

EL PROCESO DE DESINTEGRACIÓN DE GRUPOS LECHEROS EN LA REGIÓN DE LOS ALTOS DE JALISCO, MÉXICO. CONTRADICCIONES Y TENDENCIAS

FERNANDO CERVANTES E., ADOLFO ÁLVAREZ M. Y SANDRA L. PÉREZ S.

CIESTAAM, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO, MÉXICO

MAESTRÍA EN CIENCIAS AGROPECUARIAS, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO.

fcervan@taurus1.chapingo.mx



Resumen / Abstract / Résumé

23

A partir de 1998, las empresas procesadoras de leche en México han instrumentado un notable proceso de debilitamiento y eventual disolución de grupos de productores organizados para el enfriamiento en común de la leche. Persiguen con ello tres objetivos básicos: proveerse de una materia prima de mejor calidad para el proceso industrial; favorecer la selección de los productores más eficientes y mejor adaptados a sus necesidades; y reducir, aún más, el poder de negociación de los ganaderos. La industria ha tenido éxito en su estrategia en la región de Los Altos de Jalisco, ya que entre 1998 y 2002; en la zona norte se disolvió el 44% de los grupos existentes y, de los que restan, se han separado más de la mitad de los socios. La mayoría de los que dejaron la organización han abandonado la actividad y otros se han insertado en canales comerciales informales, pero con opciones de desarrollo muy limitadas. UAM, ©2002

Since 1998, processing milk industry in Mexico has suffered a weakening process. Organized milk producers groups are also dissolving and milk processing at large scale is disappearing. Because of this, new groups have emerged and they have three main objectives: to obtain a better quality raw material for industrial processing, to favor selection of more efficient producers and better adapted to their needs, and, to reduce the lobbying power of the ranchers. The industry strategy of this has been a success in the region of Los Altos, Jalisco. During 1998 and 2002, 44% of the groups dissolved in the northern area and the remained groups have lost more than the half of the partners. The majority of those who have left the organization have also quit the milk industry, some others have joined the informal sectors but with limited options for development.

À partir de 1998, les entreprises mexicaines transformatrices de lait ont vécu un sensible processus d'affaiblissement et une tendance à la dissolution de regroupements de producteurs organisés pour le refroidissement collectif du produit. Ce fait résulte de trois objectifs fondamentaux: pourvoir le processus industriel d'une matière première de meilleure qualité; favoriser la sélection des producteurs les plus rentables et les mieux adaptés aux nécessités industrielles; et continuer à réduire le pouvoir de négociation des éleveurs. L'industrie a réussi sa stratégie dans la région de « Los Altos de Jalisco »; en effet, entre 1998 et 2002, la zone nord a vu se réduire de 44% les associations existantes. Quant aux groupes restants, la moitié de leurs membres a disparu. La majeure partie des éleveurs qui ont quitté l'organisation a abandonné l'activité, les autres ont adhéré à des circuits commerciaux informels, aux options de développement très limitées.

Palabras claves:
productores de leche
desintegración de grupos
industria lechera
Altos de Jalisco

Keywords:
milk producers
group disintegration
milk industry
Altos de Jalisco

Mots clefs:
lait
désintégration de groupes
industries
Altos de Jalisco

Antecedentes

La severa crisis que padece en la actualidad el campo mexicano no es nueva; sin embargo, se ha agudizado con el proceso de globalización en que se encuentra inmersa la economía mundial y con la consolidación política de apertura comercial instrumentada por el gobierno mexicano desde la década de los ochenta. Estos fenómenos se han dado en condiciones de un fuerte ajuste estructural, control inflacionario, un proceso de privatización sin precedentes, contracción del gasto público, caída del salario, desgravación de aranceles y un progresivo retiro del Estado del sector que se ha expresado en disminución de los diferentes apoyos.

La ganadería lechera constituye una de las actividades más afectadas, lo que se ha traducido en la persistencia de las importaciones de lácteos y en una disminución en los precios internos pagados al productor, comprometiendo seriamente la permanencia en el mercado de miles de ganaderos, principalmente los más pequeños.

En estas transformaciones las industrias también enfrentan nuevos retos como una mayor competitividad, lo que las ha conducido a replantear sus estrategias. En el caso de las industrias lácteas se han privilegiado nuevos esquemas de comercialización y el diseño de incitaciones para que sus proveedores –los ganaderos– respondieran con materia prima de mejor calidad que les implique menores costos de producción.

Esto provocó que a inicios de la década de los noventa las industrias emprendieran una nueva estrategia de recolección de leche, definida en torno a un nuevo sistema que permite obtener una materia prima de mejor calidad: leche fría; lograr una estabilidad y seguridad en la oferta de la leche y una disminución en los costos de recolección. Con este cometido las empresas acopiadoras forzaron a sus proveedores a organizarse en torno a centros de acopio para enfriar la leche en conjunto, bajo el argumento de que, en adelante, a nadie se le recibiría leche caliente. Contar con un mercado seguro es fundamental para este tipo de productores, dada la vulnerabilidad que les confieren la na-

turalza percedera de su producto y sus limitadas condiciones materiales: producción de volúmenes poco significativos y falta de infraestructura para su almacenamiento y transformación; por lo que respondieron de inmediato asociándose para el enfriamiento en común, bajo el amparo de distintas figuras legales como: Sociedades de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (SPR de RL), Sociedades de Solidaridad Social (SSS) y Sociedades Cooperativas (SC), que se autorizaron con la reforma al artículo 27 constitucional en 1992.

Este movimiento de organización de productores lecheros en torno a tanques de enfriamiento colectivo se llevó a cabo a nivel nacional, lo que sin embargo, se manifestó de forma más evidente en las principales cuencas lecheras del país como: La Laguna en el norte; Los Altos de Jalisco y Aguascalientes en el Altiplano; y Chiapas en el sur (ver G. Rodríguez, 1998; Álvarez et al., 2002 y Del Valle et al., 1999, entre otros).

Con estas acciones controladas por la industria para la optimización del proceso de su abasto, se logró romper con el proceso comercial tradicional, que implicó la marginación de los ruteros.¹ Las empresas iniciaron la instalación de termos para el enfriamiento en común en las propias comunidades de los ganaderos, con capacidades que variaban entre 3,000 y 6,000 litros cada uno, y con frecuencia se ofrecieron a los productores en comodato² y, en otros casos, los productores los adquirieron directamente. Esta última opción fue financiada con recursos públicos, ya que en efecto la nueva política vino a profundizar la relación entre la ganadería y la industria, contribuyendo a la redistribución de los márgenes de ganancia y los riesgos de la actividad: los productores recibirían un pago por su leche, pero asumirían los riesgos y costos de recolectar, enfriar y entregar leche con la calidad exigida por la agroindustria. Esta nueva relación se estableció mediante convenios informales (convenciones) entre las empresas y los ganaderos organizados en sociedades de producción, sustituyendo así el proceso productivo tradicional de "leche caliente" por uno de "leche fría".

1 Intermediarios que realizaban el trabajo de acopio, recogían la leche caliente en los establos, siguiendo rutas preestablecidas, de ahí su nombre, y la entregaban a las empresas procesadoras para el enfriamiento y proceso industrial.

2 Se trata de un préstamo condicionado a la retribución de un servicio, que en este caso es el suministro, en exclusiva, de la leche.

Esta nueva relación deriva en un inédito esquema de integración vertical, donde el Estado prácticamente se retira y se limita a emitir reglas (normas) sin capacidad para hacerlas valer en la mayoría de los casos³; como resultado quedaron en el escenario dos actores con poderes diferenciados: las agroindustrias y las organizaciones de productores, en una relación muy asimétrica, donde las primeras se esfuerzan por limitar, aún más, las estrategias defensivas de las segundas.

El mismo proceso de organización estuvo ligado a la adopción de nuevos criterios de calidad, concepto que ha revolucionado los procesos productivos en el campo mexicano. En el caso de la leche irrumpió como un criterio "objetivo", legitimado por una normatividad trasnacional y por la reciente construcción de normatividades nacionales (de "etiquetado" en 1996, y de "denominación", en 1997), a las que deben ajustarse la producción, la comercialización y la industrialización de bienes agroindustriales para satisfacer los requisitos de un mercado que se pretende homogéneo (Rodríguez, 1999).

En este marco las industrias han promovido entre los productores la estandarización en la calidad de la leche, con el argumento de obtener la competitividad de este producto a nivel internacional. Sin embargo, dado que México es un país importador neto de productos lácteos, lo que no se hacía explícito y que se estaba persiguiendo era la competitividad de los productos lácteos nacionales en el mercado interno para evitar que fuesen desplazados por los productos importados, los cuales comenzaron a llegar al país en grandes cantidades y con frecuencia más baratos.

La región de Los Altos de Jalisco es una de las zonas del país donde estos fenómenos se han manifestado con mayor claridad; hacia 1992, alrededor del 95% de los productores comercializaba la leche caliente (Rodríguez, 1998). Ocho años después, en el año 2000, ese porcentaje se había invertido, ya que un 93% comercializa en frío y según los estándares internacionales, la leche pasó de pésima a buena calidad⁴. Estos datos brindan un referente del cambio tan drástico que se presentó en la forma de producir

y comercializar leche en un periodo de tiempo muy corto.

Planteamiento del problema

Esta nueva forma de integración vertical supuso reacomodos muy fuertes en la configuración y funcionamiento de las cadenas agroindustriales (CAI), ya que las agroindustrias comenzaron a hacer valer sus condiciones para la adquisición de materia prima, sin que las organizaciones se pudieran oponer o, cuando menos, resistir. Esto se facilitó por la débil participación del Estado.

Así, una vez que los ganaderos comenzaron a enfriar la leche en conjunto, la industria planteó otros mecanismos de control, como el establecimiento de una política unilateral de precios, basada en premiar la fidelidad a la empresa y la buena calidad del producto y, en contraste, sancionar la mala. Para ello se fijaron criterios de calidad progresivamente más rigurosos.

Una vez creada la cultura del frío y que se había logrado una calidad acorde con los estándares internacionales la industria introdujo otro mecanismo de control sustantivo, consistente en promover una política de desintegración de los grupos que se habían organizado en torno al enfriamiento colectivo; ya que separando a los ganaderos que entregan mejor calidad, la industria puede elaborar productos con mayor estabilidad y con vida de anaquel superior; en este nuevo panorama a las industrias poco les interesa mantener a los productores organizados. Con la calidad alcanzada, la industria ha logrado que un proceso biológico como es la producción de leche funcione, en gran parte, como parte de un proceso industrial, donde un producto natural se transforma en un producto altamente normado, en una clara tendencia a la fluidez industrial (Vatin, 1990).

Con los grupos desintegrados se atenúa todavía más su capacidad de negociación de los ganaderos frente a la industria, forzándolos a ser únicamente proveedores de materia prima, limitando sus posi-

³ Esta capacidad de resistencia y, a la vez, de negociación de las organizaciones si se ha logrado en otras regiones, como se consigna para el caso de Aguascalientes (Álvarez y Montaña, 2001).

⁴ Pasó de 178 minutos promedio de reductasa en 1992, a 574 minutos promedio en el 2000. La reductasa es una medida de la calidad bacteriológica de la leche (Cervantes, 2001).

bilidades de trascender a otras fases productivas. Así también es más fácil seguir imponiendo estándares de calidad más rigurosos y disminuir o quitar los premios por fidelidad y calidad si así se requiere⁵.

Por esta razón, a partir de 1998 las empresas procesadoras más importantes en México, iniciaron un movimiento a nivel nacional consistente en ejercer muy fuertes presiones e incitaciones para provocar la desintegración de los grupos; por lo que para continuar como proveedores, tienen que independizarse, colocando un tanque enfriador en su propio estable. Para analizar este proceso y sus perspectivas se selecciono la segunda cuenca lechera más importante de México, donde la inclusión de normas de calidad ha sido masiva, gracias a la promoción de diferentes agroindustrias –entre las que se cuentan algunas de las principales a nivel mundial-, que han seleccionado a Los Altos de Jalisco como su área de abastecimiento principal en la esfera nacional, con la coadyuvancia oficial.

Los Altos es la región que aporta el mayor volumen en el estado (1,200,000 litros diarios), y tiene la mayor antigüedad en producción lechera en la entidad. Su desarrollo ha estado muy ligado a la transnacional Nestlé, que en 1940 instaló plantas enfriadoras y pasteurizadoras en Lagos de Moreno y Ocotlán (De Leonardo, 1978).

Como resultado de la presión para comercializar la leche en frío, en 1996 ya existían en la región aproximadamente 400 grupos lecheros organizados para enfriar y comercializar el líquido, distribuidos en 19 municipios; el tamaño promedio de los grupos era de 20 socios, pero podía alcanzar más de 60 (Cervantes, et. al., 2001a). En el 2002, muchos grupos han desaparecido, y los que aún quedan han visto reducido su número de socios a menos de la mitad.

En virtud de lo anterior, el presente trabajo se plantea el objetivo de analizar el proceso de debilitamiento y eventual desintegración de grupos lecheros en la región de Los Altos de Jalisco (México) y proponer respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cómo las agroindustrias han diseñado e instrumentado su estrategia para desintegrar a las organizaciones?, ¿Cómo les afecta la desintegración y cómo han respondido los ganaderos?, ¿Cuáles

opciones tienen ante sí y cómo las vienen afrontando?, y finalmente ¿Qué alternativas se abren a los grupos para defender sus intereses?

Principios analíticos y método de trabajo

El análisis se rige bajo los principios de la economía institucional, en el sentido, que se examinan empresas integradas en un sistema productivo (entendido aquí como cadena agroindustrial) y los dispositivos contractuales que rigen sus relaciones, considerando éstas últimas como inmersas en su contexto socioeconómico, que permiten apreciar las reorganizaciones de conjuntos productivos concretos (Ménard, 2000).

Estas reglas que regulan las relaciones entre actores de la CAI se pueden entender como convenciones, es decir, sistemas de representación comunes (reglas), definidas en el tiempo y bajo valores culturales específicos, que permiten a los actores entenderse, coordinar sus acciones y definir un campo de acción compartido (Eymard-Duverney, 1993).

Para comprender estos instrumentos contractuales, en un contexto como el analizado, resulta vital incluir los efectos de poder que detentan los actores, dado que existen algunos de ellos como las agroindustrias que tienen la capacidad, con frecuencia aprovechada, de transferir a otros responsabilidades y riesgos (básicos y trascendentes en lechería, como llevar a cabo el transporte y contraer los riesgos que ello supone, entre otros, entendidos como costos de transacción) sin negociación de por medio.

En lechería los costos de transacción tienden a ser elevados, explicado en parte por la naturaleza del líquido y sus derivados, ya que la leche cruda (sin pasteurizar) es un producto altamente perecedero, y, por lo tanto, requiere de una rápida transportación a los centros de consumo o de proceso. Asimismo, acopiar leche de múltiples proveedores incrementa el riesgo de pérdidas asociadas a la acidificación (Holloway, et al., 2000) y, precisamente, son estos costos de transporte y los riesgos de pérdida los que las agroindustrias han transferido a los productores, quienes son respon-

⁵ Este proceso se describe con detalle para Los Altos de Jalisco en F. Cervantes et al., 2001a.

sables de acopiar el líquido y entregarlo frío con la calidad exigida.

La unidad de análisis es la CAI, entendida como el campo de acción donde se llevan a cabo un conjunto de fases o esferas de actividad, que van 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, que desarrollan procesos productivos heterogéneos y con capacidades de influencia (poder) también divergentes, entre los que se plantean problemas de coordinación y continuidad productiva.

En este espacio la atención en este trabajo se concentra en la relación entre ganaderos y sus organizaciones con las agroindustrias, así como en los arreglos contractuales que establecen entre ellos en la región de estudio.

En cuanto al método, el presente trabajo pretende dar continuidad a investigaciones anteriores realizadas por los autores en la región⁶, analizando el proceso de debilitamiento y eventual desintegración de grupos lecheros ubicados en la parte norte de Los Altos de Jalisco, algunos de los cuales son proveedores de "Alimentos La Concordia", filial de la empresa Lechera Guadalajara, S.A. de C.V., la más importante en captación de leche en la región de Los Altos.

El trabajo de campo más reciente se llevó a cabo durante el mes de junio de 2002. La inclusión de los entrevistados se realizó en función de su disponibilidad para participar en la investigación, ya que muchos se resisten a brindar el tipo de información necesaria. Ésta se obtuvo a través de 30 entrevistas semiestructuradas a los diferentes actores involucrados en este proceso: a ganaderos que todavía siguen enfriando la leche en forma colectiva; a los presidentes de seis grupos para el enfriamiento en común; a los encargados de los centros de acopio visitados; a ganaderos que ya se independizaron y pusieron su termo individual en el establo; a ganaderos que ya dejaron la lechería y se están dedicando a otras actividades; a chóferes de las pipas que recolectan la leche; a técnicos de laboratorio

encargados del análisis de la calidad; a los contadores públicos que los auxilian en el manejo contable y declaración de impuestos; y finalmente al gerente general de la empresa Alimentos La Concordia y al jefe del departamento agropecuario de la misma.

Asimismo, en cada grupo visitado se analizaron las estadísticas referentes a volúmenes entregados por productor, registros de calidad y evolución histórica del mismo con relación al número de socios que se han separado.

Se aclara que aunque la información recabada no tiene representación estadística, debido a que no fue posible levantarla conforme a algún tipo de muestreo, el fenómeno analizado en Los Altos de Jalisco tiene muchos antecedentes recientes de los propios autores y, además, viene ocurriendo en distintas regiones de México bajo el auspicio de diferentes agroindustrias, por lo que los resultados y las conclusiones marcan tendencias que pueden ser válidas para la región y otras del país, aunque se trate sólo de un estudio de caso, ya que se analiza lo que está ocurriendo en tres de las cinco agroasociaciones de productores lecheros (60% del total), que aun continúan en el mercado como proveedores de leche de la empresa Alimentos La Concordia.

Resultados y discusión

El eje vertebrador de la industria para promover el debilitamiento y disolución de los grupos es, como ya se expuso, la obtención de una materia prima de mejor calidad; donde la leche pueda ser enfriada inmediatamente después de la ordeña, instalando tanque enfriador individual en el propio establo. Así no se tiene que esperar de 3 a 4 horas desde que sale la primera leche hasta que es transportada para su enfriamiento en el centro de acopio. Para examinar los diferentes métodos que ha usado la industria para lograr su cometido, los cuales van desde la disuasión hasta las amenazas, se exponen a continuación los argumentos más significativos para este análisis.

⁶ Entre 1999, y 2001, se realizaron diferentes investigaciones que se reportan en las referencias.

⁷ Esta empresa se fundó en 1994, pero comenzó a operar hasta 1998, actualmente capta y procesa en promedio 130,000 litros diarios

Estrategias de la industria para proceder a la individualización

Tanto los técnicos como los dirigentes de las agroindustrias desarrollan una profunda labor de convencimiento, tratando individual y en forma colectiva con los socios, para que se independicen resaltando las bondades de estar fuera del grupo, sobretodo en lo referente a poder entregar un producto de mejor calidad, manejarse con autonomía, recibiendo a cambio un mejor precio y disponiendo de un mercado seguro. Más adelante se apreciara que estos argumentos son muy relativos.

28

Una de las principales quejas de los productores asociados en un termo de enfriamiento colectivo, expresa que cuando no se cumple con los requisitos

mínimos de calidad que piden las empresas procesadoras⁸, los castigos (vía disminución en el precio de compra) se aplican a todos los socios, independientemente de que su leche en lo particular pueda ser de buena calidad. Ante esta inconformidad la industria promueve la autonomía entre los productores que aportan los mayores volúmenes y que tienen buen récord de calidad, con la propuesta de que una vez separados no van padecer las sanciones colectivas por entregar leche de mala calidad. Este poderoso argumento, sustentado en la diferenciación social se complementa con un precio base más elevado que el ofrecido en los termos colectivos, más premios por calidad también mayores; como se observa en el cuadro 1, donde también resalta que las diferencias tienden a acentuarse.

CUADRO 1. PRECIO BASE Y PREMIO POR CALIDAD DE LA LECHE EN LA ZONA NORTE DE LOS ALTOS DE JALISCO (1999-2002)

Año	1999			2002		
	Colectivo	Individual	Diferencia	Colectivo	Individual	Diferencia
Precio base de la leche (\$/l)	2.72	2.77	0.05	2.72	2.84	0.12
Premio promedio por calidad (\$/l)	0.10	0.11	0.01	0.12	0.16	0.04
Precio antes de pagar admón. (\$/l)	2.82	2.88	0.06	2.84	3.00	0.16

Fuente: Investigación directa en campo

El precio base de la leche en termos de enfriamiento colectivo no cambió entre 1999 y 2002, mientras que en los de enfriamiento individual aumentó 2.5%. Por su parte el premio por calidad en termo colectivo creció 20% en el periodo, contra 45.5% en los termos individuales. Como resultado, la diferencia en el precio antes de pagar costo de recepción, enfriamiento y administración del termo se ha hecho más amplia en favor de los individuales (en 1999 era de cinco centavos y para el 2002 de dieciséis centavos). Por lo tanto, hasta la fecha el diferencial de precio ha sido una importante motivación para lograr el debilitamiento de los grupos.

A todos aquellos productores que quieran independizarse la industria les presta por tiempo indefinido un termo con capacidad de 1,000 litros. Asimismo ha ofrecido otorgar créditos sin intereses para las inversiones requeridas (instalación de corriente eléctrica trifásica y construcción de local con paredes de azulejo y piso de cemento), a aquellos ganaderos que entreguen 700 litros o más por día; este financiamiento se puede retribuir con un descuento de 10 centavos por litro de la leche entregada diariamente.

Por otra parte, la industria ha promovido acuerdos con FIRA, para que sea ésta institución quién se

⁸ Pueden variar de acuerdo a la empresa, pero los que exige Lechera Guadalajara, S.A. de C.V son: reductasa 500 minutos; crioscopia -540°C; grasa 3.3%; y ausencia de sedimentos y antibióticos.

encargue de otorgar créditos para que aquellos productores que no alcancen el volumen señalado (1,000 litros diarios) puedan instalar su propio tanque de enfriamiento. El financiamiento se pagaría en 5 años, con un interés anual de 1%. Esto denota dos situaciones claras: primero, la agroindustria prioriza a los ganaderos que de mejor manera cumplen con lo que se les exige en volumen y calidad y, a la vez, representando menos riesgos; segundo, para apoyar a los pequeños productores compromete al Estado o, de plano, los elimina de su padrón de proveedores.

El límite para establecer un termo de enfriamiento individual fue que el productor entregara por lo menos 1,000 litros de leche por día, después el volumen mínimo requerido fue de 800 litros, posteriormente de 600 y finalmente se requiere que el productor entregue tan sólo 300 litros, pero con la expectativa de crecer en el futuro inmediato. Esta medida ha sido posible gracias a la disponibilidad de tanques enfriadores más pequeños, tecnología que en México se ha liberado recientemente.

A partir del año 2000, las industrias endurecieron su posición y comenzaron a amenazar a los ganaderos con no recibir su leche si no se independizaban, todo ello a pesar de que los grupos que entregan a

la empresa Alimentos La Concordia en su calidad de personas morales son socios de la empresa, es decir, su propia empresa los amago con no recibirles la leche si no instalaban su termo individual. Así, se fijó como fecha límite, hasta la cual recibirían leche de grupos, el 30 de junio de 2001, la cual fue aplazada al 30 de abril de 2002, y nuevamente diferida a junio del mismo año. La amenaza no llegó a cumplirse en esa fecha, aunque queda latente, para aplicarse en cualquier momento.

Llama la atención que hayan sido las mismas industrias las que forzaron a los ganaderos a enfriar la leche en centros de acopio, obligándolos a realizar importantes inversiones para este propósito⁹, quienes ahora quieren desintegrarlos dejando la infraestructura, con pérdidas sensibles que los ganaderos deberán absorber, sin posibilidades de negociación.

Como resultado de todas las acciones en conjunto emprendidas por la industria, los grupos para el enfriamiento colectivo se han ido adelgazando y debilitando paulatinamente y muchos han llegado ya a la disolución total. En el Cuadro 2, se aprecia como se ha dado este proceso comparando los años 1998 y 2002.

29

CUADRO 2. ADELGAZAMIENTO Y DESAPARICIÓN DE GRUPOS LECHEROS, PROVEEDORES DE LA EMPRESA "ALIMENTOS LA CONCORDIA", ALTOS DE JALISCO

Año	Termos colectivos	Termos individuales	No. de ganaderos en termos colectivos
1998	9	10	242
2002	5	90	91

Fuente: Investigación directa en campo

Tomando los datos de los grupos que son proveedores de la empresa en cuestión, puede verse que en un periodo de 4 años desaparecieron cuatro grupos (44% del total), y el número de ganaderos en termo colectivo descendió 62%; en contraste, el número de termos individuales creció 800%. Incluso de los 91 ganaderos que aun se mantienen en termos colectivos 13 (14%) tienen el proyecto de independizarse en el corto plazo. Esto es sólo un mues-

tra, ya que Alimentos La Concordia es una filial de Lechera Guadalajara S.A. de C.V., la principal empresa procesadora en la región, que recibía en 1998 leche de 150 termos colectivos. La información reseñada indica que hasta el momento la industria está logrando sus objetivos: independizar al mayor número de proveedores, y al mismo tiempo debilitar y en algunos casos disolver los grupos para el enfriamiento en común.

⁹ Para instalar un centro de acopio para el enfriamiento colectivo, se requiere comprar o conseguir un terreno con un área mínima de 300 m², construir instalaciones como: andén de recepción, espacio para lavar las cantaras, oficina y, en algunos casos, bodega de almacenaje y venta de insumos. En cuanto a equipamiento se requiere: tanque para enfriar la leche, bomba para cargar el tanque con la leche de los socios, red de agua y drenaje; también se requiere llevar electricidad (transformador y extensión de cables) y una planta de emergencia con motor diesel o gasolina. El presupuesto global se estima entre 50 y 60 mil dólares.

Pero no todos los socios que se separan de los grupos colocan termo individual en el establo, entre 41 y 65% está abandonando definitivamente la actividad lechera, mientras que otros se mantienen con otras opciones de mercado ya casi desaparecidas y que están volviendo a resurgir, como entregar su producto a intermediarios comerciales, queserías y cremerías, donde los requisitos de calidad son más

relajados; en contrapartida, el precio de compra es mucho más bajo y tratan de compensarlo con prácticas oportunistas como agregarle agua a la leche, opción sin viabilidad con las grandes empresas acopiadoras como Nestlé o Lechera Guadalajara, quienes disponen de las técnicas para detectarlo día a día. En el Cuadro 3 se ilustra esta situación mostrando lo sucedido en tres grupos.

30

CUADRO 3. DESTINO DE LOS GANADEROS QUE HAN ABANDONADO EL TERMO COLECTIVO, EN TRES GRUPOS LECHEROS DE LOS ALTOS DE JALISCO

	Grupo La Gloria	Grupo Castro	Grupo La Calera
No. de socios han abandonado	21 de 39 (54%)	17 de 45 (38%)	27 de 40 (68%)
Socios que salieron para poner termo individual	14%	24%	33%
Socios que salieron para entregar a intermediarios (ruteros, queseros, cremeros, etc.)	29%	0%	22%
Socios que han abandonado definitivamente la actividad	57%	65%	41%
Socios que cambiaron de empresa acopiadora	0%	12%	4%

Fuente: Investigación directa en campo

Con lo expuesto hasta aquí se puede afirmar que la industria ha consumado su política de fragmentación de las organizaciones ya que en un periodo de cuatro años, en la zona norte de Los Altos se disolvió el 44% de los grupos y, de los que aún quedan, se han separado entre 40% y 70% de los socios; al mismo tiempo resalta que el acceso prin-

cipal de los que se desligan (entre 40 y 65%) es otra actividad ajena a la lechería, operando así a una depuración de proveedores y a una rápida eliminación de los pequeños ganaderos, que provocan una concentración de la producción, como se aprecia en el Cuadro 4.

CUADRO 4. PRODUCCIÓN DE LECHE DIARIA PROMEDIO EN LOS GANADEROS QUE SE SEPARAN Y EN LOS QUE SE QUEDAN EN EL TERMO COLECTIVO, 2002

	Grupo La Gloria	Grupo Castro	Grupo La Calera
Producción promedio de los socios que pusieron termo individual (l/día)	597	293	348
Producción promedio de los socios que entregan a intermediarios (l/día)	275	-	162
Producción promedio de los socios que dejaron la actividad (l/día)	128	78	115
Producción promedio de los socios que quedan en el grupo (l/día)	180	138	182
Producción promedio, socios en proyecto para independizarse (l/día)	370	425	300

Fuente: Investigación directa en campo

Los ganaderos que están quedando en la actividad con expectativas de continuar son los que entregan los volúmenes más altos; los que han abandonado la lechería son los más pequeños (ordeñaban 10 vacas o menos), lo que coincide con lo documentado por Cervantes y Álvarez, (2001), quienes en un estudio previo en la zona, encontraron que el tamaño mínimo para que una explotación pudiera ser catalogada como rentable era superior a 15 vacas en ordeña, y que unidades de producción inferiores a éstas serían las primeras en salir del mercado, aún considerando que recibieran los precios regionales más atractivos. Estas tendencias revelan una hipótesis implícita de la industria, en el sentido que hay demasiados productores y que los más eficientes pueden cubrir los volúmenes necesarios, con la calidad requerida.

Pero como ya se ha afirmado antes, este fenómeno que se observa en Los Altos de Jalisco, no es privativo de la región, ni tampoco del país, es algo que históricamente se ha detectado a nivel mundial; se estima, por ejemplo, que desde mediados de los años ochenta han desaparecido cerca de 120 000 productores en Brasil, más de 3 000 en Chile y más de 2 000 en Uruguay (Dirven, 2001). Asimismo, en Estados Unidos el número de fincas lecheras disminuyó 15% entre 1987 y 1992 (Tauer y Lordkipanidze, 1999). Como era de esperar, esta rápida eliminación de los pequeños productores propician una evolución mundial hacia hatos más grandes. En Los Países Bajos donde la estructura productiva es bastante homogénea, esto ha significado pasar en los últimos 20 años de un promedio de 24 vacas lecheras por hato a uno de 46, aunque los establos con más de 150 vacas son todavía una excepción (Dirven, 2001).

Según Ochoa, et al, (1999), los hatos más grandes son más eficientes, entre otras razones porque permiten contratar a un veterinario con dedicación exclusiva, utilizar maquinaria especializada y otras ventajas semejantes ligadas a las economías de escala y, concluyen que los costos de producción por litro más bajos se encuentran por lo general en el tramo de explotaciones medianas a grandes, mientras que los más altos en las más pequeñas y las muy grandes.

El aumento del tamaño promedio del hato y la rápida desaparición de los pequeños productores tiene que ver ciertamente con la búsqueda de mayor efi-

ciencia en la producción, pero también con el hecho de que en los últimos años los términos de intercambio de la leche han disminuido sustancialmente. Como consecuencia para mantener el mismo nivel de vida de la familia, el productor necesita ahora producir más que antes. Esto se ha traducido en Uruguay en un aumento del tamaño promedio del hato y una casi duplicación de la superficie media de las fincas de 129 ha a 232 ha (Dirven, 2001).

En diversos planos los pequeños productores se encuentran en una posición de desventaja con respecto a las empresas acopiadoras. Ésta se debe en parte a economías de escala reales, que se traduce en que los pequeños productores son los proveedores menos eficientes o menos atractivos para la empresa, pero por otro lado está también el ejercicio monopsonico del poder por parte de las agroindustrias para fijar las condiciones de entrega.

Dicho ejercicio del poder también se traduce en una presión a la baja de los precios pagados al productor y, en contraste, favorecer el alza de los precios al consumidor. La presión a la baja de los precios al productor se acompaña de una exigencia de mayor grado de calidad en el producto, reducir o transferir a las organizaciones los costos de transacción, y eliminar a los proveedores que le interesan menos; esto está provocando que incluso algunos ganaderos estén produciendo a costos mayores que los precios pagados y sólo la inercia de inversiones pasadas, las barreras a la salida y la falta de otras alternativas hace que continúen en la actividad. Esto también repercute en mayores tensiones entre la industria y los productores, y entre estos últimos al interior de las organizaciones para el enfriamiento colectivo.

Respuestas y opciones de los ganaderos

Los requisitos que fijó la industria para que un productor se pudiera independizar del grupo y lograra tener su propio tanque enfriador en el establo, son: entrega mínima de 300 litros diarios con opciones de crecer para que sea rentable el recorrido del camión pipa; que tenga buen registro de calidad en el lactcinio; que la unidad de producción tenga luz eléctrica (si el volumen es superior a 700 litros, debe existir transformador y corriente eléctrica trifásica); que tenga agua limpia y de buena calidad; que posea un local techado, con paredes de azulejo, piso de cemento y ventanas con mosquitero, donde pueda

colocarse el termo; y que eventualmente, o en el corto plazo, compre e instale una máquina ordeñadora con línea directa al mismo.

Estas condiciones no son sencillas de cumplir y requieren inversiones significativas para los ganaderos. Los que pueden alcanzarlas, efectivamente han optado por separarse de los grupos e

individualizar el proceso de enfriamiento (ver Cuadro 4). Los ganaderos que siguen ligados a los centros de acopio son los que entregan cantidades reducidas de leche, por lo que el volumen captado y enfriado en los centros de acopio ha caído drásticamente, como se expone en el cuadro 5, para tres organizaciones estudiadas.

32

CUADRO 5. CAMBIO EN EL VOLUMEN CAPTADO EN TRES CENTROS DE ENFRIAMIENTO COLECTIVO EN LOS ALTOS DE JALISCO 1998-2002

	Grupo La Gloria	Grupo Castro	Grupo La Calera
Volumen promedio captado en 1998 (l/día)	9,178	5,109	5,785
Volumen promedio captado en el 2002 (l/día)	4,525	3,808	2,516
Disminución	51%	26%	57%

Fuente: Investigación directa en campo

Esta reducción en el volumen captado los deja muy debilitados, al grado tal que se agudiza la desintegración. Por el contrario, en termos de enfriamiento individual el volumen entregado ha crecido (en

algunos casos abruptamente, en otros de manera más lenta), dando una idea clara de la dirección que esta tomando la problemática. El Cuadro 6 aporta datos sobre el particular.

CUADRO 6. CAMBIO EN EL VOLUMEN CAPTADO EN TRES TERMOS DE ENFRIAMIENTO INDIVIDUAL EN LOS ALTOS DE JALISCO 1998-2002

	Jesús Cornejo	Guillermo Campos	Gustavo Hernández
Volumen promedio captado en 1998 (l/día)	1,937	2,575	1,484
Volumen promedio captado en el 2002 (l/día)	3,469	2,806	1,589
Aumento	79%	9%	7%

Fuente: Investigación directa en campo

Lo que se deduce de estas tendencias es que ante las presiones por deshacer los grupos, cada productor esta pensando en cómo resolver su situación personal, sin ponderar el proyecto colectivo del centro de acopio, sea independizándose o, en su defecto, vendiendo a intermediarios o eliminando las vacas. Esto se da entre otras cosas, por el bajo capital social que existe en estas organizaciones, aspecto discutido en un ensayo anterior (Cervantes et al., 2001b), entendido el capital social como la capacidad de los

individuos para asociarse y establecer relaciones de cooperación y confianza estables en el largo plazo.

Un capital social fuerte indica un acentuado espíritu de solidaridad, una actitud mental de cooperación. Por lo tanto grupos u organizaciones económicas con capital social abundante son más proclives a crear grandes empresas abiertas, a establecer vínculos verdaderos y a conformar equipos flexibles de trabajo. Por el contrario cuando el capital social es

endeble, las organizaciones económicas suelen tener sistemas de autogobierno deficientes, derechos de propiedad poco transparentes, con organizaciones cerradas y caracterizadas por una inequitativa distribución de los derechos de control, con el correspondiente detrimento de la iniciativa empresarial y de la productividad (Castañeda, 1998).

Estos atributos no existen en la mayoría de las agroasociaciones de Los Altos, ya que por ejemplo, un productor argumentaba que "...ellos en realidad no querían unirse para el enfriamiento de la leche en común, y que sólo conformaron los grupos porque las empresas procesadoras se los exigieron como requisito para comprarles la leche, entonces, ahora que los están presionando para desintegrarse, nadie piensa como grupo, porque en realidad nunca lo fueron, jamás se asumieron como tal, sólo se unieron para entregar el líquido, pero no nació el espíritu de solidaridad, ni la conciencia de la fuerza que como grupo pueden lograr".

Otro comentaba: "el que se queda en el grupo, lo hace porque cree que le conviene a él, y no piensa en el grupo, y el que se sale también lo hace porque cree que le conviene a él". Uno más agregaba que, "ellos se juntaron para entregar la leche y nunca fueron más allá, lo único que cambió fue que antes la leche se recogía caliente a pie de carretera y ahora se recoge fría en un centro de acopio, situación que además les molesta porque constantemente tienen que estarse poniendo de acuerdo". Finalmente un testimonio contundente de otro ganadero, "Los centros de acopio para el enfriamiento colectivo van a reventar porque a los productores alteños no les gusta estar en grupo".

Ante esta situación, es notorio que las empresas procesadoras sigan subiendo cada vez más los parámetros de calidad sin negociar con los productores y nadie se opone; cómo los obligaron a realizar inversiones sustantivas para construir y establecer los centros de acopio para el enfriamiento colectivo y, ahora que los grupos ya no les sirven, pretenden desintegrarlos y dejar una serie de construcciones abandonadas y, quizá más relevante, una experiencia organizativa fracasada, que dejan un pésimo precedente para el futuro.

El siguiente testimonio, de otro ganadero, es muy ilustrativo cuando se le preguntó qué deberían hacer para evitar la desintegración de los grupos, a lo que

respondió que "no podían hacer nada, que si no cumplían con los requisitos para independizarse deberían vender las vacas". Así las agroindustrias pueden realizar este ejercicio oligopsónico del poder porque están convencidas de que en el nuevo esquema de integración vertical, el poder de la contraparte (los ganaderos) está muy diluido y puede hacerse todavía más frágil con la individualización en curso.

Para los pequeños productores que aún continúan asociados, que no reúnen los requisitos para separarse, pero que no quieren vender su ganado, las empresas transformadoras les han diseñado otra alternativa, ya que les están ofreciendo conformar establos comunitarios, con la intención de aumentar la escala de producción y enfriar la leche justo después de la ordeña. Esto consiste en que tres o más productores reúnan su ganado en un mismo establo para aumentar el volumen generado e instalar un tanque enfriador in situ.

Sin embargo, esta alternativa no ha sido bien vista por los ganaderos, quienes a pesar de que reconocen que efectivamente haría más eficiente el proceso productivo, ya que se podrían optimizar los costos de producción y de transacción, no están dispuestos a compartir con nadie sus vacas, ni a modificar su forma particular de producir y de manejar el ganado. Se acude pues a un choque de lógicas, una tradicional contra otra industrial, que por ahora denotan exiguas bases de coordinación.

Existe un amplio consenso entre los productores alteños de que la instalación de establos colectivos es prácticamente imposible, ya que prefieren incluso vender las vacas o entregar la leche a intermediarios antes que participar en una organización de ese naturaleza, sobre todo por los resultados de la experiencia previa. Entre las razones que esgrimen para negarse se destacan las siguientes:

1. No todas las personas piensan igual y alguien puede querer sacar ventaja.
2. Las uniones nunca han funcionado siempre se utilizan para hacer "tranzas".
3. Problemas para que las aportaciones requeridas para el pago de los gastos derivados del funcionamiento y mantenimiento del establo sean equitativas.
4. Posibles desacuerdos en diferentes aspectos como: la manera de ordeñar; cuando se apliquen castigos por mala calidad; cuando haya mermas

en la medición por entregar leche caliente y en la forma de manejar el ganado, entre otras.

5. Cuando alguno de los socios quiera vender su ganado por alguna necesidad económica no podrá hacerlo libremente, tendrá que buscar el consentimiento de los otros, quienes podrán aceptar o negarse; es decir, el ganadero siente que al estar en un establo colectivo pierde liquidez, independencia y seguridad.

Dentro de los propios grupos se detectan diferentes posiciones, están las que se podrían catalogar como pesimistas que plantean que no hay nada que hacer, y que lo único que resta es esperar hasta el día que la empresa acopiadora ya no les reciba la leche para desintegrarse.

Están las moderadas que plantean resistir a la desintegración, negociando con la empresa procesadora, utilizando como argumento que por presión de la propia industria se realizaron fuertes inversiones financieras para construir los centros de acopio para el enfriamiento colectivo, construcciones que ahora van a quedar en desuso y que, en todo caso, la industria debería retribuir esas inversiones si los grupos se disuelven.

Por otro lado están las radicales, que plantean revertir las presiones para desorganizarlos, y forzar negociaciones y acuerdos con la industria, uniéndose todos los grupos y declarando una huelga en las entregas de leche durante uno o dos días. Sin embargo, es poco probable que esta posición prospere, ya que los radicales no han conseguido el consenso de la mayoría, aún dispuestos a cumplir con los requisitos de las agroindustrias, incluso aprovechando estos conatos de conflictividad, para estrechar sus relaciones con las empresas.

Se considera poco conveniente que las organizaciones se pierdan, ya que por la importancia numérica de los pequeños productores y por la falta de alternativas rentables, con ingresos más o menos constantes a lo largo del año, la asociación es una alternativa para hacer más viables a las pequeñas unidades de producción, siempre y cuando se consolide y comprenda aspectos estratégicos, como las compras en volumen o la contratación de asesores de manera colectiva, por citar dos ejemplos.

Asimismo, se analizaron los costos de recepción, enfriamiento, y administración en términos de enfriamiento individual o colectivo y, lógicamente, se detecta que el costo por litro es mayor cuando los volúmenes captados son más pequeños; por tal motivo aunque en los términos individuales el precio base y el premio por calidad son mayores, estas primas no compensan suficientemente el incremento en costos al manejar volúmenes más reducidos, como se plasma en el cuadro 7.

De esta manera los ganaderos pequeños, los que entregan 300 litros por día o menos, no les conviene separarse de los grupos. Bajo este enfoque la única vía que tienen para continuar en el mercado es mantenerse organizados; y no sólo eso, sino que deben pugnar por aumentar el volumen entregado al centro de acopio, negociar con la empresa mejores precios y condiciones y al mismo tiempo capacitar y presionar internamente a los socios que no cumplen con los requisitos de calidad.

Desde el punto de vista estrictamente económico sólo los términos individuales que pueden entregar mil litros o más por día, obtienen realmente una prima adicional por su leche; pero de los ganaderos que todavía quedan en las agroasociaciones, casi ninguno cumple con esa condición, por lo que se reitera que la única alternativa razonable para los productores pequeños es mantenerse unidos, aumentar el volumen entregado y responder con calidad.

Conclusiones

En el escenario actual, generado a partir de la globalización, la apertura comercial y el retiro del Estado en la regulación de la economía, la nueva forma de integración vertical entre ganaderos e industria se ha vuelto más asimétrica, ya que los primeros son exigidos a entregar leche fría con parámetros de calidad muy bien definidos, que vienen cumpliendo en gran medida. Pero las industrias ejercen el poder a lo largo de la CAI, sin favorecer estrategias cooperativas entre las partes. Esta correlación de fuerzas se ha favorecido, en parte por la casi nula intervención del Estado en la regulación de la economía.

Las acciones que la industria ha desplegado son: primero forzaron a los ganaderos a formar agroasociaciones y a entregar leche fría, sin embargo, el

CUADRO 7. COMPARACIÓN DE LOS COSTOS DE RECEPCIÓN, ENFRIAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EN TÉRMINOS DE ENFRIAMIENTO INDIVIDUAL O COLECTIVO, 2002

	Termino colectivo que capta 6,400 l/día	Termino colectivo que capta 3,800 l/día	Termino individual que capta 1000 l/día	Termino individual que capta 300 l/día
Precio base (\$/l)	2.72	2.72	2.84	2.84
Premio promedio por calidad (\$/l)	0.12	0.12	0.16	0.16
Precio con prima (\$/l)	2.84	2.84	3.00	3.00
Descuento por aportación a la empresa (\$/l)*	0.10	0.10	0.10	0.10
Precio después de aportación (\$/l)	2.74	2.74	2.90	2.90
Costo de recepción, enfriamiento y administración (\$/l)	0.06	0.09	0.16	0.27
Precio real recibido por la leche (\$/l)	2.68	2.65	2.74	2.63

Fuente: Investigación directa en campo

problema es que estas organizaciones no nacieron por iniciativa de los productores y solo se constituyeron como un eslabón para el mercadeo de una materia prima de mejor calidad, donde la industria nunca tuvo intenciones reales de propiciar el desarrollo sustentable de sus proveedores.

Así se ha establecido una política unilateral de precios consistente en otorgar primas y castigos económicos por la calidad, pero en forma desproporcionada, ya que los castigos son más grandes que los premios; al mismo tiempo los parámetros mínimos de calidad se elevan periódicamente, siendo cada vez más rigurosos y las primas son las mismas (Cervantes, 2001). Por ello se requiere de un organismo a nivel nacional donde participen los productores, que regule, analice y determine la introducción de nuevas normas de calidad de la leche, así como las medidas, instrumentos, apoyos y plazos para su aplicación, que permita a los pequeños productores adaptarse a las nuevas exigencias y evitar, como sucede hasta ahora, que por falta de ésta regulación cada empresa fije sus propios plazos para la introducción de criterios de calidad, con los consecuentes estímulos y castigos.

Por tanto, la única medida de calidad que existe es la que realizan las empresas procesadoras y utilizan esta ventaja para aplicar castigos injustificados o

para rechazar la leche, sobre todo en épocas del año en que reciben más materia prima de la que efectivamente pueden transformar y vender. En consecuencia sería sano contar con una red de laboratorios independientes a donde enviar las muestras de leche, para evitar una evaluación subjetiva de la calidad. Con este instrumento los ganaderos podrían tener una incitación para cooperar con mayor eficiencia.

En fechas recientes, una vez que las agroindustrias han logrado abastecerse de leche fría de muy buena calidad, pretenden diluir todavía más el poco poder de negociación y confrontación de los ganaderos, deshaciendo las agroasociaciones, con lo cual se agudizan las asimetrías en la integración vertical, concentrándose el poder en las agroindustrias.

Otra conclusión es que las agroindustrias consideran que existen demasiados productores, lo que les exige altos costos de transacción (controlar la calidad y recolectar la leche, por ejemplo), por lo que han favorecido una selección de los ganaderos más eficientes pueden cubrir los volúmenes necesarios con la calidad requerida, promoviendo una rápida eliminación de los más ineficientes en términos económicos y de calidad. Aún así las industrias persisten en trasladar los costos de transacción a los ganaderos que continúan como proveedores, pues

tienen que hacer las inversiones y los cambios estratégicos ya descritos.

Asimismo, las agroindustrias están logrando cada vez más que la producción-comercialización de leche se lleve a cabo bajo un esquema de contratos, donde el ganadero pone la tierra, las vacas, y en algunos casos el capital, pero pierde mucha independencia con relación a la toma de decisiones en el proceso productivo, ya que ahora es la agroindustria quién decide, qué debe comer el ganado, cómo se debe manejar, cuáles insumos utilizar, y qué calidad debe tener el producto. Además esta última es evaluada unilateralmente por la industria, con los excesos ya detallados.

Debido a la importancia en número de los pequeños productores, y a la falta de alternativas rentables, el Estado deberá además de intervenir para evitar la desintegración, proporcionar subsidios suficientes, capacitación, información técnica y de mercados; acceso equitativo a los servicios; compartir los riesgos en la producción; y facilitar el acceso a mercados más remunerativos y de mayor

valor agregado, buscando promover el desarrollo de este tipo de productores.

En una estrategia más amplia, considerando también a los productores que ya se separaron de los grupos, deberá crear un organismo nacional sobre la calidad del lactinico, donde participen los ganaderos, que además de regular normas, periodos de adaptación a nuevos requisitos, primas y castigos deberá presionar a las empresas a separar la leche por calidad antes de procesarla.

Con todo lo anterior se considera que la calidad alcanzada en los grupos es suficiente y está dentro o incluso por encima de los parámetros establecidos, por lo que por lo tanto las exigencias de calidad y la presión por desintegrar grupos, no es porque la leche de los termos colectivos sea necesariamente mala, como se pregona, sino porque quieren mejorar todavía más la calidad a expensas de los ganaderos, además de vincularse sólo con productores individuales, que detentan bajo poder de negociación y provocan menos costos de transacción.

Referencias

- ÁLVAREZ A., S. Bofill y E. Montaña. 2002. La organización social como eje de la reestructuración de la cadena agroindustrial de la leche: el caso de Aguascalientes, en Martínez E. y Salas H., *Globalización e integración regional en la producción y desarrollo tecnológico de la lechería mexicana*. IIS-UNAM y Porrúa, México, pp. 71-135.
- ÁLVAREZ Macías Adolfo; Montaña Becerril Elizabeth. 2001. Organización agroindustrial y regional del sistema lechero de Aguascalientes, México. *Comercio Exterior* 51(7): 643-651.
- CASTAÑEDA Ramos Gonzalo. 1998. *La empresa mexicana y su gobierno corporativo*. Universidad de Las Américas-Puebla y Alter Ego Editores. 443 pp.
- CERVANTES Escoto Fernando. 2001. *Modernización de la ganadería lechera familiar en Los Altos de Jalisco. Problemática y perspectivas*. Tesis de Doctorado. CIESTAAM-UACH, Texcoco, 205 pp.
- CERVANTES Escoto Fernando; Álvarez Macías Adolfo. 2001. *Tipología de ganaderos en función de niveles de rentabilidad: el caso de la lechería familiar de Los Altos de Jalisco*. *Técnica Pecuaria en México* 38 (3): 189-202.
- CERVANTES Escoto Fernando; Santoyo Cortés Horacio; Álvarez Macías Adolfo. 2001a. *Lechería familiar: factores para el éxito en el negocio*. Ed. Plaza y Valdéz, Impreso en México 235 PP
- CERVANTES Escoto Fernando; Álvarez Macías Adolfo; Sagarnaga Villegas Miriam; Maldonado Siman Ema. 2001b. Capital social en grupos lecheros de Los Altos de Jalisco y Aguascalientes. En: Beatriz A. Cavallotti Vázquez y Víctor H. Palacio Muñoz (Coords.) *Producción e industria pecuaria en la globalización*. Universidad Autónoma Chapingo-CONACYT. Impreso en México pp 114-125.
- DE LEONARDO Patricia. 1978. *El impacto del mercado en diferentes unidades de producción*. Municipio de Jalostotitlán Jalisco. En: Espin Jaime y Patricia de Leonardo (Coords) *Economía y sociedad en Los Altos de Jalisco*. CIS-INAH, editorial Nueva Imagen, México, 29-130.
- DEL VALLE María del Carmen; Hernández Tinajero Alejandro; Aguilar Cruz Conrado. 1999. La integración vertical en los sistemas lecheros de La Fraylesca, Chiapas y Los Altos de Jalisco en el contexto de la globalización. En: Estela Martínez B.; Adolfo Álvarez M.; Luis A. García H.; Ma. del Carmen del Valle (Coords.) *Dinámica del sistema lechero mexicano en el marco regional y global*. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM; Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM; UAM-Xochimilco; y Plaza y Valdés, S.A. de C.V. pp 203-220
- DIRVEN Martine. 2001. Complejos productivos, apertura y disolución de cadenas. En: Martine Dirven (Comp.) *Apertura económica y (des)encadenamientos productivos. Reflexiones sobre el complejo lácteo en América Latina*. CEPAL, Santiago de Chile, pp 61-110.
- EYMARD-DUVERNAY F. 1993. La négociation de la qualité. *Economie Rurale* n° 217. París, pp. 12- 17.
- HOLLOWAY Garth; Charles Nicholson; Chris Delgado; Steeve Staal; Simeon Ehui. 2000. Agroindustrialization through institutional innovation Transaction costs, cooperatives and milk-market development in the east-African highlands. *Agricultural Economics* 23: 279-288.
- MÉNARD C. 2000. Une nouvelle approche de l'agroalimentaire: l'économie néo-institutionnelle. *Economie Rurale* n° 255-256. París, pp. 186-196.
- OCHOA René F.; Anderson David P.; Knudson Ronald D. 1999. *The development of dairy sector in the Western Hemisphere in the next century*. Reunión de la Asociación Latinoamericana y del Caribe de Economistas Agrícolas (ALACEA), Trinidad y Tobago.
- RODRÍGUEZ Gómez, María Guadalupe. 1998. La apertura comercial y la actividad lechera en México. En: Guadalupe Rodríguez Gómez y Patricia Chombo Morales (Coords.) *Los rejuegos del poder, globalización y cadenas agroindustriales de la leche en occidente*. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología social, Guadalajara, Jal. pp 35-58.
- RODRÍGUEZ Gómez, María Guadalupe. 1999. Las particularidades de la globalización de la leche: una propuesta de análisis. En: Estela Martínez B.; Adolfo Álvarez M.; Luis A. García H.; Ma. del Carmen del Valle (Coords.) *Dinámica del sistema lechero mexicano en el marco regional y global*. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM; Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM; UAM-Xochimilco; y Plaza y Valdés, S.A. de C.V. pp 87-125.
- TAUER Loren W; Lordkipanidze Nazibrola. 1999. *Productivity of dairy production in individual States*, Cornell University. 50 pp.
- VATIN, F. 1990. *L'industrie du lait. Essai d'histoire économique*. L'Harmattan, París. 221 pp.