroindustrias mantienen el control sobre la producción primaria y, en general sobre el SLA. Sin embargo se han visto obligadas a establecer relaciones más cooperativas y menos jerárquicas con los otros agentes, en especial con los ganaderos y dentro de éstos los grandes han logrado mayores beneficios.
3. Por su ubicación, por la riqueza de los recursos, por la amplia capacidad financiera, etc., el SLA se distingue en el plano nacional, como uno de los más avanzados y con la particularidad de haber incorporado a los pequeños ganaderos.
4. La organización ha permitido a los ganaderos, en especial a los pequeños, incorporarse al proceso de modernización que experimenta el SLA, sin embargo, este último los ha inducido a adoptar de manera incompleta el modelo Holstein, que los hace parcialmente dependientes de insumos y equipos importados, aunque menos que los ganaderos de tipo empresarial. Aun así han logrado construir relaciones menos asimétricas con las agroindustrias y el Estado, participando en el diseño de las nuevas convenciones que regulan estas interacciones.
5. A través de este caso, también se afirma una constante a nivel internacional, en el sentido de que no existe un sistema lechero eficiente y competitivo si la participación institucional no es comprometida y activa.
6. No obstante lo anterior y asumiendo que se tiende a la conformación de un distrito lechero, en el seno del mismo prevalecen disparidades entre actores y entre regiones, incluido el acceso y uso de los recursos naturales.

<sup>23</sup> Por ejemplo el precio de la leche pagado a los pequeños productores en junio de 1998 era de \$ 2.80 por litro, mientras que en julio del 2000 era de tan solo \$ 2.35 (precios corrientes).

7. Un punto crítico se registra en que el estímulo a la producción primaria no se acompañó de una planeación en términos de mercado, por lo que los excedentes de materia prima que se empiezan a manifestar de manera casi crónica (agudizada por la importación de productos similares), deprimen los precios y propician el endurecimiento de las convenciones por parte de las agroindustrias, en perjuicio de los eslabones más débiles, en especial, los pequeños ganaderos.
8. Este estudio muestra que para consolidar el sistema lechero mexicano se requieren procesos de planeación y gestión colectivas, con apoyos integrales de los gobiernos locales, pero también del nacional para controlar los flujos de insumos y productos importados, impidiendo una competencia desleal e inoportuna con la producción nacional.

## Referencias

- ÁLVAREZ A., Bofill S. y Montaña E., 2000 Reestructuración de la cadena agroindustrial de la leche y organización social en Aguascalientes. *Problemas del Desarrollo* 31(120):89-118
- BENKO G., 1995. Les théories du développement local, *Sciences Humaines* 8:36-40
- BOYER, R., 1997. Comment réguler l'économie mondiale? *Sciences Humaines* 17:20-22
- CODAGEA. 1998. *Plan de reactivación del campo* 1997, Aguascalientes. 122 p.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1992. Typologie d'entreprises et formes de coordination, *Actes de communication* 9:39-46
- LLAMBÍ, L., 1996. Globalización y nueva ruralidad en América Latina. Una agenda teórica y de investigación. Lara F. S. y Chauvet M. (coords.) La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial, parte de De Grammont H. y Tejera G. H. (coords.) *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*, INAH, UAM, UNAM y Plaza y Valdés eds., México, pp. 75-98.
- LLAMBÍ, L., 1993. Reestructuración mundial y sistemas agroalimentarios. Necesidad de nuevos enfoques. *Comercio Exterior* 43(13):257-264
- MÉNARD, C. 1992. *L'économie des organisations*, Ed. La Découverte, París, 129 p.
- MOUSTER, P., 1993. *Organisation et performance des marchés vivriers: quelques jalons pour une mise en relation*. Mimeo, Montpellier, Francia, 7 p.
- GARCÍA N., 1999. *La globalización imaginada*. Ed. Paídos, México, 238 p.
- LONG, N. 1996. "Globalización y localización: nuevos retos para la investigación rural", en Lara, S. y Chauvet, M. (Coords. Vol. 1), La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial, en Carton de Grammont, H. y Tejera, H. (Coords. generales), *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*. INAH, UAM, UNAM, Plaza y Valdés, México, pp. 35-74.
- PERALTA MA. y Lastra I., 1999. Programa de producción de leche y de sustitución de las importaciones, E. Martínez, A. Alvarez, L. García y C. Del Valle. *Dinámica del sistema lechero mexicano en el marco regional y global*. UNAM, UAM-X y Plaza y Valdés, México, D. F., pp. 223-236.
- RAINELLI MICHEL, 1999. *Les stratégies des entreprises face à la mondialisation*. Éditions management société. París, 111 p.
- RASTOIN JEAN-LOUIS, 1990. *Stratégies d'entreprises dans l'industrie mondiale du lait*. Session Nationale "Lait". Onet Le Chateau, Francia, 24 p.
- RODRÍGUEZ, G. 1999. Las particularidades de la globalización de la leche: el ensayo de una propuesta de análisis, en E. Martínez, A. Alvarez, L. García y C. Del Valle. *Dinámica del sistema lechero mexicano en el marco regional y global*. UNAM, UAM-X y Plaza y Valdés, México, D.F., pp. 87-125.
- SAGAR-CEA. 1999a. *Boletín Bimestral de Leche*, vol. 7, n. 3. México, D. F., 67 p.
- SAGAR-CEA. 1999b. *Situación actual y perspectivas de la producción de leche de ganado bovino en México. 1990-2000*. México, D. F., 101 p.
- SALAS R. y Storper M., 1993. *Les Mondes possibles de l'économie*. Ed. EHESS, París, 470 p.
- SANZ, J., 1988. *Agricultura Contractual y Coordinación Vertical en el Sector Agrario*. Áreas de Investigación y Análisis Bibliográfico. Serie recopilaciones bibliográficas. Número 2. Secretaría general técnica. MAPA. Madrid, España, 238 p.
- SCHEJTMAN, A., 1994. Agroindustria y Transformación Productiva en la Pequeña Agricultura. *Rev. de la Cepal* 53:147-157.
- SOSA JOAQUÍN, 1998. *Agua y sustentabilidad en Aguascalientes*. CIEMA-Gobierno del Estado de Aguascalientes. 121 p.
- VATIN, F., 1990. *L'industrie du lait. Essai d'histoire économique*. L'Harmattan, París, 221 p.