



**El Colegio
de la Frontera
Norte**

**PRODUCTORES Y ORGANIZACIONES LECHERAS EN
LA REGIÓN ALTOS SUR DE JALISCO: ANÁLISIS DE
LAS INTERACCIONES Y CONDICIONES
DE PRODUCCIÓN**

Tesis presentada por

Roberto Armando Vázquez Valencia

para obtener el grado de

MAESTRO EN DESARROLLO REGIONAL

Tijuana, B. C., México
2008

036885

COLEF BIBLIOTECA

DEDICATORIA

*“Todo tiene su tiempo y todo lo que se quiere debajo
del cielo tiene su hora”
(Eclesiastés 3:1)*

*A Dios por haber permitido terminar una etapa más
en mi vida y ser esa ayuda espiritual siempre.*

*A mis padres Irene Valencia y Silverio Vázquez
por su invaluable apoyo y amor.*

*A mis tíos Fermín Valencia y
Miguel Valencia.*

*A mis herman@s y sobrin@s, que de verdad
no los menciono por ser bastantes.*

A mis demás familiares.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (*CONACYT*) de México por el apoyo económico recibido para la culminación de los estudios de la maestría en Desarrollo Regional. De igual forma a El Colegio de la Frontera Norte, AC (*COLEF, AC*), por las facilidades otorgadas en infraestructura y recursos humanos, que contribuyeron al desarrollo y culminación de mis estudios de posgrado en este lugar.

Otra de las instituciones a mencionar es la Secretaría de Desarrollo Rural (*SEDER*) del Gobierno del Estado de Jalisco, especialmente al área de Comercialización y Estadística y del Fideicomiso de Alianza para el Campo del Gobierno del Estado de Jalisco (*FACEJ*).

Agradezco mi director de tesis, el Dr. Ismael Aguilar Benítez, por el tiempo dedicado mi trabajo. Donde he aprendido bastante con las observaciones que realizó en esta investigación, y por darme la libertad académica tanto de tema de investigación como del desarrollo del mismo, delimitando mi objeto de estudio en cada observación realizada que sin duda forman [ya] parte de mi aprendizaje académico.

De igual forma a mis lectores; el Dr. Redi Gomis y el Dr. Fernando Cervantes por sus acertados comentarios y sugerencias al presente trabajo de investigación. Aunado a la “generosa” disposición de su tiempo en las revisiones de esta tesis.

A los investigadores que fueron mis profesores. En especial a la Dra. Sarah M. Pellegrini, la Dra. Laura Flamand y el Dr. Noé Fuentes, por las herramientas de análisis regional y política pública brindadas para mi formación; así como a la Dra. Araceli Almaraz. Y por supuesto a Carol [asistente] por su apoyo [durante estos dos años] en todo momento.

Agradecimientos al personal de la Dirección General de Comercialización y Estadística en Guadalajara: “Pine”, “Paty”, “Nely”, “Memo I y II”, Cesar, al Ing. Othón, el Ing. Doro, Ing. Alex, “Nacho”, Paulina, “Sol”, “Ara”, y desde luego “Teresita”. Quienes son mi familia laboral. Sobre todo un agradecimiento especial al Ing. J. Ángel Osuna Salazar por su apoyo durante la fase de campo. Sus valiosas observaciones y aportaciones para la elaboración de esta tesis; así como un reconocimiento a su “ardua” labor y respetable trabajo como Coordinador de Fomento y Regulación de la Calidad y Seguridad Agroalimentaria en la Dirección de Comercialización y Estadística de la Secretaría de Desarrollo Rural de Jalisco.

A la señora Silvia Casillas V. por su apoyo antes y durante la fase de campo de esta tesis, y por su gran sentido de la vida ejemplo de tenacidad para mí.

A los productores lecheros y los representantes de las organizaciones lecheras entrevistadas. Por su disposición y aportes importantes para el desarrollo de la presente investigación.

ROBERTO ARMANDO VAZQUEZ VALENCIA,
AGOSTO 2008.

«Demasiado a menudo he querido introducir orden, claridad y lógica en terrenos que los excluyen. Un sinnúmero de veces creé un orden artificial, queriendo aclarar lo que no puede ser aclarado, imponiendo una lógica a lo que no la posee. Tontas exigencias del pensamiento. Para obedecerles, he forzado mis percepciones y falsificado lo que de ellas provenía»
(Charles Juliet, *Dans la lumière des saisons*, 1991).

RESUMEN

La presente investigación es un análisis empírico de la organización de productores lecheros de la región Altos Sur de Jalisco. Este estudio analiza las relaciones y formas de organización y cooperación de los agentes productivos. Se parte de una hipótesis central que relaciona, las formas recientes de organización de los productores lecheros con la creación de estrategias para el incremento en la productividad a través de la diversificación de sus relaciones en un contexto de apertura y fuerte competencia internacional.

La relevancia de esta investigación consiste en introducir el análisis de redes de apoyo y cooperación en las relaciones de y entre productores así como de organizaciones lecheras. En el trabajo se busca determinar cómo y en qué medida las formas de organización en el sistema productivo lácteo han sido creadas y sostenidas, y sus posibles impactos en productividad. Se toma en cuenta para ello un contexto institucional en el cual el Estado juega un papel preponderante mediante el diseño y ejecución de políticas públicas, donde los agentes locales que intervienen en el proceso tratan de aprovechar los recursos para generar redes con sinergias adecuadas para la creación y desarrollo de ventajas.

En este documento partimos de la premisa de que una mayor productividad en el sector lechero no depende sólo de mejoras en los procesos productivos y formas de comercialización, sino también de mejoras organizativas y de elementos sociales y culturales que permiten la formación y el fortalecimiento de redes -especialmente de confianza- en torno a la actividad lechera.

ABSTRACT

This research is an empirical analysis of dairy organizations in the region of Altos Sur in the State of Jalisco. The study analyses the interactions and forms of organization and cooperation between productive agents. The central hypothesis relates the recent forms of organization of dairy producers with the generation of strategies to increase the productivity through diversifying its relations in a strong and competitive market economy.

Thus analyzing the cooperation and collaboration networks, the relations between dairy producers, and the interactions between dairy organizations-governmental institutions; to determinate how and in what measure the forms of dairy organizations in the productive system have been created and sustained with their possible impacts in the productivity. On within, the State plays an important role in the design and execution of public policies. Here the local agents get involved in the process and try to take benefit from the resources generating networks with appropriate synergies to promote and develop competitive advantages.

Finally the premise states that a higher productivity in the dairy sector does not only depend on improvements in the productivity process and distribution channels, but also on organizational improvements and socio-cultural elements which permit the formation and strengthening of networks [specifically trusting- networks] around to dairy activity.

INDICE TEMÁTICO

INTRODUCCIÓN	1
I.- MARCO TEÓRICO	3
1.1. TEORÍAS DEL DESARROLLO: LO ENDÓGENO Y LO LOCAL	3
1.1.1. <i>Desarrollo local</i>	5
1.1.2. <i>Sistemas productivos locales</i>	8
1.2. LA TRIADA: COOPERACIÓN, COLABORACIÓN Y COMPETITIVIDAD (3C's).....	13
1.4. AGROINDUSTRIA: ENTENDIENDO LA CADENA DE LA LECHE.....	18
1.5. LAS REDES EN LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES: RELACIONES DE CONFIANZA.....	21
1.5.1. <i>La confianza: ¿Un proceso de aprendizaje o...un hecho fortuito?</i>	24
1.6. LOS AGENTES LOCALES: ¿HISTORIA PRODUCTIVA O INTERDEPENDENCIA DE ACCIONES?	28
II.- METODOLOGÍA	31
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	31
OBJETIVO GENERAL	31
<i>Objetivos Particulares</i>	31
<i>Hipótesis Generales</i>	32
2.1. TEMPORALIDAD DEL ESTUDIO	34
2.2. INFORMACIÓN OBTENIDA PARA IDENTIFICACIÓN DE ACTORES.....	34
2.3. FORMULACIÓN DE LA MATRIZ CUADRADA DE VINCULACIÓN	35
2.4. INTEGRACIÓN Y DISCUSIÓN DE LA ESTRUCTURA RELACIONAL ENCONTRADA	35
2.5. LIMITACIONES DE LA ENCUESTA	36
III.- EL CONTEXTO DE LA PRODUCCIÓN LECHERA.....	39
3.1. MÉXICO: APERTURA COMERCIAL Y LA GANADERÍA DE LECHE	39
3.2. TRAYECTORIA TECNOLÓGICA: EL MODELO HOLSTEIN	41
3.3. EL SISTEMA PRODUCTIVO MEXICANO	45
3.3.1. <i>Producción de leche: Jalisco en el contexto nacional</i>	47
3.4. EN EL CONTEXTO ESTATAL: LA REGIÓN ALTOS SUR.....	52
3.4.1. <i>La agroindustria en la región: Nestlé y Sello Rojo</i>	60
3.4.2. <i>Organización en la lechería alteña: el génesis</i>	62
3.5. PROGRAMA DE ALIANZA PARA EL CAMPO (PAC).....	65
3.5.1. <i>La política sobre los centros de acopio</i>	66
IV.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS.....	75
4.1. ANÁLISIS DE GRAFOS (INSTITUCIONES, COMERCIO Y CALIDAD).....	75
4.1.1. <i>Interacciones con las instituciones de fomento agropecuario en el sector</i>	76
4.1.2. <i>Relaciones de comercio: la agroindustria en la región</i>	79
4.1.3. <i>Laboratorios y organizaciones lecheras: el criterio de calidad en el producto</i>	82
4.2. INSTITUCIONES DE FOMENTO AGROPECUARIO: PERCEPCIÓN DE LOS PRODUCTORES LECHEROS	84
4.3. ORGANIZACIONES LECHERAS: LA CONCEPCIÓN DE GRUPO.....	86
4.3.1. <i>Líderes organizacionales: compromiso, colaboración y cooperación</i>	90
4.4. COMERCIALIZACIÓN Y CONFIANZA: LAS PERCEPCIONES DE LOS GRUPOS LECHEROS.....	93
4.5. CECOOPAL Y PROLEA: GRUPOS LECHEROS DE ORDEN MAYOR	101
4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	107
V.- CONCLUSIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	127

ANEXOS..... i

ANEXO 1: FACTORES QUE DETERMINAN EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA.....	I
ANEXO 2.- PLAZOS DE DESGRAVACIÓN DEL SISTEMA LECHERO.....	III
ANEXO 3. ENCUESTAS APLICADAS.....	IV

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 3.1: Evolución de la producción de leche en México (1980-2003).....	46
Gráfica 3.2: Principales estados productores de leche (Miles de litros y porcentaje).....	50
Gráfica 3.3: Principales estados productores de leche (2003-2007.1).....	50
Gráfica 3.4: Evolución de la producción de leche en México y Jalisco (1980-2000).....	51
Gráfica 3.5: Población total por municipio según condición (Urbana y/o rural).....	56
Gráfica 3.6: Evolución del precio real al productor y de la reductasa, (1993-2000).....	64
Gráfica 4.1: Percepción de los apoyos otorgados a productores lecheros.....	85
Gráfica 4.2: Tipología de las organizaciones lecheras (porcentaje).....	86
Gráfica 4.3: Generación de consensos en las organizaciones lecheras.....	91
Gráfica 4.4: Generación de consensos al interior de las organizaciones lecheras.....	92
Gráfica 4.5: Percepción de la relación comercial con su cliente principal.....	94

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Elementos que Constituyen un Sistema Productivo Local.....	12
Cuadro 1.2: Principales productos de la leche.....	20
Cuadro 3.1: México regiones ganaderas y producción (Miles de litros).....	48
Cuadro 3.2: Población total por municipio según condición (Urbana y/o rural).....	55
Cuadro 3.3: Datos generales de las diez organizaciones lecheras encuestadas.....	69
Cuadro 3.4: Hato Ganadero, Producción y Comercio de Leche.....	70
Cuadro 3.5: Nivel tecnológico; criterios para clasificación de productores lecheros.....	72
Cuadro 3.6: Jalisco; tipología de organizaciones lecheras en la región Altos Sur.....	73
Cuadro 4.1: Organizaciones lecheras: tipos de relaciones de confianza.....	97

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1.1: Diamante de Porter.....	15
Esquema 1.2: Árbol de Porter: producto leche.....	21
Esquema 2.1. Diagrama metodológico.....	34
Esquema 3.1: Elementos Componentes del Modelo Holstein.....	43
Esquema 3.2: Principales agentes productivos y actores institucionales.....	58
Esquema 3.3: Principales canales de comercialización en la región.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Principales regiones productoras de leche en México.....	47
Figura 3.2: Jalisco; principales regiones que lo constituyen.....	53
Figura 3.3: Región Altos Sur; principales municipios que la conforman.....	54
Figura 3.4: Ubicación de los centros de acopio y enfriamiento Liconsa para leche fluida.....	68
Figura 4.1: Interacción de las organizaciones lecheras con instituciones.....	77
Figura 4.2: Interacción comercial de las organizaciones lecheras.....	80
Figura 4.3: Interacciones de organizaciones lecheras con laboratorios (Análisis de calidad).....	83

INTRODUCCIÓN

La gran mayoría de las transformaciones que sufren las sociedades hoy día, obedecen en gran medida a la globalización y el avance en las tecnologías de la información y comunicaciones, fenómenos que han generado una mayor interdependencia y relación territorial basado en redes de todo tipo informativas, productivas, empresariales, entre otras. De ahí que valga la pena cuestionarse acerca de la importancia de lo local dentro de esta dinámica mundial de economías de mercado.

La globalización es vista desde varias perspectivas teóricas, pero la gran mayoría de los trabajos realizados acerca de este fenómeno de globalización se pueden agrupar en dos corrientes principales: 1) para algunos es una mundialización de la actividad económica que compromete la autonomía e identidad de las naciones y regiones; mientras que para otros, 2) es a la inversa, es decir, que la globalización hace surgir y valorar el plano de lo local (ILPES/CEPAL, 2003:11).

Es en esta dinámica global-local donde podemos ir contextualizando las dinámicas en la producción lechera dentro de la región de los Altos Sur de Jalisco, no sólo por la importante contribución en la producción de leche fluida nacional –como se verá en el capítulo de contexto- sino por la importancia laboral y del *know how* regional que implica, además del sentimiento cultural y de arraigo local de los principales actores en este sector.

Para finales de la década de los setenta el Modelo de Sustitución de Importaciones se había agotado respecto a la estructura productiva interna; en gran parte por el elevado gasto público que había generado inflación e insuficiencia de ingresos ordinarios. Tales circunstancias llevaron al gobierno a recurrir a un elevado endeudamiento externo para poder seguir financiando el déficit público (Kay, 1997), que años después dio lugar a serios problemas financieros que enfrentaron el Estado y la planta productiva en el país.

El sector agropecuario, en México, además de enfrentar una crisis financiera nacional también soportó la crisis agroalimentaria a escala mundial que se dio durante la década de

los ochenta. La sobreproducción alimentaria en el ámbito internacional provocó la caída de los precios en los productos primarios, afectando la comercialización de los productos nacionales en el exterior.

Con el objetivo de alcanzar la autosuficiencia alimentaria y de que el país se proveyera de alimentos ante la creciente población urbana, se establecieron medidas en defensa y apoyo al sector agropecuario. Entre ellas se pueden mencionar la protección contra las fluctuaciones de precios en los productos agropecuarios y apoyo a los mercados de productos e insumos mediante subsidios a la producción, incluyendo al sector lechero. También hubo cambios significativos en la política agropecuaria interna, como la sustitución del subsidio al consumo de leche vía control oficial del precio debido a la operación de un programa de abasto social de leche subsidiada a los estratos de la población de menores ingresos.

Dentro de ese contexto, los productores lecheros del país se encontraron frente a la competencia internacional, requiriendo conformar redes cooperativas y colaborativas. Esta investigación parte de la premisa de que la crisis en el sector agropecuario plantea la necesidad de una reestructuración del sector mismo para construir sistemas agroindustriales competitivos mediante nuevas formas de coordinación y cooperación entre los agentes locales. Un análisis de los principales actores referido al entramado de la producción lechera, como una forma potencial de generar ventajas territoriales que permitan un elevado nivel organizacional del sistema productivo local lechero, de manera tal que forme parte del motor de desarrollo local en la región.

Se eligió la zona Altos Sur en el estado de Jalisco por los antecedentes históricos, culturales y productivos del sistema productivo de la leche en la región. En esta región se presenta una heterogeneidad de productores lecheros; uno de los principales retos de la política pública para incentivar la conformación de grupos lecheros como propuesta de desarrollo local para mejorar las capacidades productivas.

I.- MARCO TEÓRICO

La presente investigación tiene como contexto teórico la perspectiva del desarrollo local (derivada del desarrollo endógeno) con énfasis en los sistemas productivos locales. Esta perspectiva teórica ofrece una visión territorial del sector lechero para la región Altos Sur del estado de Jalisco. El propósito de este capítulo es realizar un acercamiento a la teoría del desarrollo local que nos permite entender el conjunto de relaciones manifiestas en la región entre los distintos agentes y actores de un sector productivo. Se adopta el concepto de desarrollo local por el énfasis que proporciona del entorno y del aprovechamiento de las externalidades y la capacidad innovativa local. Los conceptos angulares para la construcción teórica de nuestro objeto de estudio (las interacciones de productores lecheros) son: cooperación, competitividad, colaboración, redes y relaciones de confianza.

1.1. Teorías del desarrollo: lo endógeno y lo local

La propuesta teórica del desarrollo endógeno surgida en la década de los setenta, inicia con un objetivo central; el ofrecer una respuesta alternativa a las teorías tradicionales sobre el desarrollo. Esta nueva propuesta se sustenta en la acumulación de capital físico y humano a escala local, posibilitando formas más flexibles de producción en los procesos de crecimiento y cambio estructural. Enfatizando a su vez en la aparición de un nuevo marco de actuación caracterizado por la revalorización del capital humano en la función de producción y por una nueva concepción del espacio basada en el paradigma territorial en contraposición al paradigma funcional dominante hasta entonces.

La teoría del desarrollo endógeno otorga importancia central a las potencialidades no explotadas en las comunidades como una reserva para hacer frente a aspectos que pueden ser excluyentes dentro del contexto de una economía abierta de mercado. Asimismo y dado que la teoría del desarrollo endógeno defiende la flexibilidad frente a las formas de la organización de la producción. Los modelos de organización flexible de la producción como son las redes de empresas de alta tecnología o los sistemas locales de empresa, se consideran como las formas de organización más deseable en los procesos de crecimiento y cambio estructural. (Vázquez, 1999: 92).

Es importante puntualizar que la teoría del desarrollo endógeno comparte la concepción sobre el papel del territorio en el desarrollo, valorando positivamente los impulsos que proporcionan los factores locales y reconocen que el cambio tecnológico es una variable no sustitutiva en el proceso de reestructuración productiva; pero también difieren en la importancia que le asignan a la historia productiva de cada localidad y la forma de percibir el cambio tecnológico en el territorio (Vázquez, 1993).

Por su parte, el estudio del desarrollo local [surgido de la década de 1970] ha generado una fuerte corriente de investigaciones, fundamentalmente asociadas a la experiencia italiana acerca de las ventajas económicas que genera la cercanía entre firmas. Los primeros argumentos acerca de estas ventajas pueden ubicarse a finales del siglo XIX, cuando Marshall (1879) llamó a dichas ventajas; *externalidades por aglomeración*, denominando a aquellos lugares donde estas externalidades eran particularmente intensas, *distritos industriales*.

Para Marshall, los distritos [sistemas locales de producción] son una concentración geográfica de empresas especializadas que, aprovechando la división del trabajo en fases productivas y la especialización sectorial, consiguen ventajas de escala frente a la gran firma integrada. Y que además, la cercanía física generaba una dinámica innovadora: “*la localización de la actividad productiva fomenta y educa la habilidad y la satisfacción, y difunde el conocimiento técnico. La presencia de agentes que se dedican a una misma actividad posibilita que éstos se eduquen mutuamente*” (Marshall, 1890).

En este contexto, Becattini retoma estos conceptos para estudiar el crecimiento económico en el centro y norte de Italia a finales de la década de los setenta, basándose en la dinámica desempeñada por las pequeñas y medianas empresas. Mientras Marshall considera exclusivamente la perspectiva económica en su formulación de distrito industrial, mientras que Becattini considera al distrito como una entidad en la que también se conjugan factores históricos, culturales y sociales al mencionar que *la interpenetración y la sinergia entre la actividad productiva y la vida cotidiana es un rasgo dominante y característico del distrito en su funcionamiento* (Becattini, 1989).

Estos factores considerados por Becattini son elementos clave que están presentes en la realidad productiva de las organizaciones lecheras de la zona estudiada donde la proximidad geográfica coadyuva a generar diversas ventajas económicas mediante la cooperación y colaboración; aunque esta vecindad territorial entre pequeñas firmas especializadas no siempre conlleva a la formación de un distrito industrial, lo que nos lleva a afirmar que no sólo la aglomeración es un factor central en la conformación de un sistema productivo local. Por ejemplo, autores como Boscherini y Poma (2000) señalan que *el concepto clásico de distrito tiene un dinamismo muy escaso, ya que el elemento dinámico existe, pero tiene principalmente una naturaleza interna y se desarrolla al interior del distrito.*

1.1.1. Desarrollo local

Desde la perspectiva teórica del desarrollo local se entiende que la innovación es un elemento estratégico presente en la dinámica económica local. La introducción de innovaciones en el sistema productivo tiene sus orígenes en el interior de la empresa y en el exterior, siendo entonces una combinación de la interacción de ambos componentes (endógeno y exógeno). Asimismo, se trata como un concepto más amplio y complejo que no sólo concierne a las nuevas tecnologías, sino también a la mejora en productos y procesos al alcance de las pequeñas y medianas empresas, donde la utilización eficiente de la tecnología disponible en el mercado es una fuente de competitividad. (Vázquez, 1993).

Albuquerque (2003) señala que *el desarrollo local es (...) una estrategia capaz de endogeneizar las oportunidades externas existentes.* Mientras que Garofoli (1994) plantea que el desarrollo local *es un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local*¹. Pero es Albuquerque (2003) quien despliega aún más la definición al plantear al desarrollo local como:

(...) un proceso en el cual los actores e instituciones locales se movilizan para apoyar las diferentes acciones, tratando de crear, reforzar y preservar actividades y empleos, utilizando los medios y recursos del territorio. Además, [...] las iniciativas se orientan a mejorar las condiciones del entorno local, tratando de construir un ambiente territorial favorable a la actividad empresarial innovadora, [...], [...] mediante un mejor aprovechamiento de los

¹ Véase Garofoli, Gioacchino: *Modelos Locales de Desarrollo*. 2da Edición, Milán: Franco Angeli, 1994.

*recursos endógenos existentes y la vinculación en red de los diferentes actores socioeconómicos locales (...)*².

El desarrollo local es útil para explicar la dinámica del desarrollo de las unidades territoriales, donde los conceptos de territorio, el medio natural y el potencial endógeno son base para explicar el desarrollo y potencialidades de una región. El énfasis de la teoría del desarrollo local se centra en promover las potencialidades de desarrollo específicas de cada región evaluando sus posibles ventajas y desventajas. Por lo que en ellas se enfatiza la importancia de la *ventaja competitiva* de las regiones como uno de los recursos viables con los que cuentan para la promoción y sustentabilidad del desarrollo.

En el desarrollo local es indudable y primordial la existencia de tres elementos que están presentes en todos los análisis del desarrollo mismo, elementos basados en gran medida en la potenciación futura del desarrollo: 1) un *saber hacer específico* -saber que ha evolucionado desde formas de acumulación de excedentes basadas en la agricultura, a la producción artesanal y posteriormente industrial-; 2) *encadenamientos productivos* locales que han generado e incentivando la especialización productiva con lo cual es fortalecido el saber hacer local; y 3) la *capacidad empresarial* propia. Siendo esta última señalada como el elemento necesario y decisivo para la promoción del desarrollo local (Vázquez, 1988).

Sobre los tres elementos anteriores, se señala que en casos de inexistencia los elementos necesarios para el desarrollo local es necesario contribuir a su construcción social. De ahí la trascendencia del estímulo a las actividades creativas e innovadoras en el territorio desde la base misma del sistema escolar, relacionada con los aspectos específicos del territorio y medio ambiente concretos. (Albuquerque, 1996: 47).

Por esta razón se dice que el desarrollo local presupone la existencia de cierta capacidad emprendedora, el conocimiento de productos y mercados, una cierta disponibilidad de ahorro, una actitud activa y creativa, una estructura social consolidada y un sistema urbano accesible que permita la industrialización. Es en este sentido que autores como Scott (1998),

² Op Cit.

Gallup y Sachs (1999) y Vázquez (1999) señalan que para algunas regiones pobres, aisladas, con baja densidad de población, con instituciones débiles o bien, con instituciones contrarias al sistema de mercado -costumbres y valores no capitalistas- no poseen condiciones básicas para emprender estrategia alguna de desarrollo.

Pero como menciona Stiglitz (1998) que aún para esas regiones singulares (regiones no ganadoras), es necesario promover la creación de potencialidades de desarrollo, es decir, es necesario invertir en mejorar sus capacidades endógenas de transformación a largo plazo ya que *una estrategia de desarrollo requiere implementar la visión de la transformación, cómo será la sociedad en diez o veinte años después* (Stiglitz, 1998: 10).

Un sistema local puede [también] ser construido o potenciarse por medio de políticas concretas, de estrategias que actúen sobre los niveles de desarrollo fundamentales como señala Albuquerque (1997), lo que otorga responsabilidades a las administraciones públicas y a las organizaciones empresariales locales una oportunidad que parecía cerrada para varias micro y pequeñas empresas ante el embate de la competencia internacional en la lucha incansable por la competitividad.

Por su parte Pierre Veltz (1999:132) destaca que actualmente lo local cobra importancia debido a que la competencia internacional es cada vez más globalizante lo que lleva a articulaciones cada vez más fuertes en los territorios. Pero hasta aquí cabe hacer las siguientes interrogantes ¿qué es lo que se entiende por sistema productivo local? ¿Es el estudio de un conjunto de actividades en torno a un proceso y/o producto?, ¿Es el análisis de una cadena productiva?, ¿es una red de actividades comunes a un producto? ¿O es una fase de formación de un clúster? Por lo que algunas precisiones y aproximaciones teóricas acerca de los sistemas productivos locales se definen en el apartado siguiente.

Lo singular y específico de los sistemas productivos locales es su presencia conjunta (Ravix, 1991).

1.1.2. Sistemas productivos locales

La aglomeración de empresas puede ser estudiada desde distintos enfoques de la teoría económica: la del distrito industrial, la de clúster y desde luego la de sistemas productivos locales. De estas aproximaciones utilizaré la de sistema productivo local, por la característica del análisis productivo de las organizaciones lecheras en la región de los Altos de Jalisco.

Un sistema productivo local puede ser definido propiamente como un espacio de interacción determinado por las relaciones entre empresas y/o asociaciones [tanto de carácter competitivo como cooperativo y colaborativo³: 3C's] en un territorio determinado. Por lo que un factor central de diferenciación entre éste y otro tipo de aglomeraciones territoriales de pequeñas firmas, es el tipo de organización social existente. Como señala Becattini (1989) los sistemas productivos locales son aglomeraciones territoriales de pequeñas firmas dominadas por grandes empresas, donde la estructura productiva está polarizada, generando una estructura social heterogénea y una cultura caracterizada por esquemas clasistas donde el resultado de estas relaciones atenta contra la cooperación y los pactos consensuados de colaboración que caracterizan las relaciones dentro del sistema productivo local/regional.

Un estudio realizado por Sáez (1999) recopila aspectos relevantes respecto a los sistemas productivos locales, identificando las características siguientes que pueden estar presentes todas en su conjunto y/o algunas de ellas:

- a) Los sistemas productivos locales se ubican en un espacio geográfico definido, donde predomina un número elevado de pequeñas y medianas empresas,
- b) Implican una tradición productiva y existe *especialización* en el proceso productivo, y donde las economías externas derivan de la especialización, producto de la división del trabajo entre las empresas.

³ Dentro de estos tres aspectos (colaboración, cooperación y competencia) se asume que se encuentra la efectividad para el crecimiento industrial y regional en las relaciones de lo local, nacional y redes globales de empresas. Véase Karen R. Polenseke, 2004:1030)

- c) Las comunidades de los sistemas productivos locales llevan implícito un elemento de conocimiento tácito referente a la tecnología, las capacidades, los productos y los procesos que suele ser específico para cada conjunto de empresas y se acumula a lo largo de la historia. Este factor permite la existencia de una capacidad de adaptación e *innovación*, por tanto la flexibilidad es uno de los elementos básicos de esta clase de configuración territorial.
- d) En el sistema productivo local se generan relaciones entre la esfera económica, política y social, siendo el funcionamiento de cada una de ellas condicionado por la organización y el comportamiento de las otras organizaciones e instituciones. De lo anterior la importancia de los aspectos institucionales y sociales para el funcionamiento del sistema.

Por su parte Helmsing (2002) precisa que es importante considerar a las *externalidades*, el *aprendizaje colectivo* y la *governabilidad* como tres factores que refuerzan la naturaleza local del desarrollo, y por tanto definen el entramado de relaciones que se gestan al interior de los sistemas productivos locales.

Bajo esta óptica, las *externalidades* presentan una importancia insoslayable ya que son consideradas como los fenómenos asociados a la concentración y el agrupamiento a partir de los cuales se puede evaluar los efectos positivos o negativos que las empresas generan en su entorno. Siendo los efectos [en este sentido] referidos a la conformación de la cadena productiva y su aprovechamiento, la descentralización del proceso productivo y el intercambio formal o informal de información, entre otros.

El *aprendizaje colectivo* viene referido a los procesos dados por la historia compartida y al conocimiento común [*saber hacer*] en torno a la actividad económica, así también como a las acciones y fuentes de innovación. Siendo esta última una variable clave, debido a que permite a las empresas desarrollar una capacidad dinámica para renovar, aumentar o adaptarse a fin de mantener su desempeño económico.

La *governabilidad*⁴ puede ser entendida como gobernabilidad industrial y gobernabilidad territorial, incluyendo, en la primera a las redes, cadenas productivas, sistemas productivos, agrupamientos y sistemas empresariales; mientras que la segunda se considera el papel que juegan los gobiernos locales y regionales en el desarrollo de agrupamientos y en la creación de condiciones para un medio innovador (Helmsing, 2002). En otras palabras, la *governabilidad (governance)* es un concepto que hace referencia a las empresas y a las instituciones regulatorias, coordinadas y de apoyo o fomento, y a la forma en que todas ellas interactúan para enfrentar la complejidad (Helmsing, 2002).

La *governabilidad* [entonces] en el ámbito de los sistemas productivos locales, se torna necesaria en el sentido de superar los problemas de coordinación y aquellos que están fuera del control de las empresas individuales, como pueden ser las políticas de competencia desleal o el contrabando; mismas que impiden y/o inhiben el aprovechamiento de las ventajas [comparativas y competitivas] que brinda el entorno. Volviéndose las instituciones de regulación, fomento y coordinación; en actores que dan fuerza y viabilidad a los sistemas productivos locales [o regionales].

La teoría de sistemas productivos para la presente investigación, es una herramienta útil pues ayuda al análisis de las interacciones entre procesos y actores del sistema productivo lechero, de manera tal que se puede identificar grados de interdependencia y cooperación entre ellos. La complejidad de estos procesos [interdependencia y cooperación], tiene que ver con el número y características de elementos que los forman, así como las interacciones que existen entre ellos. Identificándose, en primera instancia los recursos con que cuenta el sistema productivo local, así como el ambiente de colaboración y los objetivos que se han definido en el sistema mismo.

La fortaleza de los sistemas productivos locales radica en el entorno local que generan y que les es propio; compuesto tanto del patrimonio de experiencias, como del sistema de

⁴ El concepto de gobernabilidad es entendido como la suma de varias vías por las cuales los individuos y las organizaciones, públicas y privadas, administran sus negocios comunes. Es un proceso continuado a través de los cuales los intereses opuestos o diversos pueden ser acomodados y se puede adoptar un curso de acción cooperativo. Incluye instituciones formales, así como arreglos informales que las personas y las instituciones han acordado o perciben que les conviene. (Proyecto Local, 2001).

relaciones que en él se establecen; siendo éstas económicas, de producción, de cooperación o redes socioeconómicas. De hecho el entorno local resulta ser el *integrador versátil de conocimientos y organización* (Sforzi, 2001:28).

Debemos entender a los sistemas productivos locales dentro de la lógica de sistemas territoriales locales en los que la producción se lleva a cabo en torno a la competitividad, puesto que esta viene dada no sólo por las economías internas, sino sobre todo a las economías externas, y proceden del aprendizaje de conocimientos y organización, mediante interdependencias no-mercantiles (Sforzi, 2001:28).

A pesar de las afirmaciones que realizan Méndez y Caravaca (1999:211-215) acerca de que gran parte de la bibliografía reciente ha generalizado el uso del término sistema productivo local para identificar conjuntamente y de manera simplificada a todos los tipos de organización industrial⁵, tanto si responden al modelo clásico de distrito industrial marshalliano, como si difieren en algunas de sus características, limitándose a ser áreas especializadas de pequeña empresa. Es posible ubicar [Dentro de los argumentos teóricos sobre sistemas productivos locales] elementos principales que contienen o componen los sistemas productivos locales (véase cuadro siguiente).

⁵ Los autores se refieren a la clasificación hecha por Garofoli, quien identifica tres tipos de distritos industriales: 1) áreas de especialización productiva, 2) los sistemas productivos locales y 3) las áreas sistema.

Cuadro 1.1: Elementos que Constituyen un Sistema Productivo Local.

ELEMENTO ⁶	CARACTERÍSTICAS ESENCIALES
Unidades productivas:	<ul style="list-style-type: none"> * Grado de diversificación intra-sectorial e intersectorial. * Economías de escala y de alcance. * Capacidad de desarrollo tecnológico. * Estrategia competitiva dominante (incluye el tipo de cultura empresarial existente)
Red de unidades productivas:	<ul style="list-style-type: none"> * Grado de centralidad. * Grado de jerarquía. * Densidad de las relaciones inter-empresariales. * Economías de transición o ajuste. * Estrategia de subcontratación.
Mercado de trabajo (local):	<ul style="list-style-type: none"> * Grado de regulación de las relaciones laborales. * Grado de movilidad profesional. * Grado de flexibilidad laboral. * Nivel de capacitación profesional. * Estrategia de regulación de las condiciones de trabajo.
Mecanismos de coordinación “extramercado”:	<ul style="list-style-type: none"> * Acuerdos de cooperación inter-empresarial. * Grupos económicos basados en vínculos sociales (creencia religiosa, asociación o club, etc.). * Instituciones colectivas de representación económica. * Instituciones locales de regulación económica. * Estrategia institucional de generación de economías externas.

Fuente: Elaboración propia, con base en revisión bibliográfica (Albuquerque, Storper y Garofoli) 2008.

Los sistemas productivos locales deben, pues, entenderse en función del entorno local que integran y en que destacan las reglas, normas y valores que rigen al sistema, así como el entramado de relaciones que se basan fundamentalmente en el conocimiento que tienen los actores los unos de los otros; aunado a una confianza mutua que se ha generado de manera paulatina, así como del beneficio que reportan los intercambios económicos (Ottati, 1994 en Vázquez, 1999). Generando así un ambiente que va de la cooperación y colaboración a la competencia productiva.

En resumen, el concepto de sistema productivo local [como propuesta de formalización abstracta del *territorio*], plantea que la aglomeración espacial de unidades productivas especializadas, no son exclusivamente una organización espacial [particular socio-productiva] de la actividad económica que favorece una mayor competitividad por la generación de determinadas economías externas. Es decir, son organizaciones en *red*, localizadas en un acotado ámbito espacial, donde los diferentes procesos posibilitan una dinámica continuada de generación y acumulación de bienes productivos y públicos, y

⁶ Cabe destacar que los elementos 2 y 4 son en los que profundiza la presente investigación sin ser excluyente en los otros dos.

activos empresariales requeridos para sustentar estrategias competitivas relacionadas con la producción industrial de un determinado tipo o gama de bienes (Sforzi, 1999).

Detrás de esta teoría [de los sistemas productivos locales], subyacen elementos que conforman y consolidan las interacciones de la red productiva local y regional; dichos elementos como cooperación, colaboración y competitividad que otorgan una determinada caracterización a cada sistema productivo y especificación para cada territorio específico donde se interacciona. Es esta interacción, la parte fundamental para la investigación de las organizaciones lecheras de la región Altos Sur, y que describimos en el apartado siguiente.

1.2. La Triada: cooperación, colaboración y competitividad (3C's)

Las relaciones de *cooperación*, *colaboración* y *competencia* (3C's) conformadas dentro de un sistema productivo local coadyuvan al logro de interacciones entre productores, empresas y regiones; donde autores como Polenske sostienen que las empresas/regiones pueden hacer frente a los retos que conlleva la competencia global mediante la mejora de sus actividades cooperativas, colaborativas y competitivas (Polenske, K. 2004:1030).

Estas relaciones de cooperación y colaboración frecuentemente son usadas como sinónimos en la mayor parte de la literatura, por lo que es necesario hacer una breve descripción y diferenciación acerca de dichos conceptos [cooperación y colaboración], por la frecuencia en que se seguirán tratando a lo largo de la presente investigación.

Las relaciones de colaboración [economías internas de escala] son definidas como la participación directa de dos o más actores en el diseño, producción y/o mercadeo de un producto o proceso. Siendo estas relaciones –entre dichos actores- frecuentemente arreglos internos usualmente de tipo vertical (Polenske, 2004:1031), es decir a lo largo de la cadena productiva de que forman parte, siendo construidas en procesos de largo plazo.

Por su parte *las relaciones de cooperación* [economías externas de escala] se originan cuando dos o más actores incurren en acuerdos de manera formal o informal para compartir

información, capacitación técnica, proveer capital y/o información de mercado. Siendo estas relaciones –por lo general- externas y de tipo horizontal, es decir, los actores no trabajan en conjunto para el diseño producción y/o mercadeo de productos y procesos (Polenske, 2004: Ibid). Por lo que estos acuerdos de cooperación son similares a un bien público ya que permiten la provisión colectiva de ellos bajo el principio de no-exclusión (Lorenz, 1992:195), mientras que la colaboración son acuerdos generalmente de exclusión.

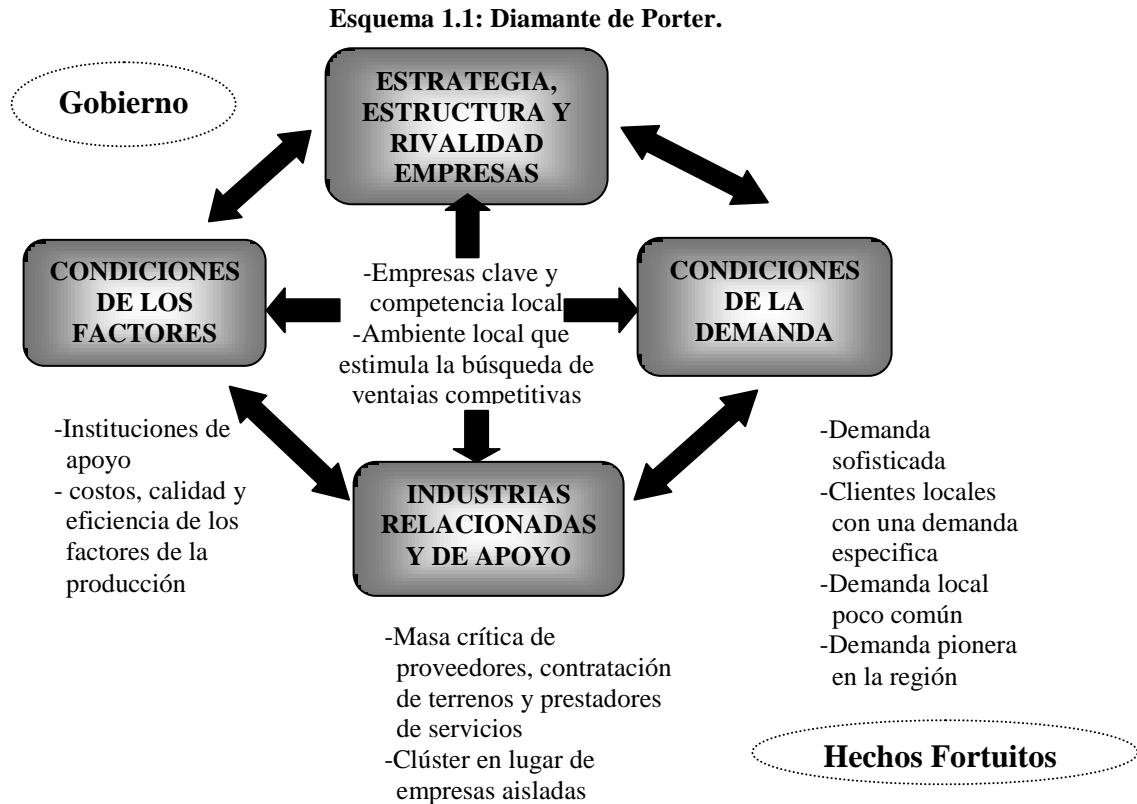
Los acuerdos/relaciones de colaboración y cooperación son dos formas bajo las cuales la empresa puede expandirse en lo organizacional [interno] y espacial [externo/regional] ya que ambos tipos de acuerdos y/o relaciones afectan directamente la curva de costos de las empresas involucradas, de ahí la importancia de estas relaciones [colaboración y cooperación] con aspectos de la competitividad de las firmas en esta triada conceptual; *competitividad-cooperación-colaboración*, dentro de la estructura de costos de la empresa.

Por su parte el concepto de *competitividad* se ha convertido en un tema de interés teórico-práctico, desde el punto de vista académico como empresarial y de los *policy makers*; por lo que existen diversas definiciones del concepto mismo, desde las aplicadas a nivel de empresa hasta las que se consideran a nivel agregado de un país. Uno de los autores más relacionado con el concepto y documentado en la mayoría de la literatura sobre competitividad es, sin duda, Michael Porter.

Porter menciona que la competitividad puede ser distinguida desde cuatro elementos principales a saber: i) dotación de factores, ii) condiciones de demanda; iii) emergencia de la estructura industrial requerida; y iv) condiciones para la creación de negocios, organización y administración (Porter, 2003:25). Señalando que *las empresas de una nación deben pasar de competir sobre ventajas comparativas [bajo costo de mano de obra o de recursos naturales] a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos* (Porter, 2003:25).

Este enfoque de competitividad porteriano, establece que las estrategias de competitividad de las empresas, así como el desarrollo de cadenas productivas incluyendo; el

liderazgo en costo, la diferenciación de los productos y la segmentación del mercado. Residiendo –la ventaja competitiva- en las diversas actividades que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de los productos elaborados en ella. En el esquema siguiente se muestra el conocido diamante de Porter.



Fuente: Porter, 1990 y Meyer-Stamer, 2000:23.

A través de este diamante, Porter (1990) realiza un resumen de sus análisis sobre las ventajas competitivas de la localización. Concluye [Porter] que son estos cuatro factores interconectados los que determinan la competitividad, los cuales se describen a continuación.

Estrategia, estructura y rivalidad de empresas: es referida a las condiciones vigentes en una nación o territorio respecto a cómo se crean, organizan y gestiona las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica [de las empresas].

Condiciones de los Factores: es la posición que el territorio o nación presenta en cuanto a mano de obra especializada e infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

Condiciones de la Demanda: es referida a la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios de un sector determinado.

Industrias Relacionadas y de Apoyo: la presencia o ausencia [en una nación] de estos sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

Aparte de los determinantes de la ventaja competitiva que maneja Porter, se encuentran los elementos *Gobierno* y *Casualidad*, que hemos denominado [el último] *hechos fortuitos*. El primer elemento [Gobierno], resulta tentador considerarlo como un quinto determinante pero [según Porter] no es la forma correcta ni útil para comprender el papel del Gobierno en la competencia internacional. Por lo que el auténtico papel de este, es en la ventaja competitiva nacional al interactuar e influir en los cuatro determinantes (Porter, 1991:181).

El papel del Gobierno al establecer normas y reglamentos locales concernientes al producto, delimita las necesidades de los compradores o influyen sobre ellas. Aunque muchas veces éste [el Gobierno] suele ser el comprador importante de muchos productos de una nación. [Caso ejemplar son los centros de acopio de leche LICONSA]. Por lo que la forma en que se desempeñe este papel de comprador puede ayudar o perjudicar a la industria de la nación. Los papeles positivo y negativo del Gobierno en el proceso de creación de la ventaja competitiva se resaltan y aclaran al contemplar al gobierno como elemento que influye en el “diamante” nacional (Porter, 1991:183).

El Gobierno ejerce una influencia importante sobre la ventaja competitiva nacional, aunque su papel es inevitablemente parcial. Pues la política gubernamental fracasará si sigue siendo la única fuente de ventaja competitiva nacional. (Porter, *Ibid*). Es decir, el gobierno puede disminuir o elevar las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, y viceversa, pero carece de la capacidad de crearla por sí mismo. De ahí la importancia que juegan los cuatro determinantes de la ventaja y no considerar al Gobierno como un quinto determinante.

Por su parte los “hechos fortuitos” son los acontecimientos casuales o incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están [en gran medida] fuera del control y de la capacidad de influencia tanto de las empresas como del gobierno. Ejemplo de ellas son: discontinuidades tecnológicas, discontinuidades en los costes

de los insumos, cambios significativos en los mercados financieros mundiales, guerras, entre otros (Porter, 1991:178). Por lo que estos acontecimientos casuales [hechos fortuitos] son importantes en la medida que crean discontinuidades y propician cambios en la posición competitiva. Estos cambios pueden anular las ventajas de los competidores previamente consolidados y crear el potencial para que las empresas de otra nación puedan ocupar sus puestos para conseguir ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones.

Derivado del concepto anterior [diamante de Porter] sobre la ventaja competitiva, es necesario [en la presente investigación] el concepto de competitividad *sistémica*, que es definido como la capacidad de una organización, sea pública o privada; lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan mejorar y alcanzar sostenidamente una determinada posición en su entorno socioeconómico (Messner, D., 1996).

En el concepto de competitividad sistémica (*véase anexo 1*), se trata de pasar del concepto tradicional de competitividad, donde la importancia sólo radica en las mejoras internas a la empresa, hacia una importancia en la calidad de sus relaciones [de la empresa] en la red de proveedores y clientes [su entorno territorial] donde esta competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de actividad productiva y de negocios, provocando así, una evolución en el modelo de producción y en la relación empresa-empresario.

La *competitividad sistémica* (Esser, K, Et al, 1996) aporta a la discusión de competitividad la inclusión de factores territoriales de localización haciendo énfasis en el nivel *meso*, que es donde ocurren las interacciones entre organizaciones e instituciones. Es este nivel [*meso*] el que relaciona productores con instituciones y las políticas *macro*. Por lo que es necesario pensar el papel crucial que [para el desarrollo de las empresas y el sistema local] pueden desempeñar los sistemas de control y calidad, los centros tecnológicos, los centros de servicios a las empresas establecidos sobre la base de acuerdos entre las administraciones locales y/o regionales, así como las instituciones locales y los grupos de

empresas en él establecidas, de modo tal que las características específicas locales lleguen a ser el factor más importante en el desarrollo de la región misma.

1.4. Agroindustria: entendiendo la cadena de la leche

La red productiva láctea se encuentra conformada por un amplio conjunto de etapas [productivas y económicas] que van desde la producción, comercialización, industrialización y venta de productos y derivados; hasta el consumo final. Agrupando así, un gran número de actividades relacionadas con el sector lechero como lo son las proveedoras de insumos y servicios para la producción e industrialización de la leche. Por esta característica propia del sector presenta importantes heterogeneidades a considerar en los estudios sobre lechería.

El mencionar sobre el conjunto de etapas que engloba el sector lechero, es hablar de importancia de las interacciones entre agentes y actores de la red que constituyen un “sistema”. El análisis se orienta al conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes elementos que componen al sistema: su estructuración, operación y funcionamiento; la racionalidad, los intereses y los motivos de las partes, para así comprender el segmento de la red [productores y organizaciones] a analizar.

En términos generales la perspectiva de análisis implícita en el concepto de la red de productores de leche, es la consideración de las vinculaciones que presenta hacia la proveeduría de insumos y servicios relacionados a la producción de leche (*backward*) y aquellos que tienen que ver con el acopio y comercio del producto mismo y/o procesamiento (*forward*) de la actividad lechera. Sin soslayar las interacciones horizontales generadas entre productores [pares], entre productores y organizaciones y entre productores e instituciones y sus combinaciones.

Es claro que esta actividad productiva [producción de leche], cuenta con un gran número de interacciones productivas y relacionales que originan un número variable de actividades productivas y comerciales encadenadas a las distintas etapas de la actividad lechera, que

pueden ser agrupadas dentro de cinco segmentos relacionados con la producción y comercialización de la leche.

- i) Insumos: corresponde a los requerimientos en los cultivos para alimento del ganado así como la elaboración de alimentos balanceados.
- ii) Comercialización: referido en el presente estudio como el proceso de transacción que se da entre el establo y la planta procesadora y/o centro de acopio.
- iii) Transformación: los principales componentes son la pasteurización, homogeneización y producción de la leche industrializada, la implementación de la cadena en frío para disminuir el grado de perecibilidad de los productos lácteos
- iv) Distribución: referido al recorrido comprendido entre la planta procesadora una vez terminado el producto y la localización en puntos de venta: intermediarios, supermercados y/o directamente del hogar.
- v) Consumo: entendido como la forma en que el consumidor final dispone del producto adquirido.

En el cuadro siguiente se hace un resumen de los recursos productivos necesarios para la producción de leche y derivados lácteos, en los que está implícito un amplio conjunto de estructuras (económicas) de la producción, la industrialización, la comercialización y del consumo de leche y derivados. Se hace énfasis en el conjunto de eslabonamientos de las actividades productivas que corresponden a funciones diferentes ligadas a la producción primaria, la transformación industrial, la distribución, los servicios y el consumo; así como las actividades de comercialización que ocurren entre ellas.

La información contenida en este cuadro, nos proporciona elementos a considerar en la generación de un esquema que contemple los aspectos necesarios que muestren las distintas actividades y procesos que giran en torno al producto leche donde se visualizan los factores influyentes en esta actividad productiva.

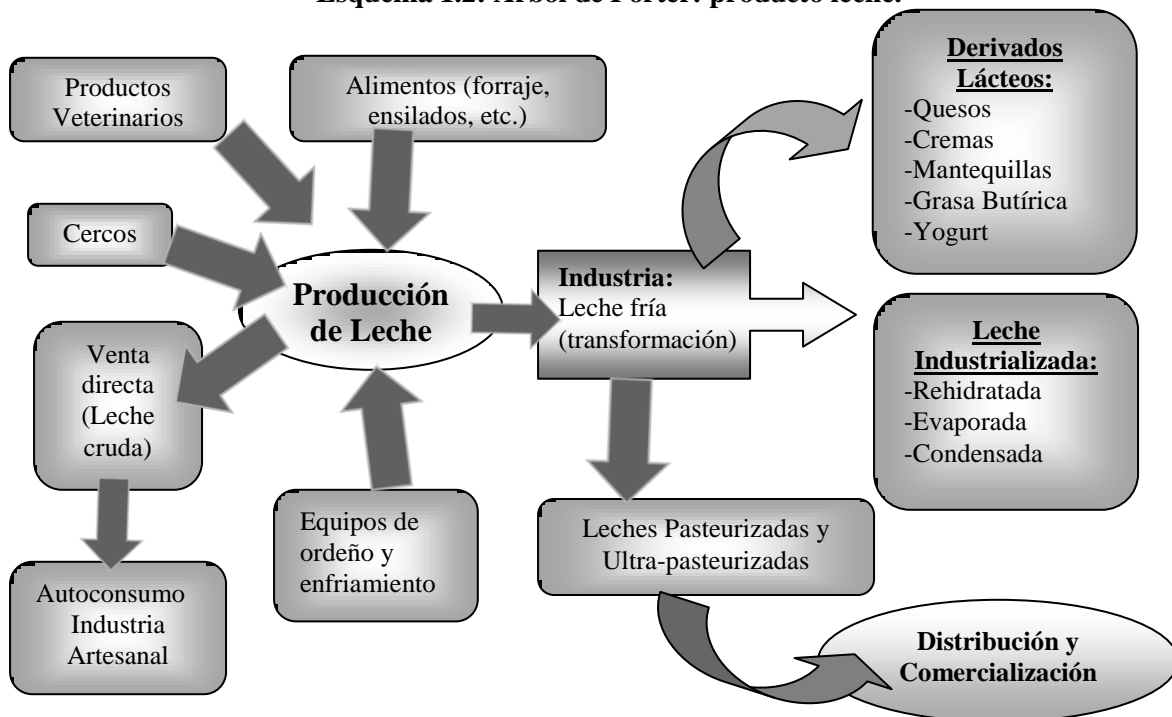
Cuadro 1.2: Principales productos de la leche.

Recursos Productivos	Producto (s) Primario (s)	Productos: Industria Pasteurizadora	Productos: Industrias de Derivados
<p><u>Condiciones necesarias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Clima *Tierras aptas para cultivo *Hato ganadero *Mano de obra 	<p><u>Leche:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Leche cruda sin enfriar. *Leche cruda fría. 	<p><u>Leches elaboradas (a partir de componentes propios de la leche sin otro tipo de ingredientes):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Reconstituída *Combinada *Recombinada *Rehidratada entera *Rehidratada semidescremada <p><u>Leches tratadas (con sustracción de grasa o adición de sabores):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Leche entera *Leche Ultra Pasteurizada (UHT) *Semidescremada con/sin sabor adicional *Descremada con/sin sabor adicional *Leche Deslactosada 	<p><u>Leche deshidratada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Con o sin adición de otros ingredientes *En polvo, Evaporada (entera, semidescremada, descremada) *Concentrada(entera, semidescremada, descremada) <p><u>Leches fermentadas o acidificadas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Leche acidificada *Leche cultivada o fermentada <ul style="list-style-type: none"> a) Jocoque b) Yogurt <p><u>Componentes lácteos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Grasa butírica *Caseína *Caseinato <p><u>Derivados y Subproductos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Queso *Crema *Mantequilla *Mantequilla *Suero de queso *Suero de mantequilla

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas y entrevistas en campo 2008.

En el esquema siguiente, se distinguen dos tipos de eslabonamiento: “hacia atrás” (*backward*) y “hacia delante” (*forward*). Hacia atrás, cuando la dirección del estímulo que promueve la ampliación de la inversión discurre desde el producto terminado [leche] hacia las materias primas o semi-procesadas [insumos básicos, infraestructura productiva primaria, etc.] que se utilizan en la fabricación del producto. Hacia delante, cuando la producción determinada [Leche] actúa como input para otra producción [Agroindustria/Industria de la Transformación] y opera como estímulo para un tercer producto [los derivados/productos lácteos].

Esquema 1.2: Árbol de Porter: producto leche.



Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas aplicadas en la región durante enero y febrero de 2008.

Las interacciones entre los diversos agentes y actores de la cadena lechera constituyen una suerte de “sistema”, donde es importante el análisis orientado al conjunto de relaciones establecidas entre los diferentes elementos que lo componen: su estructuración, operación y funcionamiento; la racionalidad, los intereses y los motivos de las partes, así como de la totalidad del sistema. Obteniendo una perspectiva más incluyente del entorno productivo lechero, que nos lleve a un acercamiento real de las interacciones generadas en este sistema productivo local.

Pasamos ahora, hacia otro de los conceptos fundamentales en la investigación: las interacciones [redes] en estos sistemas productivos locales donde se destaca la importancia las interacciones creadas y fomentadas en el sistema productivo lechero sobre todo las relaciones de confianza, argumento central en la discusión del presente trabajo.

1.5. Las redes en los sistemas productivos Locales: relaciones de confianza

Los sistemas productivos locales deben ser los generadores de las nuevas formas de cooperación y coordinación entre sus distintos actores locales y externos -que caracteriza hoy

día una economía interdependiente a nivel global- en un intento de elevar su competitividad industrial y territorial (*sistémica*) evitando en la medida de lo posible, el aislamiento.

La red es un concepto ampliamente discutido por varias corrientes teóricas que involucra relaciones tensión, complejidad, negociación, articulación, y confianza. La red es un concepto complejo y algunas veces construido como una metáfora, por lo que su estudio puede ser afrontado desde tres corrientes: una metodológica llamada análisis de redes sociales, y dos teóricas: actor-red y coordinación de rango medio (coordinación social) (Santos y De Gortari, 2003: Pp. 143-144).

Aun cuando las redes son mecanismos de intercambio y de interrelaciones muy estudiados, no existe una definición general. Una concepción *a priori* del término red [limitado a la empresa] puede ser: un conjunto de relaciones existentes entre las unidades productivas para hacer frente a obstáculos y conquistar mercados más allá del ámbito individual. En esta corta definición podemos darnos cuenta que el concepto red no puede ser definido tal cual en abstracto, debido a que las “redes sociales que se generan entre empresas o grupos de ellas no son el resultado de la voluntad individual sino colectiva; es decir, un conjunto de interacciones que responden a relaciones de confianza; donde no son las características de las personas (nodos) las que importan, sino las relaciones que estas mantienen entre ellas” (Granovetter, M., 1985) es decir es una cuestión relacional.

John Barnes (1954) fue el primero en utilizar explícitamente el análisis de redes en su estudio *Class and Committees in a Norwegian Island Parish*, donde utiliza el concepto red, siendo este un primer acercamiento hacia la definición del concepto mismo: *La imagen que tengo es de un conjunto de puntos algunos de los cuales están unidos por líneas. Los puntos de la imagen son personas o a veces grupos, y las líneas indican que individuos interactúan mutuamente.* (Barnes, 1954).

En este sentido, las redes son el conjunto de lazos entre nodos. Estos nodos pueden ser actores sociales o entidades sociales de cualquier otra índole, por ejemplo empresas, grupos, organizaciones, etc. El alto grado de desarrollo de la metodología en relación a la

fundamentación teórico-conceptual y la fuerte formalización que esta adquirió en la década de los 70 hizo que fuera reducido todo el enfoque a esta única dimensión como metodología.

En general, la red puede ser vista como un grafo sobre el cual pueden aplicarse diversas operaciones; por lo que dentro del enfoque de redes existen algunos conceptos básicos como son: actor(es), enlaces o vínculos, diada, triada, grupo, subgrupo y corte, entre otros. Que son imprescindibles para el entendimiento del lenguaje que implica esta herramienta metodológica y su aplicabilidad.

Actor: Un actor es una entidad social, que pueden ser personas, organizaciones, asociaciones o naciones (colectivo social). Aunque es utilizado el término actor, no necesariamente implica que éste actúa, sino que tiene la habilidad de comunicarse con otros actores de su misma clase. También recibe el nombre de nodo, vértice o punto.

Enlaces o Vínculos Relacionales: (puede ser direccional, no direccional o recíproco): Son los encargados de unir o conectar a unos actores con otros (vínculos que encadenan a los actores). Siendo estos vínculos: de amistad, transferencia de recursos y conocimiento, asociación o afiliaciones, conexiones físicas, entre otros. Siendo ese conjunto de enlaces, de actores en concreto, una *relación*.

Por otra parte, la idea de redes tiene un soporte importante en el campo de los estudios sobre sistemas industriales regionales que son definidos en función de tres dimensiones: instituciones locales y cultura; estructura industrial; y organizaciones corporativas que actúan en la proximidad geográfica bajo ciertas condiciones lo que “ promueve la interacción repetida y la mutua confianza necesarias para sostener la colaboración y hacer más rápida la recombinación continua de tecnología y habilidades. (...) Cuando la producción está insertada en estas estructuras e instituciones sociales regionales, las firmas compiten por medio de la traducción del conocimiento y las relaciones locales en productos y servicios innovadores; y la especialización industrial se convierte en una fuente de flexibilidad y no de atomismo y fragmentación” (Saxenian, 1991:161).

Cook (1996) como práctico de la aplicación del enfoque de las redes, habla sobre “el paradigma de redes” mencionando cinco elementos a considerar en él: 1) *Reciprocidad:*

entendida como buena voluntad de intercambiar información, *know-how*, conocimientos y bienes; 2) *Confianza*: pensada como disposición de tomar riesgo, depositando confianza en la fiabilidad de otros; 3) *Aprendizaje*: reconocimiento que la comprensión se desarrolla aprendiéndose las mejores experiencias; 4) *Asociación*: como la disposición de hacer preferentemente más solida las relaciones recíprocas y finalmente la 5) *Descentralización*: que viene a ser el reconocimiento de que la información y toma de decisión centralizados no son del todo eficientes.

Por su parte, Casas, R. (2003) menciona que las redes pueden ser clasificadas por el tipo de forma mediante dos elementos esenciales: 1) el tipo de actores que participa [redes entre oferentes y/o proveedores y consumidores, por el empleo, es decir, personas, empresas, instituciones, etc.] y, 2) el objetivo que persigue; plasmado mediante acuerdos y convenios de cooperación y/o colaboración en investigación y servicios.

Finalmente, de las discusiones anteriores nos quedaremos con uno de los elementos que maneja Cook (1996) que es la confianza, donde es necesario realizar una descripción de manera que nos permita explicar el problema de investigación enunciado al inicio de la investigación sobre el fortalecimiento y diversificación de las relaciones originadas entre los grupos lecheros en la región Altos Sur de Jalisco como elementos que promueven la competitividad.

Las relaciones [sobre todo las de confianza] son elemento central de análisis en la presente investigación, por ello en el siguiente apartado abordamos la discusión teórica generada alrededor de este concepto. Aunque el concepto es bastante subjetivo trataremos de acotarlo y definirlo de una manera práctica, y que aporte [a su vez] elementos necesarios para la discusión sobre las organizaciones lecheras en el presente trabajo.

1.5.1. La confianza: ¿Un proceso de aprendizaje o...un hecho fortuito?

La confianza es un concepto bastante subjetivo que puede prestarse a ambigüedades si no es definido y acotado acorde a los elementos básicos que entraña. Para tal propósito se ha elaborado la discusión teórico-conceptual acerca del concepto mismo. Sable (1993) nos dice

que la confianza es concebida como un proceso de aprendizaje y de creación de consenso entre actores económicos que tienen intereses tanto comunes como competitivos. Es decir, frecuentemente se refiere a la mutua expectativa de que ninguna parte involucrada en una transacción de intercambio en el mercado explotará la vulnerabilidad de los otros.

Messner (1999) a su vez, concibe a la *confianza* como la condición fundamental de las redes y la *reciprocidad* como su principio funcional. No obstante, en la medida en que la confianza y las relaciones personales dependen de normas sociales y culturales, estas aproximaciones analíticas, más centradas en los vínculos entre las organizaciones y las instituciones, presentan limitaciones que sólo pueden ser superadas [en parte] reconociendo la complementariedad de los tipos de confianza que se describen más adelante.

Zeller (2002) enfatiza el concepto confianza como la necesidad para construir relaciones colaborativas. En el caso de los actores la confianza es probablemente lo que más se necesita para colaborar, al mismo tiempo lo que menos se necesita es la competencia individual. De igual forma “cualquier relación basada en la confianza, es construida sobre la base de la reputación y la consistente experiencia” (Dawson, 2003:71).

Por su parte, Luna y Velasco (2005:7) definen la confianza “como un conjunto de expectativas positivas sobre los demás o, más específicamente, sobre las acciones de los demás. Pero, como mecanismo de integración en las redes, cuyos actores tienen intereses, necesidades, preferencias, recursos y habilidades distintos. En este contexto, la confianza es una combinación de cálculos basados en el intercambio recíproco, solidaridad basada en normas y principios morales, y una percepción del prestigio de los participantes.

De acuerdo a los autores anteriores, es posible visualizar que la generación de confianza se vuelve un elemento central en el análisis de redes, tanto en el nivel formal como en el informal. Por lo que Freeman (1991:503) menciona que, la confianza se construye más fácilmente cuando existen factores culturales comunes; a lo que Saxenian (1991:161) agrega que la confianza se construye cuando media la proximidad geográfica que promueve la

interacción. Sin embargo, eso tiene que ver con la historia de la región o la localidad que se analiza y con la estabilidad económica de la misma.

Otros autores (Hollinsworth y Boyer, 1997, y Messner, 1999) identifican la confianza como un mecanismo de obligación con la condición funcional de las redes como un elemento que reduce el riesgo. Pero, sobre todos estos conceptos de confianza subyacen dimensiones fundamentales que permiten describir aún más un concepto tan ambiguo como intangible. Pero es Luhmann (1996:7), quien describe al concepto de confianza como un equilibrio inestable de tres dimensiones inherentes a saber:

- 1) La *confianza personal o normativa*; puesta en el individuo,
- 2) La *confianza estratégica*, basada en el cálculo costo/beneficio, y
- 3) La *confianza técnica*, basada en la reputación, el prestigio, las capacidades y los recursos de los participantes”

En el campo de la confianza *personal/normativa*, es importante distinguir –por sus modos de funcionamiento e implicaciones- diversas clases de vínculos. En primer lugar, los que se basan en relaciones personales, con frecuencia reconocidas por los actores como “relaciones de amistad” [aunque también pueden incluir relaciones de parentesco]; en segundo lugar, los que se construyen en torno a identidades culturales, funcionales o territoriales, que no necesariamente entrañan relaciones personales; y finalmente, los relacionados con principios o medios generalizados de comunicación (el poder legítimo, el dinero o la ley), ubicados más bien en el plano de la confianza sistémica.

En un segundo tipo tenemos la confianza *técnica*, donde autores como Hage y Alter (1997) han reconocido en este concepto de “confianza técnica” o “confianza organizativa”, la capacidad de una persona u organización de saber identificar los problemas, entenderlos, saber cómo resolverlos y saber a quién recurrir para resolverlos; siendo un aspecto fundamental que se manifiesta en diversas maneras de prestigio de quien la posee.

Finalmente, el tercer tipo de relación, es la confianza *calculada o estratégica*, que surge del cálculo de beneficios y costos; es decir, tiene su origen donde los individuos confían mutuamente en función de beneficio(s) esperado(s). Está relacionada, principalmente, con el principio de reciprocidad y la cooperación basada tanto en el intercambio como en la interdependencia de recursos, y alude propiamente al ámbito de los intereses individuales.

Esta confianza *calculada o estratégica*, es lo que Haggard, Maxfield y Schneider (1997) relacionan con “*redes estratégicas*”, consideradas como maneras artificiales de cooperación para alcanzar un objetivo específico, con base en la confianza concebida como un nivel particular de probabilidad subjetiva con el cual un agente considera que otro agente o grupo de agentes realizará una acción particular. Por lo que un problema característico de este tipo de confianza es la heterogeneidad de los recursos de intercambio que hace difícil la producción de acuerdos sobre pérdidas y ganancias, y puede incrementar los costos de la negociación.

Los tipos o dimensiones del concepto confianza descritos anteriormente se encuentran inmersos en redes altamente complejas donde la confianza personal [basada en los vínculos de amistad] juega un papel central, pudiendo aparecer como origen o resultado de las interacciones basadas en una confianza estratégica, o en una confianza fincada en las capacidades de los individuos o sus organizaciones [confianza normativa]. Pero como menciona Alberoni (1984), esta confianza personal presenta a su vez una debilidad fundamental [traducida en relaciones de amistad]; mientras que tarda mucho tiempo en construirse, puede ser fácilmente traicionada⁷.

Estas interacciones simples o de complejidad limitada dependen de sólo un tipo de confianza [la personal]; pero la reciprocidad, el conocimiento experto o la experiencia y las relaciones personales o la comunidad de valores, dependen de la interacción de los tres tipos

⁷ En el análisis que hace Fukuyama (1995), la confianza sólo es posible si previamente hay comunidades que comparten normas y valores morales que limitan el interés individual. Esta noción de “confianza” puede aplicarse para clasificar sociedades enteras. Así, en las sociedades de confianza baja, los individuos son incapaces de establecer relaciones fluidas de cooperación con personas ajenas a su familia. En cambio, en las sociedades de confianza alta hay una “sociabilidad espontánea” que evita conflictos entre la familia y la sociedad en su conjunto.

de confianza, los cuales pueden complementarse, yuxtaponerse o entrar en conflicto (Luhmann, 1996:7).

Por su parte, Steward y Conway (1996) en su estudio sobre fuentes externas de innovación de las empresas, identifican cinco tipos de relaciones informales no excluyentes basados en la primera dimensión identificada por Luhmann; la confianza normativa: 1) profesionales, en las cuales la cooperación se basa en una ética profesional; 2) científicas basadas en normas cognoscitivas y técnicas, en función de las diferentes especialidades científicas; 3) de usuarios de diversos productos o tecnológicas, que pueden funcionar como mecanismos de apoyo técnico mutuo o como difusores de innovaciones y técnicas; 4) de recreación, en las cuales la cohesión es resultado de un sentido mutuo de conexión a una actividad recreativa, y 5) de amistad, que pueden originar relaciones formales o pueden evolucionar de relaciones formales que generan confianza, amistad y respeto.

Así, la confianza [y de la combinación de sus tipos] se relaciona con la consolidación de acuerdos, “en el caso de las redes de conocimiento, los recursos que cada una de las partes tiene no solamente pueden ser asimétricos, sino sobre todo pueden ser de distinta naturaleza, lo que puede dificultar en gran medida los acuerdos sobre criterios de distribución de pérdidas y ganancias (*Ibid*: 71)”.

Finalmente, la confianza se expresa en redes estratégicas, que son formas artificiales de cooperación para alcanzar un objetivo específico, interacciones basadas en una confianza calculada donde los individuos tienen esa confianza mutua en función del beneficio esperado (Luna, 2003:66) llegando concluir indudablemente que la *confianza* es un componente crítico fundamental en las interacciones relacionales colectivas enmarcadas en redes de todo tipo y nivel debido al proceso de aprendizaje y creación de consensos requeridos entre los actores económicos para lograr consolidación en la organización misma, pues sin este elemento [*confianza*] las relaciones cooperativas y colaborativas no tendrían un *génesis*.

1.6. Los agentes locales: ¿Historia productiva o interdependencia de acciones?

Uno de los elementos que está presente a lo largo de toda actividad productiva que establece redes sean de producción, comercialización e información determinando la generación de coordinación en el ámbito territorial son sin duda los agentes locales o actores de la producción en un territorio determinado, por lo que existen varios enfoques teóricos que hacen referencia a estos actores locales; algunos enfoques son vistos desde la perspectiva de su constitución u organización (Kamoe, P.; Christensen, S.; Doubin, F., 1997) mientras que otros lo hacen de acuerdo a las redes sociales y el bien colectivo (Kim, H.; Bearman, P., 1997) que han logrado formar, siendo otro más el enfoque visto desde el desarrollo territorial (Storper, M., 1997).

El enfoque teórico acerca de los actores locales utilizado para la presente investigación, es abordado desde la perspectiva de las redes sociales y el bien colectivo; ya que este enfoque se orienta hacia la elaboración de una visión social constructorista de las organizaciones con una visión racional de los actores y la agencia. De igual forma recuperan la teoría de la organización y la del individuo como una integración de generalizaciones empíricas desarrollando una teoría de rango-medio acerca de cómo los procesos actuales de articulación de intereses y la toma de decisiones organizacionales se ha ido institucionalizando así mismo. Concibiendo así al actor como un ente socialmente construido.

Para Kim y Bearman (1997) el argumento reside en que los actores racionales no contribuirán a la provisión de un bien colectivo, prefiriendo en cambio aprovecharse de los esfuerzos de otros. En otras palabras contrarían el argumento de Olson (1965) que estableció que los bienes colectivos son producidos como un subproducto de las búsquedas de los actores de otros bienes. Al señalar que las predicciones de Olson asumen que los actores se comportan como si fueran aislados sociales. Por lo que el enfoque de Kim y Bearman, se basa en aportaciones previas sobre la interdependencia de los actores individuales que han propuesto alternativas al modelo general de Olson (Granovetter, 1978; Coleman, 1990; entre otros).

El optar por el enfoque anterior, no quiere decir que los aportes de otros enfoques no sean importantes. Es decir, desde el enfoque del desarrollo territorial manejado por Storper (1997) cobra importancia por los elementos que aporta; entre ellos los de *estructura social*, la *interdependencia* de los agentes y la historia; para la presente investigación. En este enfoque, se profundiza sobre la importancia y necesidad de la coordinación de los agentes inmersos en la actividad productiva y el desarrollo territorial.

Para Storper, toda actividad productiva es dependiente de las acciones de otros, dichas acciones pueden hacer que las, acciones, nuestras sean ineficientes o improductivas. Para el autor las *convenciones* coordinan a los agentes productivos (Storper, 1997:36). De acuerdo a este concepto (*convenciones*), las prácticas son construidas convencionalmente y especificadas regionalmente, por lo que existe una diferenciación interregional de conocimientos, habilidades y relaciones (Storper, *Ibid*: 45); aspectos indudablemente de influencia en las mejoras productivas, organizacionales y de innovación tecnológica en los sistemas productivos.

Resulta importante identificar las características de acción en los sistemas productivos, que están transitando a formas organizacionales que reflejan mejores niveles de innovación tecnológica y productividad en los mercados regionales, y nacionales. Asimismo resulta importante el énfasis dado a la estructura social, la interdependencia entre las acciones de los agentes y la historia productiva regional, por parte estos autores como aspectos de consideración que determinan en gran parte, las formas organizacionales y de productividad.

Finalmente, este apartado cumple con el propósito fundamental de clarificar que, no sólo los modos de producción son elementos únicos factores o elementos para elevar la competitividad de un producto o mejora de un proceso, sino que existen otros factores como; la cooperación, colaboración y competencia de los productores, las pequeñas y medianas empresas, las instituciones locales y regionales de fomento agropecuario y las políticas sectoriales para hacer eficiente a un “sistema-producto” ubicado dentro de un “espacio-territorio” caracterizado por su *savoir faire*.

II.- METODOLOGÍA

Las principales preguntas de investigación planteadas son las siguientes: ¿Cómo y en qué medida las formas de organización en el sistema productivo lácteo de la región altos sur de Jalisco han sido creadas y sostenidas, y cuáles son sus posibles impactos en productividad. ¿En qué medida el fortalecimiento y la diversificación de las relaciones de y entre productores y organizaciones lecheras coadyuvan a la mejora potencial en aspectos de infraestructura, acceso a créditos, innovación tecnológica y comercio del producto mismo?

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Objetivo General

✓ *Caracterizar y analizar las organizaciones de productores lecheros y sus interacciones inter-organizacionales y con agencias promotoras de fomento agropecuario en los Altos Sur de Jalisco.*

Objetivos Particulares

✓ *Caracterizar las formas de cooperación y coordinación de las organizaciones de productores lecheros en la región de los Altos de Jalisco, y los factores que influyen y condicionan dichas formas organizativas.*

✓ *Evaluar en qué medida la integración y diversificación relacional entre los agentes y/o actores en la red de productores lecheros pueden ser expresadas como ventajas competitivas para la región de los Altos de Jalisco y detonantes potenciales en el desarrollo regional.*

El problema de investigación planteado incluye aspectos sociales, económicos y técnicos. Por lo que las hipótesis que se describen más adelante son referidas a las implicaciones del funcionamiento de este sistema productivo enfatizando en las interacciones que guardan sus diversos actores involucrados.

Un supuesto que asumimos en este trabajo es que en la medida en que exista mayor relación, organización y cooperación entre agentes locales [regionales y extra-regionales] en este subsector productivo de la leche; los agentes podrán enfrentarse a los cambios de su

entorno global, acudiendo a mejores alternativas y adaptaciones, incluso con propuestas distintas de coordinación que les permitan lograr los niveles de competitividad requeridos en las dinámicas globales de producción.

Hipótesis Generales

✓ **H1:** *La generación y fortalecimiento de las relaciones establecidas entre los grupos lecheros y los productores lecheros de los Altos Sur de Jalisco, les ha permitido lograr condiciones favorables que les han permitido crear sinergias para el acceso al financiamiento institucional, mejoras en infraestructura, entre otros factores, para permanecer en el mercado lácteo.*

✓ **H2:** *A mayores niveles relacionales originados en las organizaciones de productores lecheros -especialmente las relaciones de confianza- coadyuvan a una mayor diversificación y fortalecimiento de las relaciones con otras organizaciones productivas, con instituciones locales y regionales, que redundan en mejoras productivas y organizacionales.*

La presente investigación es un análisis empírico de las organizaciones lecheras en la región Altos Sur en el estado de Jalisco. Es “una investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa; y en el cual múltiples fuentes de evidencia son usadas (Yin, 1989:11-13)”. Este análisis empírico permite estudiar la mayoría de las variables relevantes de una realidad concreta, al tiempo que considera el contexto como parte esencial del fenómeno bajo análisis (Yin, 1994:64).

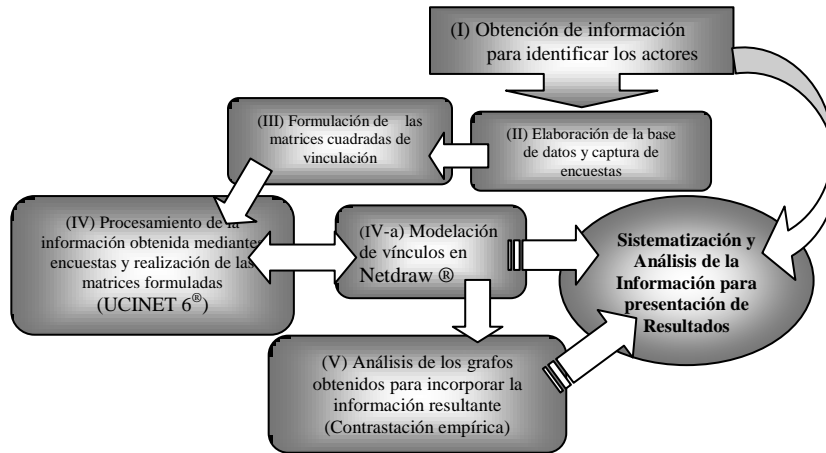
Así, el presente trabajo fue realizado en varios pasos que podemos agrupar en cinco fases a saber: *la primera* fue la búsqueda de información documental sobre el objeto de estudio (revisión bibliográfica, trabajos anteriores sobre el tema, etc.) para ubicar dentro de un contexto específico nuestro caso de estudio. Como *segunda fase* se realizó el diseño y formulación de dos cuestionarios para aplicar a productores que pertenecen a organizaciones lecheras. Como complemento a los cuestionarios también se realizaron

entrevistas con actores clave dentro de instituciones públicas que tienen que ver con el sistema producto-leche- como el caso de la Secretaria de Desarrollo Rural (SEDER) y la Secretaria de Agricultura Ganadería Pesca y Alimentación (SAGARPA) los agentes públicos, así como el Consejo para el Fomento de la Calidad de la Leche y sus Derivados, AC. (COFOCALEC, AC).

Los cuestionarios y entrevistas se formularon con varios reactivos enfocados a lograr captar los niveles de confianza de los productores hacia las organizaciones de las que forman parte [hacia el representante/mesa directiva] dentro de las cuales se otorga una escala de 1-5 para identificar el grado de confianza atribuido, partiendo de la percepción del productor [sobre lo escuchado al momento de la encuesta] para categorizar dicho grado de confianza en tres categorías a saber: la confianza personal/normativa, la confianza técnica y, por último, la confianza estratégica. Sobre cuestiones de por qué ingresó a la asociación y cómo (desde su perspectiva) ve al representante/mesa directiva, en el manejo de la organización de manera que se beneficia produciendo/comercializando en colectividad más que en lo individual.

La *tercera fase* consistió en la sistematización de la información recabada con base a datos obtenidos mediante las encuestas, construyendo las matrices cuadradas de vinculación mediante el programa UCINET® 6 versión para Windows®, y siendo la *cuarta fase* la modelación de las matrices mediante una aplicación del programa UCINET, llamado NETDRAW (IV-a). Para finalmente en la *quinta fase*, realizar el análisis de los grafos obtenidos y de los cuadros elaborados con la información obtenida en fase de campo, de forma tal que se integro el trabajo con discusiones previas sobre los principales resultados encontrados. Así, la metodología se ilustra en el esquema siguiente:

Esquema 2.1. Diagrama metodológico.



Fuente: Elaboración propia, 2008.

2.1. Temporalidad del estudio

El periodo que se analiza es de los años 1996 a 2006. Sin embargo se hace referencia al año de 1994 como situación coyuntural y parteaguas en la cuestión agropecuaria en el país debido a la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Aun cuando su antecedente más próximo fue la firma del GATT en 1985, donde nuestro país inicia el proceso de una apertura al mercado externo. Lo anterior con el propósito de ubicar en un contexto el problema de investigación.

2.2. Información obtenida para identificación de actores

Con los datos obtenidos de las dependencias como SIAP-SAGARPA y SEDER, se preparó la parte contextual de la presente investigación que sirvió de preámbulo para desarrollar el capítulo de caracterización. Para la descripción e identificación de los actores, se revisaron fuentes de información bibliográficas y documentos de gobierno del estado de Jalisco para la definición de los actores más relevantes en la región dentro del sector lechero en el estado.

Una vez identificados los principales actores, se formularon dos encuestas; la primera aplicada a 10 representantes de organizaciones lecheras y la segunda a 17 productores de leche asociados generando un total de 27 encuestas, donde el objetivo principal fue determinar el tipo de relación que guardan las organizaciones y productores lecheros entre sí. Asimismo se entrevistaron a distintos actores de instituciones como SAGARPA Y SEDER,

específicamente a directivos y operadores de programa de fomento ganadero, específicamente a los responsables del sistema-producto de la cadena leche.

2.3. Formulación de la matriz cuadrada de vinculación

La elaboración de esta matriz de relaciones que fue analizada con ayuda del *software* UCINET 6[®], para lo cual se requirió de información recabada en las encuestas que se aplicaron de los principales actores (organizaciones de productores, empresas compradoras e instituciones de fomento agropecuario). Esta matriz incorpora tres elementos de la base de datos cualitativa: código (etiqueta) de los actores, interacción con otros actores y postura de productores ante el libre mercado de su producto.

La dimensión de la matriz varía de acuerdo a la relación que se analiza en algunas relaciones es de 13X13, en otras 14X14, etc. Así, cuando existe vinculación entre dos actores le es asignado un valor de (1) en la celda correspondiente en la que se interceptan ambos actores, mientras que cuando no existe dicha vinculación, se asigna el valor (0). Indicando así la diagonal principal de la matriz al mismo actor en renglón y columna, es decir, un principio dentro del teorema de matrices cuadradas que no debe ser omitido.

Es así como en la matriz se registra la presencia de nexos o vínculos entre actores [de los renglones] con los actores involucrados [de las columnas]. Por lo que las matrices elaboradas en esta investigación registra estos vínculos entre actores identificados mediante la encuesta aplicada a las organizaciones de productores lecheros y a los principales actores del ambiente institucional que intervienen en este sistema productivo.

2.4. Integración y discusión de la estructura relacional encontrada

Finalmente en esta parte [correspondiente al capítulo cuatro del presente documento] se procedió al procesamiento e interpretación de la información obtenida, dando pauta a la argumentación y análisis de hallazgos para proceder a la redacción; de manera que podamos nos permitan contrastar las hipótesis y objetivos planteados al inicio de la presente investigación.

2.5. Limitaciones de la encuesta

El presente estudio se basó en la aplicación de 27 encuestas (*Véase anexo 3*) tanto a organizaciones de productores lecheros como a productores individuales, así como en entrevistas realizadas a los actores principales del ambiente institucional y de fomento ganadero en la entidad federativa.

La selección de las organizaciones lecheras encuestadas de la zona de los Altos de Jalisco, se basó en 1) una selección estratégica de actores clave debido a la corta temporalidad de la fase de campo [un mes y medio]. Pero esta elección se realizó tomando en cuenta la representatividad de dichas organizaciones en la región ya fuera por el número de socios registrados, o por la aportación a la producción lechera en el estado. 2) por otro lado las entrevistas realizadas a los principales dirigentes de instituciones involucradas con fomento agropecuario y más directamente con el sistema-producto leche permitió contrastar la información obtenida mediante las encuestas y lograr obtener mayor información sobre los agentes y actores del sistema productivo local de la leche en los Altos.

Las encuestas realizadas estuvieron enfocadas a identificar las relaciones existentes entre grupos de productores lecheros, haciendo énfasis en sus relaciones de parentesco, amistad; y de igual forma la relación con dependencias gubernamentales locales, regionales y estatales (en cuanto a apoyo recibido) así como centros de investigación y/o normalizadores del producto producido, entre otros.

Es insoslayable mencionar que existen algunas limitaciones. Sobre todo en el número reducido de encuestas que si bien no aportan elementos suficientes para generalizar, si nos proporciona algunos datos e interacciones que permiten dar respuesta al problema de investigación planteado. El análisis, pues, no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados [estadísticamente hablando], sino en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos. De aquí que autores como Maxwell (1998) prefieran hablar de “transferibilidad”, en vez de “generalización”, en la investigación de naturaleza cualitativa.

Finalmente, después del aporte teórico-metodológico proporcionado para el análisis de las interacciones de las organizaciones lecheras, es necesario clarificar que para la modelación de las relaciones encontradas tanto en el comercio de la leche, en los análisis de calidad de la misma y en las relaciones con las instituciones de apoyo de las organizaciones lecheras; se recurrió a una de las herramientas contenida en el software de UCINET® versión 6, llamada NETDRAW®. Este instrumento, fue útil para representar y visualizar mediante grafos las interacciones encontradas. Aunque una de las limitantes sea que no se analizaron aspectos de densidad, grado nodal, intermediación y cercanía. Entre otros elementos que proporciona la herramienta mencionada.

Dejada en blanco intencionalmente

III.- EL CONTEXTO DE LA PRODUCCION LECHERA

Este capítulo tiene tres objetivos; el primero, ubicar a la producción lechera dentro de un contexto de apertura de la economía mexicana a principios de la década de los noventa; el segundo, identificar la reestructuración productiva realizada como respuesta a la apertura en la cadena lechera; y finalmente el tercero, delimitar el estudio de las organizaciones de productores lecheros, y sus elementos básicos como sistema-producto.

3.1. México: apertura comercial y la ganadería de leche

La finalidad de la apertura comercial [en todos los sectores productivos] de nuestro país, ha sido incorporarse a los procesos de integración internacionales que han marcado los países más desarrollados. Muestra de ello es el ingreso al GATT⁸ en 1986 y los acuerdos comerciales firmados con otros países, en específico el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) con Estados Unidos y Canadá, se pueden calificar como los actos que han marcado la consolidación de dicho modelo en el país. Sin olvidar que aunado a esta integración ha sido el retiro parcial del Estado en la economía.

La globalización se topó en México con una producción de leche que se distinguía por su heterogeneidad. Esto obedecía a diferencias históricas regionales, a la diversidad de los sistemas productivos, a las desigualdades materiales, de conocimiento y nivel tecnológico de las unidades de producción dentro de cada región y a la existencia de mercados marcadamente diferentes de una región a otra (Rodríguez, et al., 1998:41).

La desgravación agropecuaria derivada del TLCAN ha generado efectos favorables para el desarrollo de un grupo de productos y productores pero también consecuencias restrictivas en otro grupo de la economía agropecuaria mexicana. Lo anterior tuvo un impacto directo en el sector lechero debido a la entrada [vía importaciones, cupos y sobre cupos de importación]

⁸ Siglas del Acuerdo General de Aranceles, Tarifas y Comercio, ahora denominada; Organización Mundial de Comercio (GATT/OMC) y la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte, TLCAN (1994), México pasó de ser un país altamente protegido, a un país con una apertura comercial en la que se produjo un efecto de péndulo en la que se fue de un extremo al otro, es decir, de un proteccionismo a una apertura comercial fuerte y amplia. Esto determina que hasta antes de 1994, las importaciones de leche en polvo crecieran de manera indiscriminada y había que cubrir también la oferta nacional.

de leche en polvo y productos lácteos que lo hicieron a precios más competitivos respecto a los nacionales. Es decir, el Estado mexicano, pasa de una protección e intervención económica hacia el otro extremo, el de una apertura hacia la economía de mercado, sin antes establecer sectores e industrias prioritarios en el proceso de apertura acorde a las necesidades del sector, siendo el sector lechero uno de ellos (*Véase* anexo II desgravación del sector lácteo). De estar el sector “protegido” pasa a una apertura de economía de mercado. Provocando así, una crisis en la producción lechera a mediados de los noventa (véase, Cervantes, et al, 2001; Rodríguez y Chombo, 2001) con afectaciones [sobre todo] a pequeños y medianos productores lecheros.

Como consecuencia de esta apertura económica, el sector lechero se ha caracterizado por presentar una serie de efectos “negativos” como son: *i*) problemas de competitividad con el exterior en términos de subsidios y otras fuentes de abatimiento de costos tanto de producción y comercialización; *ii*) persiste un dualismo estructural (moderno y exportador frente al tradicional/familiar y de autoconsumo destinando excedentes al mercado); *iii*) el comercio es especializado [mayormente en Estados Unidos] y no intra-industrial, y *iv*) la inversión extranjera directa agropecuaria se ha contraído y registrado una creciente participación de Estados Unidos (Mella-Mercado, 2006:181).

El rápido crecimiento y diversificación de los mercados de insumos y el desarrollo de nuevos productos basados en derivados lácteos, dan una idea de cómo se irá configurando la industria lechera en el futuro. Esta diversificación y búsqueda por la exploración de los nichos de mercado donde es posible ofrecer un producto “diferenciado⁹” al cliente, puede constituir un impulso para la unificación/asociación, de productores para contar con la capacidad que las empresas grandes podrían tener la capacidad de diversificar y canalizar la leche hacia diversos productos para aumentar al máximo sus ingresos de mercado.

La diversificación en el sector lácteo, coadyuva a que crezcan las pequeñas empresas que se especializan en el mercado de componentes lácteos de alto valor agregado debido a la

⁹ Yogures y cremas light, bajos grasa y azúcares, así como bajos en lactosa o deslactosados, enriquecidos y con lacto-bacilos, entre otros.

elevada competitividad de las grandes empresas como un efecto de arrastre o empuje indirecto. De tal suerte que la capacidad de obtener ingresos por venta de diversos productos lácteos en los mercados pueda permitir que una cooperativa o empresa reduzca sus riesgos comerciales, y con ello limite las fluctuaciones de los precios de los proveedores de leche cruda en el futuro.

Aunado a la diversificación de los productos lácteos [detrás de ello] está la adopción de tecnología e incorporación de innovaciones y mejoras en infraestructura que permiten lograr elevar productividad [uno de los elementos de la competitividad] que es requerida para permanecer en la cuota de mercado dentro de una región o país. Debido a la importancia que tiene la adopción tecnológica y biotecnológica para el sector lácteo, y cómo ésta se ha ido incorporando y adecuando a las condiciones locales de la región. El argumento anterior, nos remite a desarrollar el apartado siguiente apartado. El propósito [del apartado] es proporcionarnos más información acerca de esta adopción tecnológica siendo la idea central el Modelo *Holstein*, implementado en la región de estudio [aunque de manera parcial en la mayoría de las organizaciones lecheras encuestadas].

3.2. Trayectoria tecnológica: el modelo *Holstein*

La trayectoria tecnológica en los altos es relativamente reciente y puede ser ubicada a inicios de la década de los noventa [como ha sido señalado, en trabajos, por autores como Adolfo, Cervantes y Rodríguez, entre otros]. Pues aunque la transnacional Nestlé se instala en la región a mediados de la década de los cuarenta y Lechera Guadalajara lo hace veinte años después. No existen argumentos que señalen una adopción o trayectoria tecnológica clara, sino hasta la cuestión coyuntural que fue la implementación del control de calidad en la leche, que empezó a exigir la industria y la reconversión productiva que se originó con la conformación de grupos de productores organizados en torno a “tanques” para el acopio de producto y venta de leche “fría”.

A mediados de los noventa la industria en la región inicia con la exigencia en el criterio de calidad en el producto recibido [leche], resolviendo de manera unilateral que sólo

compraría leche “fría” a productores de la región, es decir aquella que después de ordeñada pasa directamente a un tanque colector con red de frío para reducir la acidificación del producto y disminuir la reproducción bacteriana. Iniciando con ello una reconfiguración productiva del sector en la región, con impacto directo en la forma local de producción, donde instituciones de fomento agropecuario y crediticio intervinieron con el diseño de una política denominada “tanques rancheros; que no es otra cosa más que uno de los elementos que constituyen el modelo *Holstein*, como veremos más adelante.

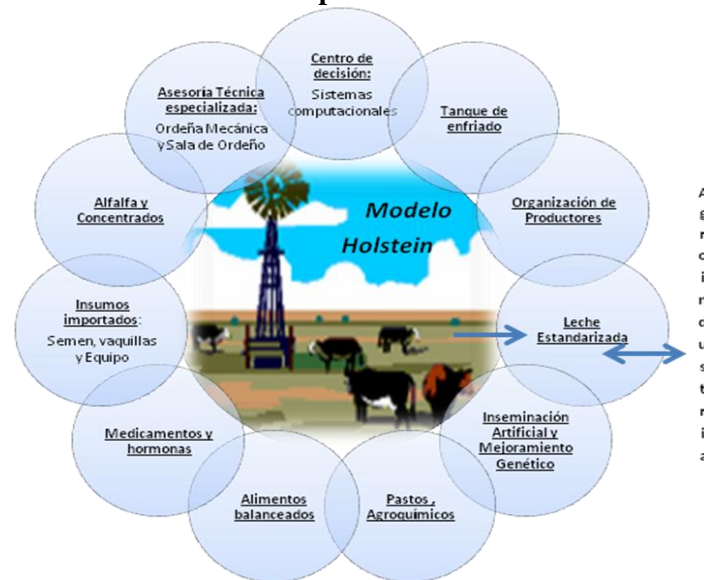
El *modelo Holstein* de producción constituye una pieza importante para el análisis del sistema de producción lechera en los Altos Sur de Jalisco. Este modelo [*Holstein*], hace referencia a un modelo de producción estabulado basado en animales de raza *Holstein*, para lograr rendimientos elevados y regulares en el tiempo (*véase esquema 1*). La integración a la industria aunado a la estricta reglamentación por la que se rige este modelo, son las condiciones que han favorecido al consumo masivo de leche y derivados; principalmente en los países industrializados.

El modelo ha sido desarrollado industrialmente y difundido [a escala comercial] en Estados Unidos; trasladándose total o parcialmente a otros países (Vatin, 1990; del Valle, 2000). Para el desarrollo del modelo *Holstein*, es indispensable contar con el apoyo de un ambiente institucional constituido por políticas gubernamentales de los países que lo introducen, ya que la instrumentación del paquete tecnológico no siempre permite reducir los costos, por lo que se han requerido estímulos a la producción ya que pequeños y medianos productores no pueden acceder a implementarlo, al menos no en la totalidad para lograr los rendimientos y productividad que el modelo promete.

Los movimientos de las transnacionales localizadas en países semi-industrializados, han sido las encargadas de expandir el modelo, ya sea por inversiones directas de estas empresas transnacionales, o por medio de programas de desarrollo y fondos de contraparte [agencias de fomento agropecuario regionales, instituciones de financiamiento, entre otras], pero no siempre con los mismos resultados.

Si bien este modelo promete la obtención de mayores rendimientos y mejoras en la calidad de la leche y por ende en los derivados lácteos, no siempre conllevan al logro de abatir los costos; ya sea por el contexto socioeconómico y político del país a que se transfiere, o por las condiciones productivas estructurales [internas] del país en el que se difunde. Los beneficios de la aplicación de este modelo, también han estado determinados, por las estrategias de los actores, las empresas, los productores primarios y sus organizaciones, así como las políticas estatales (del Valle, 2000) y el ambiente institucional.

Esquema 3.1: Elementos Componentes del Modelo Holstein.



Fuente: Adaptación propia con base en Vatin, 1991.

El desarrollo del modelo *Holstein*, ha favorecido al consumo de leche y derivados lácteos, principalmente en los países de mayor desarrollo industrial. Ejemplo de ello son las cuencas lecheras de California y Wisconsin, donde la implementación del modelo ha sido en su totalidad. Por el contrario, en países de economías vulnerables, no generadores de tecnología, como México, la aplicación del modelo se ha apoyado en políticas gubernamentales, con programas de fomento a la producción intensiva (del Valle, 2000).

Por su parte, la apertura comercial neoliberal, la integración a la economía internacional, fundamentalmente en la región de América del Norte, aunado a una elevación de costos para el desempeño de esta actividad lechera, han sido elementos que se convierten en barreras a la

entrada en el mercado, por lo que los beneficios de este proceso se vinculan directamente a las grandes empresas transnacionales y nacionales, por su estrategia de integración y coordinación vertical con los productores del campo y por acceso a la incorporación y uso de innovaciones tecnológicas como el modelo *Holstein* para la producción de leche.

Las “bondades” del modelo *Holstein* no sólo son atribuibles a los progresos en genética animal, manejo veterinario, química, mecanización, cadena de frío, informática que implica; sino también porque debe contar con un ambiente institucional [nivel *meso* en la denominada competitividad sistémica] que favorezca la actividad agropecuaria con subsidios que protejan y fomenten la actividad lechera. En países [industrializados] se usan instrumentos de diferenciación, como certificaciones de calidad, denominaciones de origen, registro de marcas, entre otros. Asimismo cuentan también con una base importante en el abasto de materia prima [fundamental para reducir costos de producción] procedente del sector primario, actividad que favorecen con elevados subsidios (Cervantes, 2001).

Los argumentos anteriores nos permiten observar que la implementación de la red de frío entre las organizaciones de productores lecheros en los Altos de Jalisco, sólo forma una parte del modelo *Holstein*. Donde la mayoría de productores no se encuentran en condiciones de implementarlo en su totalidad, ni por razones productivas [número pequeño del hato en producción] ni mucho menos económicas [financiamiento, mejoras en infraestructura y genética]; existiendo rezagos [aún] en la implementación de la red de frío u ordeña mecánica en la mayoría de las unidades productivas [pequeñas], aunado a la escasa difusión de información e interacción entre los distintos grupos de productores lecheros. Pero sobresaliendo las razones económicas, como el aspecto central que impide la óptima difusión del modelo, el cual ha sido ajustado [en su mayoría] a las posibilidades que imperan al interior de cada unidad productiva.

La adopción plena del modelo *Holstein*, es posible sólo por ganaderos de tipo empresarial que cuentan con los recursos necesarios para realizar las cuantiosas inversiones que el modelo implica; en contraparte, la mayoría de los productores mexicanos sigue este modelo de manera parcial y mediante procesos de la localización, para hacerlo funcional a sus

posibilidades y a las condiciones del contexto regional en el que se incorpora (Cervantes, et al., 2001:25).

La innovación y organización productiva, se induce desde la industria y permite que sea ésta la que coordine también a la actividad agropecuaria, es decir, todo el proceso agroindustrial (Cervantes, et, al., 2001:25). Es decir, las empresas procesadoras de la leche presionan de manera fuerte a los ganaderos para la que logren mejoras en la calidad de la materia prima, debido a que la agroindustria enfrenta dos cuestiones fundamentales a saber: 1) la satisfacción de un consumidor cada vez más demandante de productos con atributos más personalizados [segmentados] como leches *light*, endulzadas, la forma de presentación, etc. Y 2) abastecerse de materia prima de calidad necesaria para poder competir con productos importados.

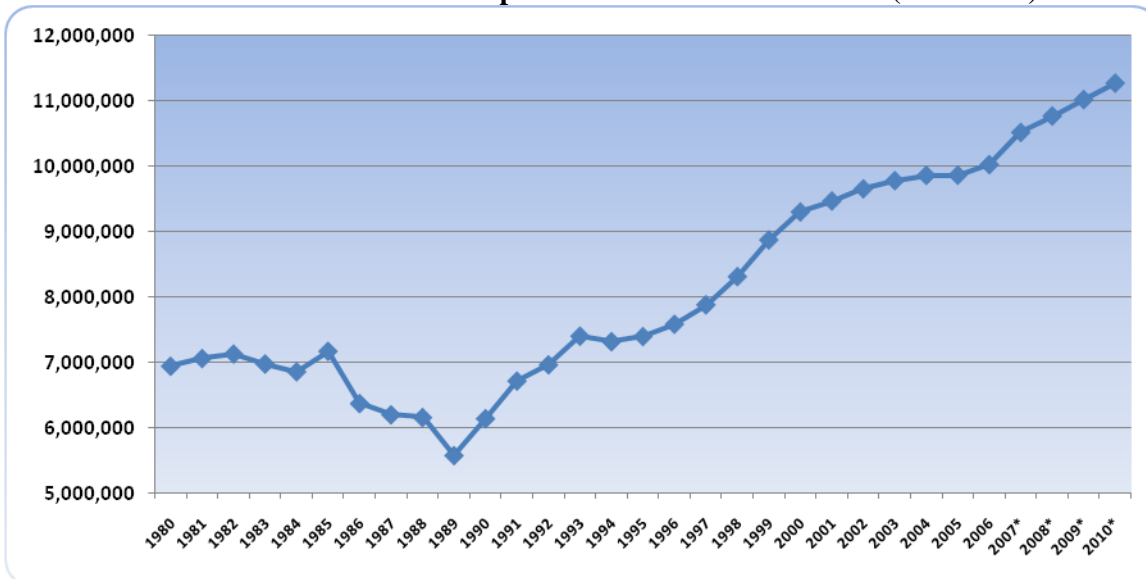
Finalmente, para la industria la adopción tecnológica, no es únicamente una lógica de procesos productivos, sino también es una lógica económica y social (Vatin, François, 1990). Conforme a esta idea, la fluidez técnica ha contribuido a que las empresas busquen formas de integración económica y social con los productores de la actividad primaria como lo han sido la instalación de centros de acopio y los llamados tanques “rancheros” con la finalidad de lograr mejorar la calidad del producto al incorporar la cadena de frío, [elemento componente del *modelo Holstein*]; así como la necesidad surgida en los canales de comercialización, por la aparición de los supermercados y más contundentemente por las nuevas formas del consumo de lácteos. En este sentido revisten importancia el estudio de las organizaciones lecheras como actores “principales” de las interacciones en el sector productivo lechero.

3.3. El sistema productivo Mexicano

Paradójicamente en relación a la producción lechera mundial, México se encuentra dentro de los primeros quince países productores de leche y derivados lácteos (FAO, 2000) pero también como principal país importador de leche en polvo para consumo humano. La producción de leche en México mostró un comportamiento ascendente durante el periodo que va de 1961 al 2001, a una tasa promedio anual del 3.7 por ciento (*véase gráfica 3.1*) cuando la población lo hizo al 2.5 por ciento, es decir, pasó de 2.3 a 9.5 millones de toneladas

métricas. Este comportamiento se debió, en gran manera, a un incremento del hato (3.1 por ciento) y, al escaso incremento en los rendimientos (0.6 por ciento). Durante este período el índice de producción pasó de 30.48 a 124.12 (base 1993, 7.6 millones de toneladas métricas).

Gráfica 3.1: Evolución de la producción de leche en México (1980-2003).



Fuente: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), SAGARPA, 2006.

*/Valores propios proyectados de acuerdo a la ecuación de regresión lineal siguiente: $y=251232X+6E+06$
Con un R^2 de 0.9615.

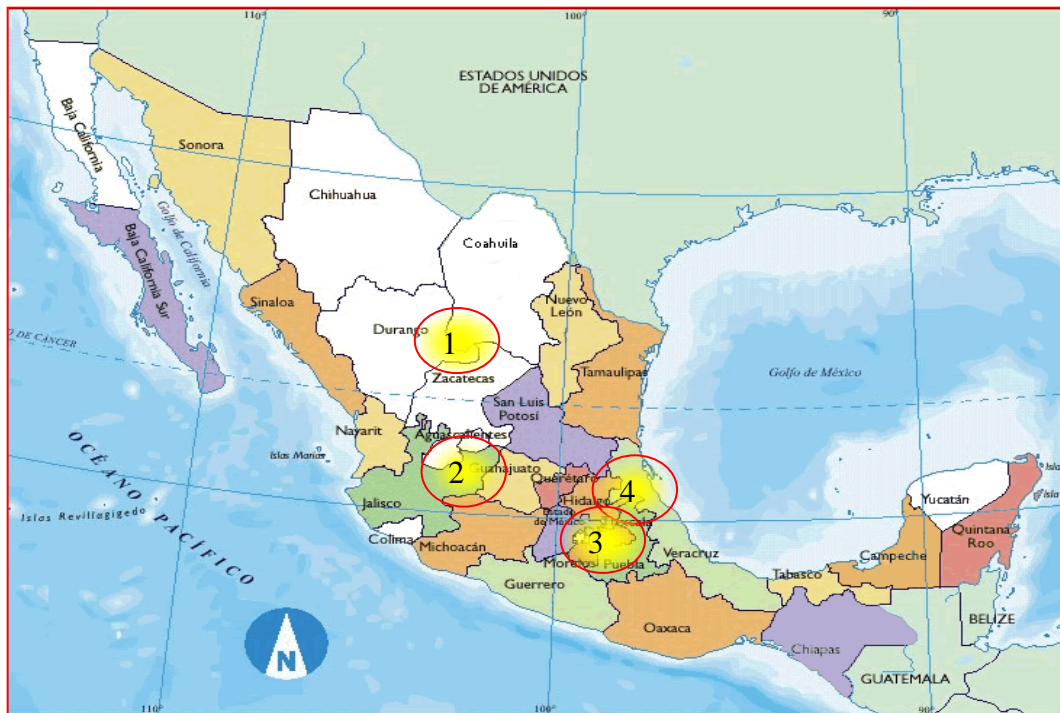
Para el periodo que va de 1980 a 1985 el ritmo promedio anual aumento globalmente en un 4.2 por ciento y para los años siguientes (1985-1989) registró tasas negativas de crecimiento (-5.2 por ciento). Posterior a 1990 se observa una mejora de la situación con un crecimiento importante del 10 por ciento que se mantiene para los años siguiente. Ello debido a que en el año de 1990, en la ganadería de los altos se introdujo el enfriamiento como principal criterio de calidad de leche. Seguido por una agresiva organización de los pequeños y medianos productores para lograr el mejoramiento de la calidad y, por ende la eficiencia y competitividad del producto acorde al mercado.

Posteriormente presenta una ligera caída del 1.1 por ciento. Presentando en el periodo de 1994 a 1999, tasas crecientes que llegan al 6.8 por ciento y cayendo, para el 2000, en 4.8 por ciento. Así, el grafico anterior nos muestra la importancia del sector a lo largo de las casi tres décadas. Siendo para las proyecciones para los años 2008-2010 superiores a los 11 millones de litros producidos.

3.3.1. Producción de leche: Jalisco en el contexto nacional

La producción lechera en México puede ser ubicada en cuatro cuencas lecheras por la importancia del volumen de producto aportado respecto al nacional, siendo las regiones mayormente productoras; “La Laguna¹⁰” (1) (Estados de Coahuila y Durango), la región de los Altos (Jalisco, (2)) así como Tizayuca (Hidalgo) y Valle de México (3); en las zonas aledañas al D.F. (Puebla y Edo. de México) así como la zona norte del estado de Veracruz (4). Aunque algunos estados concentran la mayor parte de la producción¹¹.

Figura 3.1: Principales regiones productoras de leche en México.



Fuente: Modificación de la imagen original tomada de <http://www.mapas-de-mexico.com/>

De acuerdo a sus características climatológicas (*ver cuadro 3*), el país se encuentra clasificado en tres regiones ganaderas¹² a saber: La Región Templada, que aporta el 48.2 por ciento, la Región Tropical (seco y húmedo) que aporta el 16.1 por ciento y finalmente, la Región Árida y semiárida aportando el 36.7 por ciento (SAGAR, 1999). Esta clasificación regional, abarca Estados completos distribuidos en el territorio nacional donde se agrupan de la manera siguiente:

¹⁰ Los números entre paréntesis () corresponden a la simbología dentro de la Figura 1.

¹¹ Jalisco, Coahuila, Durango, Chihuahua y Veracruz.

¹² Clasificación de regiones ganaderas de la SAGARPA/DGG (1999)

Cuadro 3.1: México regiones ganaderas y producción (Miles de litros).

Región Templada			Región tropical (seca, húmeda)			Región Árida -Semiárida		
Clave	Estado	Prod.98-2000	Clave	Estado	Prod.98-2000	Clave	Estado	Prod.98-2000
14	Jalisco	1,498,511	30	Veracruz	607,112	10	Durango	847,608
11	Guanajuato	618,157	07	Chiapas	294,057	05	Coahuila	835,902
15	México, Estado de	442,718	20	Oaxaca	137,098	08	Chihuahua	712,652
01	Aguascalientes	391,626	25	Sinaloa	87,273	02	Baja California	227,770
13	Hidalgo	361,684	27	Tabasco	84,402	24	San Luis Potosí	199,002
21	Puebla	336,726	12	Guerrero	73,362	32	Zacatecas	136,988
16	Michoacán	295,513	18	Nayarit	62,570	26	Sonora	103,224
22	Querétaro	181,284	06	Colima	37,193	19	Nuevo León	38,331
29	Tlaxcala	98,130	04	Campeche	19,130	03	Baja California Sur	31,109
09	Distrito Federal	19,764	31	Yucatán	12,668	28	Tamaulipas	22,903
17	Morelos	14,522	23	Quintana Roo	3,679	Subtotal		3,155,490
Subtotal		4,258,633	Subtotal		1,418,545	Total		8,832,668

Fuente: OEIDRUS, Jalisco con datos de la FAO (2002).

El cuadro anterior, nos lleva muestra que existen diversas formas de producción que conllevan [de alguna forma] a establecer clasificaciones de zonas y/o regiones de producción lechera de manera que no permitan identificarlas y estudiarlas. Estas diversas formas de producción en el país han sido agrupadas en cuatro tipos de sistemas productivos: el *tecnificado*, *semi-tecnificado*, *familiar* y de *doble propósito* (SAGAR, 2000). Donde al interior de cada una de estas tipificaciones de producción, existen heterogeneidades tanto productivas como tecnológicas que resultan difíciles de enmarcar dentro de un sistema productivo específico por lo que a continuación se presenta una breve descripción de lo que implica cada tipo de sistema productivo:

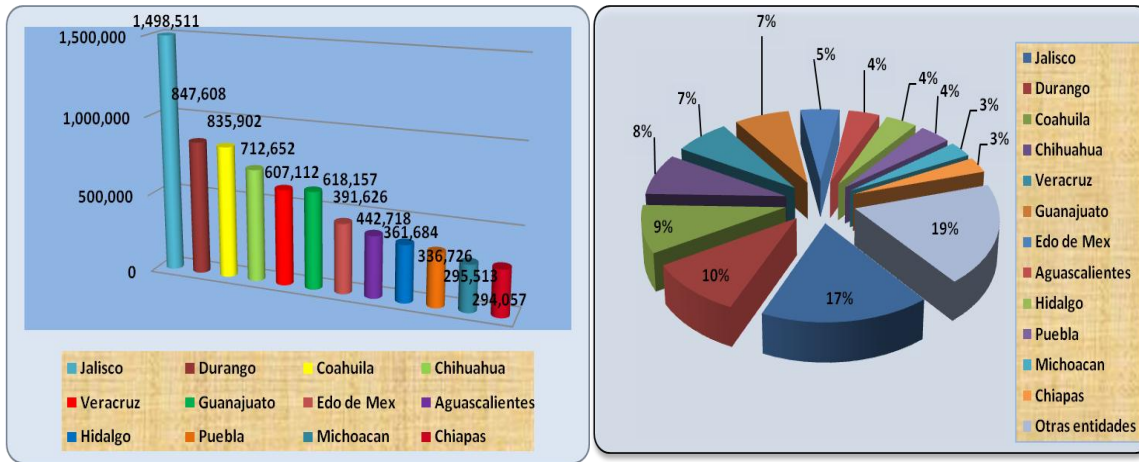
- i) *Tecnificado*: este sistema productivo proporciona alimento concentrado y suministro de alfalfa, así como esquilmos agrícolas, es aquel sistema productivo que cuenta con infraestructura adecuada para la producción y que realiza inseminación artificial y alimenta con ensilado; en la reproducción practica la inseminación artificial y ocasionalmente transferencia de embriones. Cuentan con salas de ordeño [mecánica y línea directa al tanque enfriador], corrales de tubo, comederos techados, echaderos, bodegas, agua potable, entre otros.
- ii) *Semi-tecnificado*: en este sistema se proporciona [a los animales] alimento concentrado, suministro de alfalfa, esquilmos agrícolas y el pastoreo en agostadero (lluvias). En reproducción se combina Inseminación artificial y monta natural. La infraestructura es generalmente; tejabanos o salas de ordeño rusticas [Mecánica: línea

- directa al tanque o línea directa al bote], algunos comederos techados, corrales de alambre y por lo general cuentan con tanques individuales y/o comunales
- iii) *Familiar*: se realiza un Aprovechamiento de agostaderos, esquilmos agrícolas y ocasionalmente alimento concentrado. En reproducción realizan principalmente monta natural y ocasionalmente la inseminación artificial. En infraestructura para la producción generalmente cuentan con Tejabanes y corrales de alambre [la mayoría de productores no cuenta con infraestructura básica]. La ordenía es llevada a cabo de forma manual [mayormente] y mecánica [ordeñadora de carrito, línea directa al bote].
- iv) *Doble Propósito*: este tipo de sistema es manejado principalmente en otras entidades del país siendo Veracruz el más representativo en este sistema productivo. Las zonas costeras del país son las regiones más comunes donde se practica este tipo de sistema [de doble propósito] siendo el producto obtenido para consumo local principalmente.

De acuerdo a la descripción anterior, la región de La Laguna en Coahuila y Durango [producción altamente tecnificada], y la región de los Altos, en Jalisco [producción semi-tecnificada y familiar], son por mucho las zonas de mayor producción en el país. Para el año 2000, estas regiones aportaron más del 36 por ciento de la producción nacional (considerando la suma de los tres Estados mencionados), y una aportación del 30 por ciento si consideramos sólo la parte correspondiente a los Altos en el caso de Jalisco, es decir, cerca del 60 por ciento de la producción estatal (SAGARPA, 2000).

En la gráfica 3.2, es posible apreciar que Jalisco presenta una elevada aportación de leche a la producción nacional [1.5 millones de litros aprox.], siendo a lo largo del periodo 1996-2006 el líder en la producción lechera manteniéndose a la cabeza entre las principales entidades federativas productoras de leche en el país (OEIDRUS-SIAP, 2006).

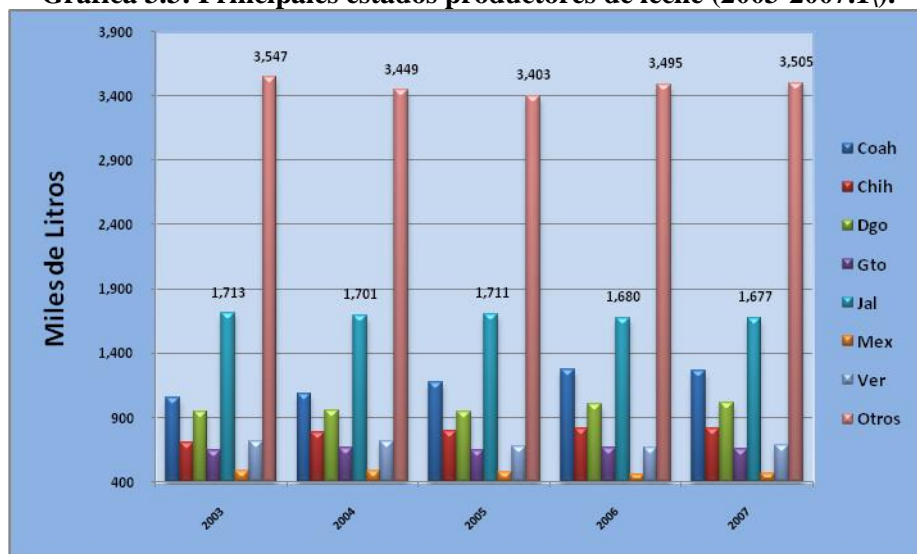
Gráfica 3.2: Principales estados productores de leche (Miles de litros y porcentaje).



Fuente: SIAP-OEIDRUS/SAGARPA, 2004.

Es notable que las cuencas lecheras de “la laguna” [Durango y Coahuila] y “los Altos” [Jalisco], son por mucho, las zonas de mayor producción en el país. Siendo la aportación [de estas dos cuencas] para el año 2000, de más del 36 por ciento de la producción nacional [considerando la suma de las tres Entidades que las constituyen]. En el periodo que va del 2003 al 2007, no existe una marcada variación entre las aportaciones en el volumen de leche [realizadas por entidad federativa] en la contribución nacional de producción lechera, como se muestra en la gráfica siguiente.

Gráfica 3.3: Principales estados productores de leche (2003-2007.1).



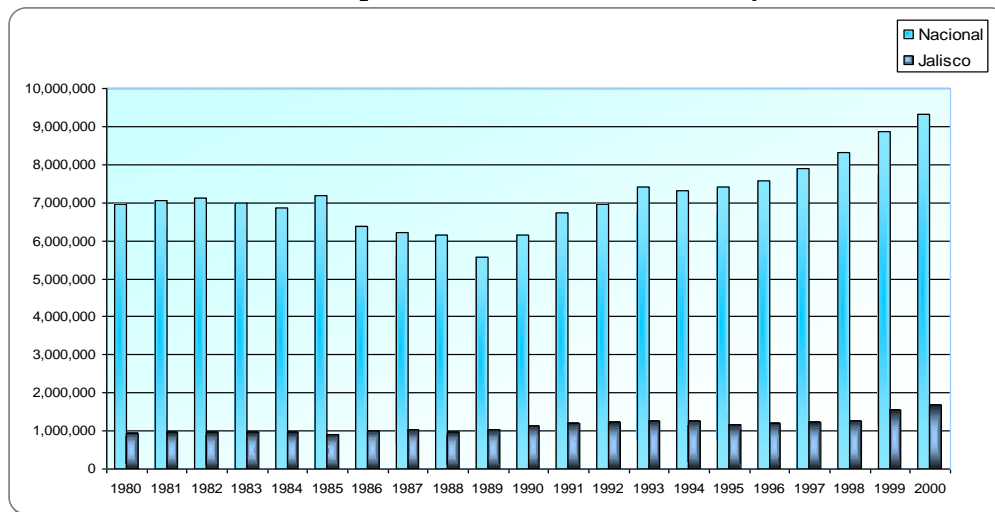
1\Avance al mes de octubre de 2007.

Fuente: Servicio de Información agroalimentaria y Pesquera (SIAP), SAGARPA, 2007.

El estado de Jalisco además de ser el principal productor del altiplano central, es el principal productor de leche a nivel nacional desde 1985 (Cervantes, 2001:82) hasta la actualidad, donde predomina el sistema de producción de *lechería familiar* (Zorrilla et al., 1997) sobre el semi -tecnificado, en el entendido de que también está presente este último en la región, lo que pone al estado como el principal productor de leche a nivel nacional debido a su alto volumen de producción.

A pesar de la importancia por volumen producido [la zona de los Altos de Jalisco aporta el 60 por ciento de la producción total estatal (SAGARPA, 2000), el estado de Jalisco [región alteña] se ha caracterizado por bajos niveles de productividad que van de 6.5 Lt/vaca/día hasta unos 7.5 Lt/vaca/día en promedio (Cervantes et al, 2001:83) aunque esto pudiera variar entre productores con rendimientos de hasta 10 Lt/vaca/día, están aún distantes de los más altos rendimientos obtenidos por los productores especializados en el país que obtienen 31Lt/vaca/día (Rodríguez, 1996).

Gráfica 3.4: Evolución de la producción de leche en México y Jalisco (1980-2000).



Fuente: SIACON, Sistema de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), SAGARPA (2002)

De acuerdo a la gráfica anterior, la participación del estado de Jalisco en la producción total del país ha sido creciente al pasar del 13.7 por ciento en 1980; a un 18 por ciento en el 2000. Siendo un 17.3 por ciento la aportación a la producción total nacional para el 2006 (OEIDRUS, 2006). Lo que nos ayuda a comprender la importancia del sector no sólo a nivel

estatal sino en la contribución de leche a nivel nacional. Pero esta aportación es [en su gran mayoría] proporcionada por parte de la región de los Altos [Norte y Sur]. Siendo la región Altos Sur, el espacio territorial y antropogénico que enmarca la presente investigación.

3.4. En el contexto estatal: la región Altos Sur

El estado de Jalisco, siguiendo a Moreno et al, (1986), puede ser visto a partir de cinco regiones bastante marcadas por sus características fisiográficas, a saber¹³: la Región Norte (12 por ciento), Región Centro (34 por ciento); Región Altos (205); Región Costa (22 por ciento) y la Región Sur (12 por ciento) (Cervantes, 2001:83). Pero en los inicios de la década de los noventa, esta regionalización de las cinco unidades espaciales de territorio dentro del estado de Jalisco se ven modificadas por el gobierno del Estado que inició las tareas de redefinición de la nueva regionalización administrativa que permitiera armonizar el trabajo de las instituciones y dependencias públicas, potenciando el impacto regional de sus políticas y programas de acción delegando esta responsabilidad al Comité de Planeación y Desarrollo del Estado (COPLADE¹⁴), quien determinó la nueva regionalización.

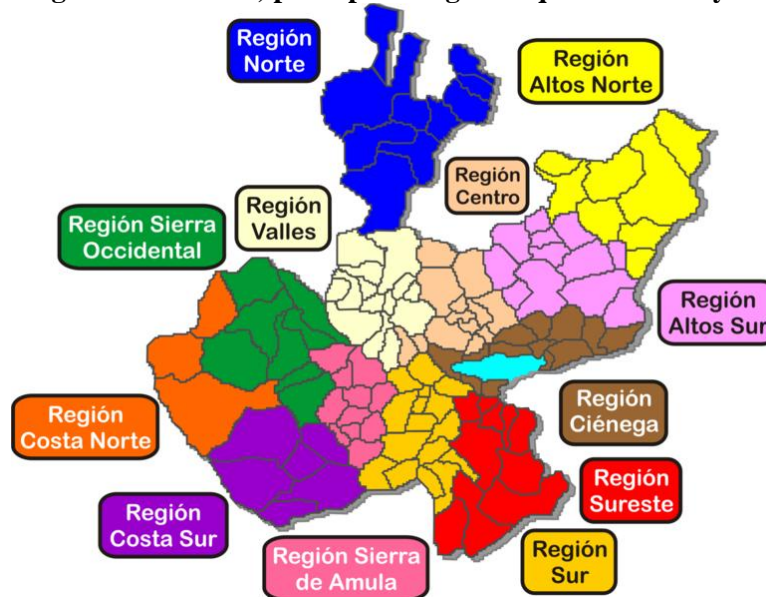
La estrategia de regionalización culminó con la definición de doce regiones, que permitirían optimizar el impacto y la presencia regional de los programas públicos, para garantizar una más eficiente utilización de los recursos presupuestales y un mejor aprovechamiento de la infraestructura disponible. El establecimiento oficial de la nueva regionalización administrativa se realizó mediante acuerdo del Ejecutivo Estatal fechado el 3 de agosto de 1998. Por lo que la entidad federativa queda dividida en 12 regiones (*véase figura 2*). Siendo el COPLADE, –como mencionábamos anteriormente– el organismo

¹³ El número entre paréntesis corresponde a la relación porcentual que cubre respecto a la superficie total del estado.

¹⁴ Siendo Gobernador Constitucional del Estado de Jalisco Lic. Flavio Romero Velasco, el 11 de abril de 1981 se expide un Convenio Único de Coordinación con el Ejecutivo Federal, a efecto de armonizar las acciones en materias que son de competencia concurrente o de interés común, estableciendo en su Capítulo II, cláusula tercera, el compromiso de utilizar en lo sucesivo como instancia única de coordinación de los planes, programas y proyectos de desarrollo de ambos órdenes de gobierno, un organismo creado, dirigido y regulado por el Ejecutivo del Estado. Por tanto, y con apoyo en el Art. 37 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, ha tenido a bien expedir el siguiente: publicándose el 11 de mayo de 1981 en el DOF y siendo vigente a partir del 12 de mayo del mismo año .el COMITÉ DE PLANEACION PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO, (COPLADE).

encargado de promover y coordinar la formulación, actualización, instrumentación y evaluación del Plan Estatal de Desarrollo, a fin de compatibilizar a nivel local los esfuerzos que en materia de planeación económica y social se realiza en la Federación).

Figura 3.2: Jalisco; principales regiones que lo constituyen.



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Maparegionesjal>

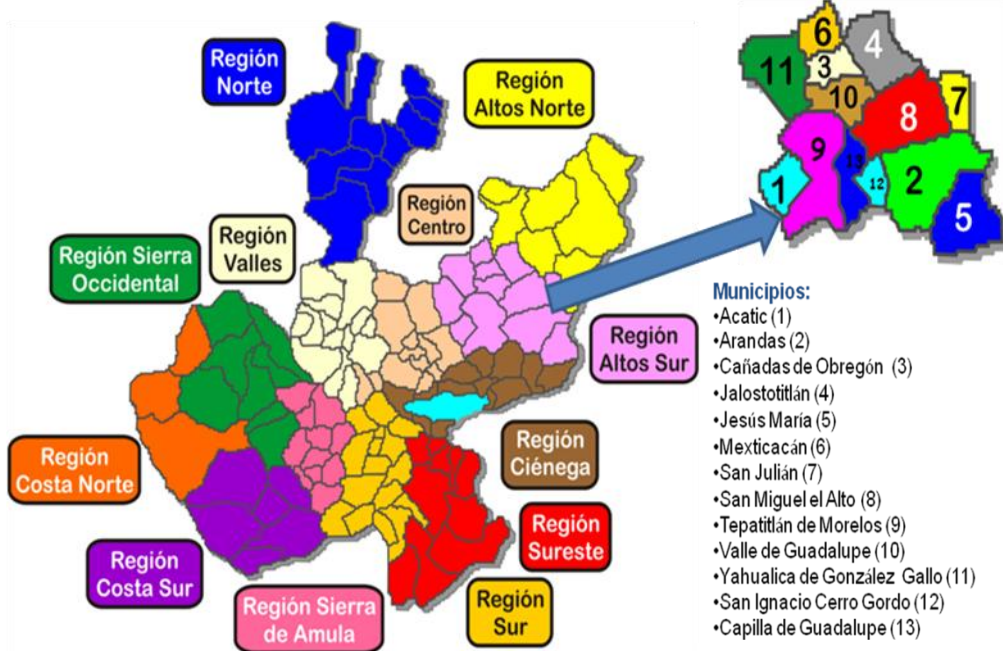
La Región denominada Altos Sur, constituye una de las 12 regiones establecidas por COPLADE, pertenece a la región cultural de Los Altos de Jalisco. Su espacio físico se localiza limitando al Norte con los Municipios Jaliscienses de Teocaltiche, San Juan de los Lagos y Unión de San Antonio; al Este, el Municipio Jalisciense de San Diego de Alejandría y el Estado de Guanajuato; al Sur, los Municipios Jaliscienses de Tototlán, Atotonilco el Alto, Ayotlán, Degollado, el Río Lerma Santiago y el Lago de Chapala y; al Oeste, el Estado de Zacatecas y los Municipios Jaliscienses de Cuquío y Zapotlanejo. Agrupando la Región de Los Altos a 22 municipios¹⁵ que suman un total de 1'690,000 Ha de suelo (Plan de Estatal de Desarrollo 2001-2007; Región 03:27).

La Región Altos Sur cuenta una superficie territorial de 6,677.36 km², que corresponde al 8.33 por ciento de la superficie total del Estado de Jalisco, ubicada al Noreste del Centro

¹⁵ Siendo 13 el número de municipios que comprenden la región 03 denominada Altos sur.

Administrativo Estatal (Ciudad de Guadalajara). Siendo los municipios que aparecen en la figura 3.3, los que conforman esta región.

Figura 3.3: Región Altos Sur; principales municipios que la conforman.



Fuente: adaptación propia con base en http://es.wikipedia.org/wiki/Regiones_del_Estado_de_Jalisco#Regi.C3.B3n_Altos_Sur

La región tiene una superficie total de 6,677.36 km², que representa el 8.33 por ciento, de la superficie total del estado, sobresaliendo en superficie el municipio de Tepatitlán de Morelos, que representa el 22.95por ciento de la superficie regional, siendo el municipio de Arandas con el 18.54por ciento de la superficie, y Mexxicacán el municipio con la superficie menor en la región con el 3.07por ciento. Dentro de la región, el municipio de Tepatitlán de Morelos, es la sede de la oficina regional del COPLADE para la región Altos Sur (03). Por lo que el área de aplicación del plan regional, es la comprendida por los 12 municipios que la integran y que geográficamente, se indican en la figura anterior de localización regional.

Cuadro 3.2: Población total por municipio según condición (Urbana y/o rural).

Municipio	Población Total/1	Población Urbana		Población Rural/2	
		Total	por ciento	Total	por ciento
Region Altos Sur	346,262	245,201	70.81	101,061	29.19
Acatic	19,282	11,005	57.07	8,277	42.93
Arandas	76,292	52,556	68.89	23,736	31.11
Jalostotitlán	28,110	21,291	75.74	6,819	24.26
Jesús María	19,842	7,852	39.57	11,990	60.43
Mexticacán	6,974	3,603	51.66	3,371	48.34
San Julián	14,760	12,117	82.09	2,643	17.91
San Miguel el Alto	27,666	21,098	76.26	6,568	23.74
Tepatitlán de Morelos	119,197	97,276	81.61	21,921	18.39
Valle de Guadalupe	5,958	4,178	70.12	1,780	29.88
Cañadas de Obregón	4,407			4,407	100.00
Yahualica de González Gallo	23,773	14,225	59.84	9,548	40.16

Fuente: Elaborado por el COEPO basado en el XII Censo General de Población y Vivienda 2000 (INEGI)

1/ Incluye una estimación de población de 55,265 personas que corresponden a 13,816 viviendas sin información de ocupantes. La estimación está distribuida en las columnas de no especificado de edad.

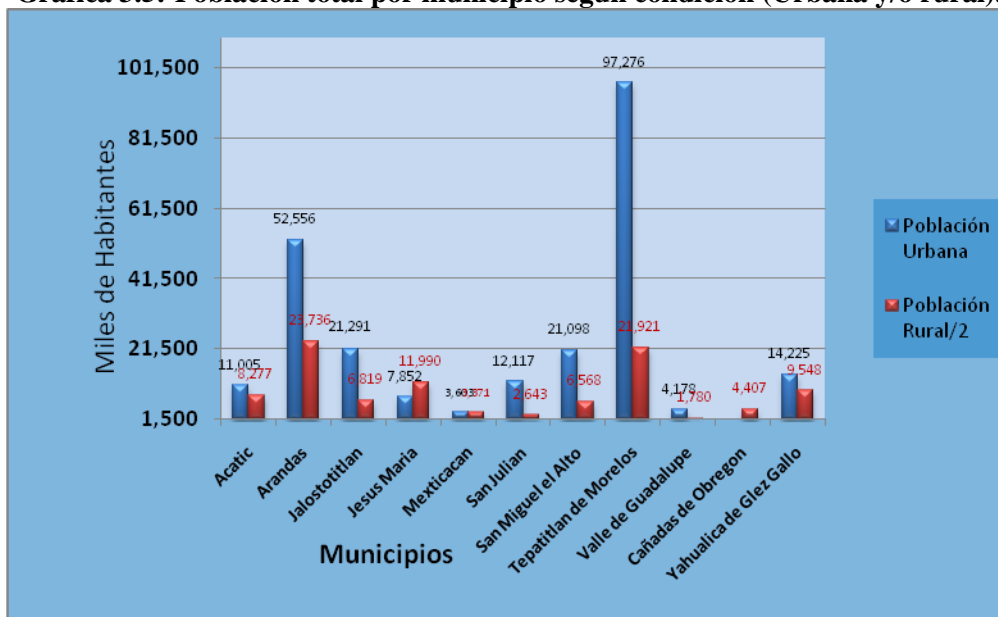
2/ se considero para efectos del trabajo a la población rural como aquella que se ubica en localidades menores a 2,500 habitantes.

De acuerdo al cuadro anterior, es posible observar que la mayoría de la población en la región está constituida por población urbana en un 71 por ciento respecto y el resto [29 por ciento] de la población es categorizada como rural (*Véase gráfica 3.5*); sobre la categoría de población urbana, es importante mencionar que esta población [urbana] se encuentra asentada en su mayoría en ciudades medias de la región principalmente en las cabeceras municipales de la región, como es el caso de Tepatitlán, Arandas.

La composición poblacional de la región es un elemento importante en la relación y formas de interacción que se originan entre el sector lechero y el territorio o región. La producción lechera¹⁶ se encuentra ampliamente difundida en la región, lo que ha generado un incremento en la prestación de servicios para el sector primario como negocios que tienen que ver con alimentos balanceados y medicina veterinaria, entre otros. Donde las cabeceras municipales de Arandas y Tepatitlán de Morelos son por mucho los municipios con mayor población de la región Altos Sur.

¹⁶ Aunado a la producción lechera, otra de las actividades bastante desarrollada en la región es la producción avícola: en la producción de carne y huevo para plato.

Gráfica 3.5: Población total por municipio según condición (Urbana y/o rural).



Nota: los municipios son los correspondientes a la región denominada Altos Sur (03).

Fuente: Elaboración propia con base al XII censo llevado a cabo por INEGI en 2000.

2/ Para efectos en este trabajo, se considero población rural aquella localizada en poblaciones menores a 2500 habitantes.

Por otra parte, la Población Económicamente Activa (PEA¹⁷) de la Región es de 122,449 habitantes que representan el 35.36 por ciento de la población total; de esta población (PEA) el 99.44 por ciento están empleados. De las personas empleadas, 24.8 por ciento labora en el sector primario, 34.1 por ciento lo hace en el sector secundario, y 39 por ciento restante lo hace dentro del sector terciario. En cuanto a los ingresos de la población ocupada, 47 por ciento recibe no más de 2 salarios mínimos¹⁸ mensuales de ingreso por su trabajo y solo el 10 por ciento recibe más de 5 salarios mínimos por su trabajo (INEGI, 2000). Por lo que la región se encuentra dentro de un rango medio respecto al promedio nacional en PEA y nivel salarial.

Dentro de la PEA ocupada por municipio a nivel regional, más del 50 por ciento de la población ocupada se concentra en los municipios de Tepatitlán de Morelos y Arandas, siendo los municipios con mayor población urbana (véase gráfica 3.5). Le siguen en ese orden de importancia San Miguel el Alto y Jalostotitlán. Por su parte, los municipios con

¹⁷ PEA. De 14 años y más (INEGI).

¹⁸ Salario de 45 pesos en promedio para el área geográfica B. Periodo 1999-2007. (INEGI, 20 de julio de 2008).

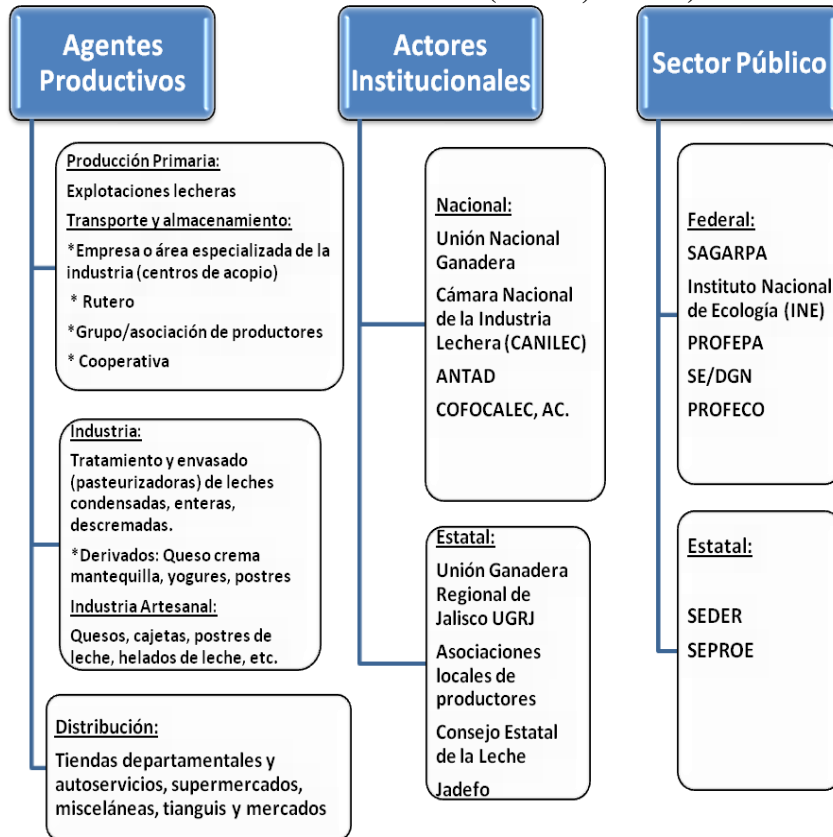
menor proporción de la PEA ocupada presentan son Cañadas de Obregón, Mexxicacán y Valle de Guadalupe, que juntos no alcanzan el 5 por ciento del total regional.

La conclusión *–a priori–* que podemos obtener de los datos anteriores es el alto porcentaje de personas empleadas (PEA ocupada) más notable para los municipios de Tepatitlán y Arandas que son mayormente urbanos, pero que igual como ciudades medias en la región juegan un papel importante dentro del entramado regional del sistema productivo local de la leche. Aunque sólo el 25 por ciento de la PEA regional se encuentre empleada en el sector primario, nos indica la importancia y crecimiento que ha tenido para el desarrollo de los servicios agropecuarios en la región como mencionábamos anteriormente donde se ha visto un incremento sustancial en el número de comercios dirigidos a proveer al sector primario.

A partir de esta breve descripción territorial y poblacional de la región de estudio en el siguiente sub-apartado continuamos con la caracterización de la red lechera en la región, para así lograr transitar al apartado de análisis de la información y los principales hallazgos en campo. Donde los dos esquemas siguientes nos permiten ilustrar los agentes interactuantes en el sistema productivo lechero en la región Altos Sur de Jalisco y los principales canales de comercialización.

El primer esquema muestra una lista representativa de los distintos actores que intervienen en el sector productivo de la leche en la región Altos Sur enmarcados en tres categorías principales: agentes productivos, actores institucionales y sector público. El segundo esquema presenta las estrategias de comercialización, donde es posible distinguir dos estrategias importantes dentro del sector: la primera, que apunta hacia un fuerte crecimiento de empresas transnacionales que se integran mundialmente como el caso de Nestlé, y la segunda, a que empresas (más pequeñas) se ajusten a diferencias nacionales y sobre todo regionales, en términos de provisión de insumos, producción y comercialización mediante formas de organización y cooperación que coadyuvan a continuar en el mercado.

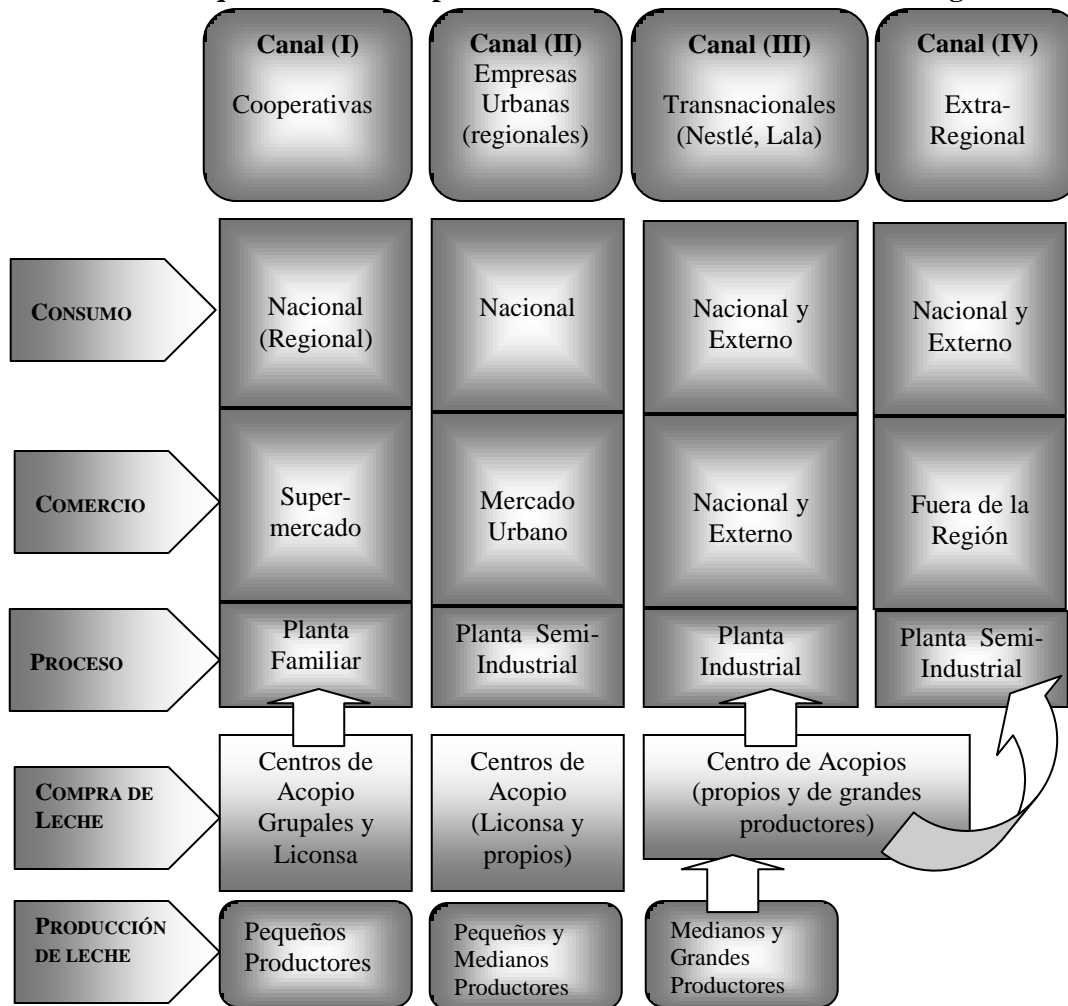
Esquema 3.2: Principales agentes productivos y actores institucionales relacionados con la leche (Jalisco, México).



Fuente: Elaboración con base en investigación directa enero/febrero de 2008.

En este contexto, se propone realizar un análisis de estrategias de actores con el fin de conocer el desenvolvimiento de las empresas y de los grupos en sus diferentes perspectivas. Se visualizan dos estrategias claras de comercialización del sector lechero: la primera, dirigida hacia un fuerte crecimiento de empresas transnacionales que se integran mundialmente como el caso de Nestlé y LALA; y el segundo a empresas [más pequeñas] que se ajustan a diferencias nacionales y sobre todo regionales, en términos de calidad, canales de comercialización tanto para la venta de productos lácteos como para provisión de insumos y productos.

Esquema 3.3: Principales canales de comercialización en la región.



Fuente: Elaboración con base en la encuesta aplicada a las asociaciones lecheras en los Altos de Jalisco, Enero-Febrero de 2008.

Canal 1: Cooperativas

- ✓ Los productores de leche se unen para la producción y procesamiento de la leche.
- ✓ La gran mayoría venden la leche a compañías industriales, el resto de la leche es procesado para exportación y para mercados locales.

Canal 2:

- ✓ Compra de la leche a productores y cooperativas para después ser procesados en diferentes productos lácteos. (quesos, requesón, quesillo, queso de nata etc.).
- ✓ Venta en los principales puntos de venta.

Canal 3: Transnacional (Nestlé, Lala)

- ✓ Una gran empresa que tiene una red de centros de producción a nivel nacional. Por último compran la leche a personas (individuales) y a cooperativas.
- ✓ Producen leche pasteurizada que es transportada en camiones con cámaras frigoríficas a los supermercados del país.
- ✓ También producen una gran cantidad de queso de nata, crema agria, cajeta etc., así como diferentes tipos de queso fresco, yogurt etc., es decir productos bastante diversificados y con un alto valor agregado.

Canal 4: Empresas de queso que producen para la exportación.

- ✓ Pequeñas empresas artesanas de producción de queso en el centro del país. Compran la leche a los productores o a los transportistas directamente.
- ✓ La mayoría producen Queso Cotija y lo venden a comerciantes de la región y a nacionales.

3.4.1. La agroindustria en la región: Nestlé y Sello Rojo

Dentro de la región “alteña” existen diversas empresas dedicadas a la pasteurización e industrialización de la leche, dos de ellas que sobresalen por su importancia en cuanto a sus porcentajes de captación y la difusión de tecnología entre los productores regionales: Nestlé y Lechera Guadalajara; conocida regionalmente como “sello rojo”. Ambas captan alrededor del 50 por ciento del total de la leche producida en la región el porcentaje restante es captado por los centros de acopio Liconsa y por la industria local y regional [queseros] y en menor porcentaje es comercializado con empresas del Valle de México principalmente.

Lechera Guadalajara es la mayor procesadora de leche fluida en el occidente del país con un volumen diario de 1.3 millones de litros. En este mercado tiene una penetración de 80 por ciento en 38 productos lácteos y 64 presentaciones con la marca Sello Rojo.

Nestlé de México	Lechera Guadalajara
Inicia en 1940 en el país y se instala en la región en 1945	Inicia en 1961 (capital nacional)
Seis empresas de lácteos en México (una instalada en los Altos de Jalisco)	Instalada en Guadalajara (con centros de acopio en varios municipios de la región)
Dos enfriadoras de leche con 186 tanques de enfriamiento	Nueve enfriadoras y 282 tanques de enfriamiento (148 colectivos y 134 individuales)
Capta el 14 por ciento de la leche regional (SEDER, 2008)	Capta el 35 por ciento de la leche (captación regional)

Fuente: Cervantes et., al. (2001).

Nestlé y Lechera Guadalajara (Sello Rojo) son las industrias que conjuntamente con instituciones de fomento agropecuario, iniciaron una reconversión productiva –a mediados de los noventa- en cuanto a su provisión de la producción primaria [leche]. Comenzaron a elevar los criterios de calidad para la recepción de leche castigando precios a productores que entregaran leche de baja calidad, orillándolos a organizarse en torno a centros de acopio y “tanques rancheros”. Esta reorganización productiva en torno a tanques y centros de acopio fue relativamente rápida, pero esta inversión en introducción de la cadena de frío [modelo Holstein] y tanques para el acopio, no ha sido traducida en un mejor precio para los productores.

Estudios anteriores muestran que en 1993 alrededor del 95 por ciento de los productores comercializaba la leche “caliente” (Rodríguez, 1998), es decir no se llevaba a cabo el proceso de incorporación de la red de frío entre los productores para atenuar la alta perecibilidad del producto leche; mientras que en la actualidad ese porcentaje prácticamente se ha invertido, pues un 93 por ciento de los productores lecheros comercializa [ahora] la leche en frío (Cervantes, 2001). La incorporación de la red de frío en el proceso de producción lechero, nos proporciona una idea del cambio drástico que se presentó en la forma de comercializar la leche para un periodo de tiempo relativamente corto de aproximadamente cinco o seis años¹⁹.

Hablando del criterio de calidad, existe una heterogeneidad productiva en las organizaciones lecheras debido al manejo individual del hato, aunado a diversas diferencias en cuanto a razas, alimentación, ordeña e higiene, entre otros. La calidad de la leche de los diferentes integrantes de un grupo organizado alrededor de un tanque es, efectivamente, no uniforme. Pero más que esa heterogeneidad productiva se encuentra que estos grupos no han sabido desarrollar estrategias colaborativas y de responsabilidad colectiva que les permita sentarse a negociar con las distintas agroindustrias respecto a volúmenes y precios del producto mismo.

Finalmente, los grupos lecheros de la región padecen desde mediados de los noventa fuertes presiones por parte de la industria para provocar la no cooperación y colaboración

¹⁹ Iniciando en el año de 1990.

entre ellos, vendiéndoles (la industria) la idea de no lograr de la calidad suficiente requerida por ellos, debido a las distintas heterogeneidades de la proveeduría de sus pequeños productores de leche; por lo que les convendría convertirse en proveedores individuales con tanque enfriador propio.

3.4.2. Organización en la lechería alteña: el *génesis*

Para 1990, el gobierno del estado de Jalisco conjuntamente con la SAGARPA (antes SAGAR), el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), los Fideicomisos en Relación a la Agricultura (FIRA) y algunas agroindustrias instaladas en la región (Sello Rojo y Nestlé), pusieron en marcha el programa “Tanques Rancheros”. Este programa consistía en la promoción entre pequeños y medianos ganaderos de leche de la adquisición de tanques para el enfriamiento y la comercialización de leche. (Martínez, B. et al. 1999:110).

El programa fue un intento de simplificar recursos y acciones de los mismos productores ganaderos y de industriales, y así mismo promover la integración directa productor-agroindustria. Siendo uno de los requisitos para acceder a este programa de “tanques rancheros” el constituirse formalmente como asociación; y en segunda instancia, comprar colectivamente dicho tanque para enfriar la leche y establecerlo en terrenos de algún socio o aquel comprado con fondos de la organización; y hacer todo respecto a la infraestructura para su funcionamiento responsabilizándose los productores mismos en la contabilidad de la nueva asociación y liquidación de los pagos a los productores socios por leche entregada.

Finalmente se comprometieron a entregar su producción a la industria con la cual se integraron de acuerdo a los lineamientos en cantidad y calidad que esta última les condicionara. Mientras que la industria se comprometió a facilitar equipamiento a los ganaderos organizados mediante el préstamo de termos para captar y enfriar la leche producida por socios. Pero guardaron para sí, el derecho de: 1) fijar las cuotas de producto recibido de cada asociación y 2) establecer el precio de la leche, 3) asignar financiamiento discrecionalmente y 4) marcar los estándares de calidad (*Ibíd*).

Sin embargo, esta integración vertical de productor-industria, carece de contratos legales establecidos formalmente [es como lo menciona García (1996)] una “relación contractual” basada en la mutua confianza y compromiso de las partes interactuantes. Por lo que el papel del productor queda, pues, reducido a proveer de materia prima a las procesadoras y sujetarse a lo estipulado por ellas [las agroindustrias].

Para 1996, las empresas agroindustriales (principalmente, Nestlé y Sello Rojo) inician con la promoción de instalar tanques individuales de enfriamiento; siendo 270 termos colectivos más 100 termos individuales, la cantidad instalada para 1998 (Cervantes, et al, 2001). Ya en el 2000, la existencia de 200 termos individuales empieza a captar el 50por ciento aproximadamente de la leche en la región e inicia la desaparición [desarticulación] de algunos termos colectivos. Esta desarticulación vista como estrategia de la industria para desincentivar a las organizaciones en torno a termos colectivos y promoviendo los tanques individuales, pues del año 1996 al 2000 los requisitos para contar con termo individual (en comodato) disminuyeron al bajar el volumen de leche requerido por termo de 1000Lt/día a 300Lt/día (*Ibíd.*).

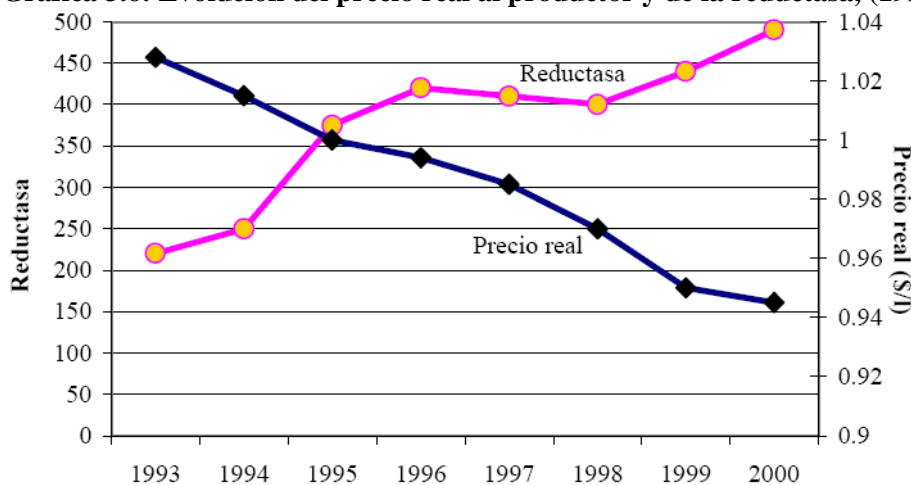
Las empresas aceptan la leche de tanques de enfriamiento individuales, debido a la facilidad que representan para controlar y asegurar la calidad en el producto, estimulando la desintegración de los grupos mediante argumentos como la baja calidad en la leche debido al alto número de productores lecheros que “mezclan” el producto en un mismo tanque, con implicaciones en la calidad enviada a la industria, reflejándose así en un castigo en el precio pagado a los pequeños y medianos productores organizados en tanques colectivos *versus* a los grandes productores que entregan leche en tanques individuales.

Esta situación tiene implicaciones en las relaciones de confianza ya generadas en las organizaciones lecheras, ya que puede ocasionar deterioro de estas relaciones al interior de cada organización generando la desincorporación de los pequeños y [ocasionalmente] medianos productores quedando en el mercado lechero sólo aquellos productores que pueden cumplir con los requisitos de abastecer el termo individual [dado en comodato]. Siendo un

retroceso tanto para los productores como para la política pública de fomento ganadero creada para tal propósito.

Respecto a los criterios de calidad, Cervantes (2001:172) analiza la relación del precio pagado al productor *versus* la calidad obtenida en la leche. En el análisis no se observa cambio alguno [al menos en el corto plazo] ni existe una clara relación entre el incremento en la calidad [medida de acuerdo a la reductasa] y el precio pagado al productor, es decir, el aumento en calidad ofertada de leche en la región alteña, no fue acompañada por un incremento en el precio del producto como se muestra en el gráfico siguiente.

Gráfica 3.6: Evolución del precio real al productor y de la reductasa, (1993-2000).



Fuente: Cervantes, et al., (2001).

Nota: La reductasa es una enzima presente en la leche que determina la calidad microbiológica de la leche y sirve como indicador para medir grado de perecibilidad en el producto mismo.

Lo anterior tiene implicaciones para el fortalecimiento y consolidación de grupos [creados] en la región. Acciones de este tipo [llevadas a cabo por la industria en la región], atentan contra los avances logrados entre los grupos y actores establecidos en la región Altos Sur; sobre todo en las relaciones de confianza creadas y fortalecidas hasta ahora por los mismos productores y organizaciones, así como los esfuerzos en política pública para el fomento y conformación de organizaciones productivas con el objetivo de mejorar los niveles de productividad encaminados a lograr mayor competitividad en el sistema productivo.

Ante el problema generado a raíz de los distintos criterios de calidad que se manejaban en la región, los gobiernos estatal y federal mediante las instituciones de fomento agropecuario (SAGARPA Y SEDER) y en conjunto con FIRCO, FIRA, y la industria [Sello Rojo, principalmente], impulsaron la propuesta de crear un organismo que regulara este problema de indefinición y/o claridad en los criterios de calidad en la leche.

Dicha propuesta derivó en la creación de un organismo capaz de regular, homogeneizar y normalizar, los principales indicadores de calidad requeridos para la leche fluida [fría]; constituyéndose para el año de 1998, el Consejo de Fomento para la Calidad de la Leche y sus Derivados, AC (COFOCALEC²⁰, AC). Dentro de los principales objetivos de este organismo se encuentra, el de fomentar la calidad de la leche y los subproductos que se obtienen. Desarrollando [también] actividades de difusión informativa de interés para productores e industriales²¹ del sector lácteo.

3.5. Programa de Alianza para el Campo (PAC)

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000²², se delimitaron políticas públicas estratégicas en el sector agropecuario para impulsar la participación corresponsable de los productores y ayudar a que se organizaran en unidades económicas viables que hicieran posible la ejecución de los programas de fomento. En 1995, se instrumentó el Programa de la Alianza Para el Campo (PAC). Celebrándose para el año de 1996 Convenios de coordinación entre el Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaria de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGARPA) y los Gobernadores de cada Estado. Estas acciones fueron concertadas conjuntamente con los productores, en torno a la agricultura, ganadería, desarrollo rural y sanidad agropecuaria.

La Alianza para el Campo ha sido el principal instrumento de política pública, dirigida al desarrollo agropecuario y rural en nuestro país. Además de la modalidad de ejecución

²⁰ Esta institución (COFOCALEC) obtuvo el Certificado de Registro **No. 0007** el 11 de junio de 2002 a través del cual se le aprueba como Organismo Nacional de Normalización del Sistema Producto Leche (ONNSPL).

²¹ Lechera Guadalajara y Alpura, son socios de este organismo certificador.

²²http://senasicaw.senasica.sagarpa.gob.mx/portal/html/senasica_principal/alianza_contigo/origen_del_programa_a_alianza_contigo.html

nacional, Alianza opera en un esquema federalizado que cada vez confiere mayores responsabilidades a las instancias operativas locales. De esta forma, el gobierno federal transfiere recursos públicos y funciones a los gobiernos estatales, bajo un esquema de corresponsabilidad entre niveles de gobierno.

Dentro del programa de Alianza se encuentra el subprograma de fomento lechero. Este programa surge con el objetivo central de incrementar la producción de leche por unidad de superficie para el consumo nacional, mediante la tecnificación y modernización de las explotaciones lecheras, así como de los sistemas de acopio, apoyando la capitalización, adopción de tecnología de forma tal, que los procesos de producción sean más eficientes y, de esta forma, recuperar la rentabilidad de los productores de leche.

El Programa de Alianza para el Campo (PAC) es una de las políticas con mayor peso dentro del sistema-producto lechero; que es financiado por SAGARPA [Organismo Federal] pero implementado por SEDER [Organismo Estatal] bajo el Fideicomiso de Alianza para el Campo en el Estado de Jalisco (FACEJ) donde existen las partidas como el programas de fomento ganadero y de fortalecimiento al sistema producto-pecuario como apoyos directos al sector lechero.

Si bien la implementación del programa de fomento lechero ha podido generar sinergias en y entre las organizaciones lecheras creadas [en un inicio en torno a centros de acopio y tanques rancheros], los objetivos son ahora a lograr la consolidación de estos grupo en mejoras de infraestructura, adopción de tecnológica y sobre todo en cuestiones administrativas y gerenciales del negocio lechero.

3.5.1. La política sobre los centros de acopio

Como mencionábamos en el capítulo teórico sobre los componentes de la ventaja competitiva de una nación o sector; se veía al estado como un actor más [no como un quinto componente de la ventaja competitiva (Porter, 1991:173)] donde su participación era importante en la medida en que generara interacciones entre los otros cuatro componentes creadores de las ventajas competitivas. Se observa en la obra de Porter, que el Estado puede influir negativa o

positivamente en la interacción de los cuatro componentes de las ventajas en la medida en que participa como comprador de servicios y/o productos. Esta investigación es uno de esos casos ya que para lograr los objetivos del programa social lleva a cabo por el Estado, ha creado el organismo de LICONSA²³.

LICONSA, es una empresa de participación estatal mayoritaria que industrializa y distribuye leche, a un precio accesible, en apoyo de la alimentación y nutrición beneficiando a familias en condiciones de pobreza, con el propósito de contribuir al desarrollo de capital humano. Hablar de la participación del Estado [como cliente] en el sector lechero por medio de LICONSA, en la presente investigación, es debido a la presencia de la paraestatal en la región de los Altos de Jalisco [Norte y Sur]. Siendo 19 centros de acopio los que se ubican en el estado de Jalisco (véase figura 3.4).

El Gobierno Federal, a través de Liconsa²⁴, construyó y/o rehabilitó 49 centros de acopio en los estados de Jalisco, Michoacán, Guanajuato, Zacatecas, Querétaro, Chihuahua, Campeche, Veracruz, Chiapas, Tamaulipas, Aguascalientes y Oaxaca como se muestra en el mapa siguiente. Siendo importante señalar que 19 de los 49 centros de acopio se encuentran en la zona de los Altos de Jalisco (Norte y Sur).

²³ Por disposición del Gobierno Federal, en 1961 se constituyó la Compañía Rehidratadora de Leche CEIMSA, S. A.; en 1963, esta empresa cambió su denominación por la de Compañía Rehidratadora de Leche Conasupo, S. A. Posteriormente, en 1972 se modificó para quedar como Leche Industrializada Conasupo, S. A. de C. V. A partir de 1994, con su re-sectorización en la Secretaría de Desarrollo Social cambió su denominación a Liconsa, S. A. de C.V. <http://www.liconsa.gob.mx/Historia.html>

²⁴ El Programa de Abasto Social de Leche (PASL) a cargo de LICONSA, surge formalmente en 1949, en 1995 se re-sectoriza, de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, a la Secretaría de Desarrollo Social. En sus Reglas de Operación 2007.1, se señala que su objetivo general es: *Contribuir a la nutrición y al desarrollo de capacidades otorgando un beneficio al ingreso de los hogares en condiciones de pobreza, mediante el suministro de leche fortificada con vitaminas y minerales al precio autorizado por el Consejo de Administración de LICONSA.* (<http://www.liconsa.gob.mx/Evaluaciones.html>)

Figura 3.4: Ubicación de los centros de acopio y enfriamiento Liconsa para leche fluida.



Fuente: http://www.liconsa.gob.mx/Programas/PALN/Ubicacion_Centros_Gde.png

Las 49 unidades que integran la red de acopio y enfriamiento de leche fresca, cuentan con una capacidad conjunta para manejar cerca de un millón 100 mil litros de leche diarios. Constituyen una respuesta directa a las demandas registradas en el país, provenientes de más de 10 mil pequeños y medianos ganaderos, cuya principal limitación para participar competitivamente en el mercado nacional de la leche, era no contar con instalaciones apropiadas para el acopio y enfriamiento de su producto, con el fin de ofertarlo con la calidad y el precio adecuado.

Bajo el capítulo de contexto anterior, es importante incluir y describir nuestro objeto de estudio que son los productores lecheros constituidos en unidades lecheras de producción en la región Altos Sur del estado Jalisco, para poder avanzar hacia el apartado que nos muestre el análisis y la discusión de resultados encontrados en la fase de campo.

Las Organizaciones Lecheras Encuestadas

En el cuadro siguiente se describen los principales componentes que caracterizan a las diez organizaciones lecheras analizadas de la región Altos Sur en el estado de Jalisco. En él se

especifican la localidad y/o municipio donde se encuentran ubicadas así como el número de socios que la conforman y el año de constitución, asimismo describiendo el principal tipo de relación que guardan entre si los productores de leche, miembros de las organizaciones.

Cuadro 3.3: Datos generales de las diez organizaciones lecheras encuestadas

Organización*	Municipio	Número de socios**	Año de constitución	Principal Relación de los Socios (productores)
CECOPAL (CKPA)	Valle de Guadalupe	(280) 66	10/OCT/1990	-Familiar -Viven en la misma localidad
PROLEA (PROL)	Acatic	(44) 450	30/AGO/1991	-Varios
LA PERLA (PERL)	San Miguel el Alto	20	-----	-Amistad -Familiares
PROVIDENCIA (PROV)	San Julián	-----	-----	-Familiares -Viven en la misma localidad
LA LLAVE DE GUZMAN SPR de RL (GUZM)	Valle de Guadalupe	6	6/NOV/2001	-Familiares -Amistad
LA ESPERANZA DE MAGUEYES (MAGE)	Tepatitlán	8	2000	-Familiares -Viven misma localidad
PRODUCTORES DE LECHE DE LOS ALTOS (LEAL)	San Juan de los Lagos	4	1996	-Familiares -Amistad
GPO. LECHERO LA PALESTINA (PALE)	Capilla de Guadalupe	(300) 350	08/DIC/2005	-Amistad -Familiares
LACTEOS Y FORRAJES (LAyF)	San José de los Reynoso	70	29/JUL/1988	-Amistad -Viven misma localidad
SUPLE SPR (SUPLE)	San Miguel el Alto	168	-----	-Amistad, Familiar -Viven misma localidad

Fuente: Elaboración propia con base en fase de campo realizada en el periodo ene-feb de 2008.

*El contenido entre paréntesis corresponde a la etiqueta puesta para manejo en el programa UCINET®.

** El número entre paréntesis corresponde a la cantidad de socios cuando se constituyó la organización y los números fuera del paréntesis corresponde la cantidad actual de asociados.

Una de las cosas que podemos observar del cuadro anterior, es la reciente creación de las organizaciones lecheras [10 años en promedio], lo que nos permite argumentar acerca de la reconfiguración productiva reciente en dos aspectos: el primero, respecto a la adopción parcial del modelo *Holstein* impuesto en su mayoría por la agroindustria argumentando baja o mala calidad en el producto obtenido y bajo la amenaza a productores de no captar leche “caliente”. Esta adopción parcial del modelo *Holstein* [a raíz de que la industria no recibiría leche “caliente”], es referida a la introducción de la cadena de frío –de ser posible desde la ordeña - de manera que los productores se asociaran de acuerdo al centro de acopio más cercano -geográficamente hablando- para disminuir el proceso de acidificación de la leche que se caracteriza por ser un producto altamente perecedero.

El segundo aspecto, tiene que ver más con los productores; quienes pasaron de ser simples productores de leche [que otorgaban la responsabilidad comercial al “rutero” o a la industria misma], a formar parte de un nivel organizativo y de trabajo colectivo que implica la administración de los recursos –colectivos- obtenidos y la distribución de los mismos de acuerdo a la producción aportada, aunado al manejo y contabilidad del termo colectivo o centro de acopio. De igual forma los gastos en servicios públicos requeridos (agua y electricidad, principalmente) y el claro manejo de las cuotas por membresía.

El contar con información sobre el aspecto productivo de las diez organizaciones lecheras, es relevante en el sentido de poder formular una tipología que nos permita clarificar la importancia de estos grupos lecheros en la región sin soslayar el aspecto central que se describía en el cuadro anterior sobre la principal relación de parentesco existente al interior de la mayoría de las organizaciones descritas. A continuación se describen tres aspectos que permiten caracterizar a cada una de las organizaciones lecheras.

Cuadro 3.4: Hato Ganadero, Producción y Comercio de Leche.

Organización	Número Total del Hato (Núm. De Cabezas)	Producción Diaria Total (Miles de litros)	Comercio de Leche Fluida (En %)
1. Cecoopal (CKPA)	2,100	42,000	30-40
2. Prolea (PROL)	4,500	60,000	100
3. La Perla (PERL)	N.D.	2,000	100
4. La Providencia (PROV)	N.D.	6,000	100
5. La Llave de Guzmán (GUZM)	250	2,450	100
6. La Esperanza de Magueyes (MAGE)	360	5,000	100
7. Productos de Leche de los Altos (LEAL)	500	9,000	100
8. La Palestina (PALE)	3,500	42,000	100
9. Lácteos y Forrajes (LAyF)	2,923	45,000	100
10. San Miguel (Suple)	1,200	11,000	100

Fuente: Elaboración propia con base en fase de campo realizada en el periodo ene-feb de 2008.

N.D.: No disponible/no contestó.

La conformación de los socios dentro de la organización y las relaciones de esta última con otras organizaciones de productores e instituciones, nos permite ir elaborando el argumento con el cual iniciamos este trabajo de investigación con la hipótesis central sobre la

relación existente entre la diversificación de relaciones [especialmente las de confianza] con las mejoras en el acceso a créditos y mejoras en infraestructura productiva.

El cuadro anterior muestra un notable atributo que posee el grupo Cecoopal al presentar un comercio de sólo un 30 o 40 por ciento de la leche que produce, es decir este grupo procesa el 70 o 60 por ciento de su producción, aspecto importante para otorgarle mayor valor agregado a su producto. Cosa contraria con el resto de las organizaciones encuestadas que comercializan el 100 por ciento de su producto como leche fluida con el único valor de ser leche “fría”. Aunado a lo anterior otro de los criterios primordiales para la clasificación de las organizaciones lecheras, lo constituyen los criterios para determinar el nivel tecnológico en las organizaciones entrevistadas.

Criterios para Identificar el Nivel Tecnológico

Uno de los criterios mayormente utilizado en la categorización de productores lecheros son los establecidos por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el cual consiste en clasificar dentro de tres niveles tecnológicos (Bajo, Medio y Alto) a los productores. Estos niveles tecnológicos nos ayudan a ubicar a las diez organizaciones lecheras bajo estudio dentro de las tres categorías que maneja la SAGARPA que son: familiar o de traspatio, semi-tecnificadas o semi-intensivas y tecnificadas o intensivas.

Los criterios que hemos utilizado, del cuadro de niveles tecnológicos, para asignar dichas categorías [SAGARPA] a cada una de las organizaciones lecheras fueron: 1) el nutricional, 2) manejo reproductivo y genético; 3) instalaciones e infraestructura, 4) comercialización de la leche; 5) tipo de ordeña y 6) número de cabezas en el hato. Como se muestra en el cuadro 3.5.

Cuadro 3.5: Nivel tecnológico; criterios para clasificación de productores lecheros.

CRITERIO	NIVEL TECNOLÓGICO OBSERVADO		
	Bajo	Medio	Alto
Principales			
Nutricional	Aprovechamiento de agostaderos, esquilmos agrícolas, alimento concentrado ocasionalmente	Alimento concentrado, suministro de alfalfa, esquilmos agrícolas, pastoreo en agostadero (lluvias)	Alimento concentrado y suministro de alfalfa, esquilmos agrícolas
Manejo reproductivo y genético	Monta natural y ocasionalmente inseminación artificial	Inseminación artificial y monta natural	Inseminación artificial y ocasionalmente transferencia de embriones
Instalaciones e infraestructura	Tejabanes, sin infraestructura básica, corrales de alambre	Tejabanes o salas de ordeño rústicas, algunos comederos techados, corrales de alambre	Salas de ordeño, corrales de tubo, comederos techados, echaderos, bodegas, agua potable
Enfriamiento de leche y calidad de la leche	Tanques comunales e individuales	Tanques individuales y comunales	Tanques individuales
Comercialización de la leche	Fría y caliente	Fría	Fría
Tipo de ordeña	Mecánica (ordeñadora de carrito, línea directa al bote) y manual	Mecánica (línea directa al tanque o línea directa al bote)	Mecánica (línea directa al tanque)
De Calificación			
Número de Cabezas en el hato	≤35	37-83	≥70
Número de vacas en producción	≤27	25-42	≥55
Número de reemplazos	<19	20-33	≥44

Fuente: Basado en la tipología de actores de IICA (Herrera, 1998), modificada por Cervantes, et al. (2001)

A partir de los criterios tecnológicos descritos en el cuadro anterior, se ha realizado la categorización [dentro de las tres tipificaciones manejadas por SAGARPA-SEDER] de las diez organizaciones lecheras de los Altos Sur. Que a pesar de la heterogeneidad de productores que constituyen cada organización en particular, se ha recurrido a la utilización de los criterios anteriores para que nos permitan conformar [categóricamente] grupos homogéneos fáciles de ubicar en cada una de las categorías establecidas.

Cuadro 3.6: Jalisco; tipología de organizaciones lecheras en la región Altos Sur.

Tipología de Organizaciones Lecheras Organización	Familiar o de Traspatio	Semi-tecnificadas o Semi-intensivas	Tecnificadas o Intensivas
1. Cecoopal (CKPAL)			X
2. Prolea (PROL)		X	
3. La Perla (PERL)		X	
4. La Providencia (PROV)		X	
5. La Llave de Guzmán (GUZM)	X		
6. La Esperanza de Magueyes (MAGE)	X		
7. Productos de Leche de los Altos (LEAL)		X	
8. La Palestina (PALE)	X		
9. Lácteos y Forrajes (LAyF)		X	
10. San Miguel (Suple)	X		

Fuente: Elaboración propia con base en fase de campo realizada en el periodo ene-feb., de 2008.

En la tipología anterior, destaca el grupo de “Cecoopal” como uno de los mayormente tecnificado, siendo “Prolea” y “La Perla”, conjuntamente con “Productores de leche de los Altos” y “Lácteos y Forrajes”, los que presentan una clasificación de semi- tecnificadas o semi -intensivas. Quedando el resto dentro de la categorización productiva de tipo familiar o de traspatio.

Es importante mencionar que la conformación de la mayoría de estas organizaciones es relativamente reciente. El periodo de constitución formal²⁵ de los grupos se encuentra en un promedio de diez años, es decir la mayoría fueron constituidos a mediados de la década de los noventa. Esta conformación grupal –relativamente nueva- nos permite ver la evolución que han tenido estas agrupaciones lecheras; pues como menciona estudios de Rodríguez y Chombo (2000) y Cervantes, et., al, (2001) se llevo a cabo a mediados de los noventa una reestructuración productiva entorno a la introducción de la cadena de frío [parte parcial del modelo *Holstein*] en el proceso productivo y que en sus inicios no se conformaron los grupos de acuerdo a afinidades comunes.

Con la contextualización de las organizaciones lecheras entrevistadas, es necesario [ahora] transitar hacia los principales hallazgos y la discusión de resultados obtenidos sobre

²⁵ Es importante diferenciar de la conformación informal del grupo, ya que algunos de ellos ya trabajaban en colectividad desde antes de su constitución formal como agrupación lechera: es el ejemplo de Cecoopal.

las interacciones de las organizaciones lecheras de la región Altos Sur en el estado de Jalisco, así como del ambiente institucional que se observa.

IV.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS

Este capítulo ha sido estructurado en varios apartados que describen el análisis de los principales grafos obtenidos mediante la herramienta de Netdraw[®] contenida en el software UCINET[®]. También se encuentran los principales resultados obtenidos de la encuesta aplicada a productores y organizaciones lecheras con énfasis en las percepciones y grados de confianza manifestados tanto a representantes de las organizaciones lecheras como de las percepciones de las instituciones de fomento agropecuario, entre otros elementos.

Se asume desde la hipótesis central del presente trabajo, que en la medida en que los productores lecheros y organizaciones consoliden y diversifiquen sus interacciones [especialmente las relaciones de confianza] logran mejoras productivas, comerciales y en infraestructura. Accediendo a créditos y programas de apoyo para pequeños y medianos productores, principalmente de las instituciones de fomento agropecuario.

4.1. Análisis de grafos (Instituciones, comercio y calidad)

El análisis de grafos, nos permite entender las relaciones existentes entre los diversos nodos [actores] que interactúan dentro la dinámica productiva lechera. Los grafos que se muestran en este apartado cuentan con dos conceptos básicos para su interpretación: los actores y los enlaces o vínculos relacionales [entre ellos]. Antes de iniciar con la presentación y análisis de dichos grafos, es necesario recordar [como señalábamos en el capítulo teórico-contextual] como son definidos estos conceptos para ser utilizados en la presente investigación.

Actor: El actor o los actores, pueden ser personas, organizaciones, asociaciones o naciones [colectivo social] que conformados en torno a una actividad o servicio. Aunque el término actor es utilizado el actor, no necesariamente implica que éste actúe, sino que presenta la habilidad de comunicarse con otros actores de su misma clase. También recibe el nombre de nodo, vértice o punto.

Díada: Es la representación de los posibles vínculos entre dos actores de una red. Su importancia radica en el hecho de ser la unidad básica que se puede estudiar en una red social.

Enlaces o Vínculos Relacionales:] Estos enlaces pueden ser direccionales, no direccionales o recíprocos. Estos enlaces, son los encargados de unir o conectar a unos actores con otros (vínculos que encadenan a los actores). Siendo estos vínculos: de amistad, transferencia de recursos y conocimiento, asociación o afiliaciones, conexiones físicas, entre otros. A ese conjunto de enlaces y de actores [en concreto] se le conoce como una *relación*.

La definición de los conceptos [*ver supra*] nos permite ahora iniciar la descripción y análisis de los resultados obtenidos para las diez organizaciones lecheras en la región de Altos Sur en Jalisco. Se inicia con la descripción y análisis de las relaciones entre las organizaciones y las instituciones de fomento agropecuario; le sigue [en segundo lugar] las relaciones de comercio con las principales industrias en la región, para así finalizar este apartado con la relación de las organizaciones de productores con los laboratorios para el análisis de la calidad en el producto leche.

4.1.1. Interacciones con las instituciones de fomento agropecuario en el sector

Las instituciones de fomento agropecuario [en la región lechera de los Altos Sur] generan programas que apoyan formalmente la creación de organizaciones que se propongan elevar la productividad en el sector. Los componentes apoyados van desde mejoras en infraestructura como cercos, corrales, ordeñadoras; hasta la compra de sementales, embriones y dosis de semen, para mejoras genéticas en el hato. Todo ello con el fin de lograr elevar la productividad en el sector lechero que conlleven a la generación de ventajas competitivas.

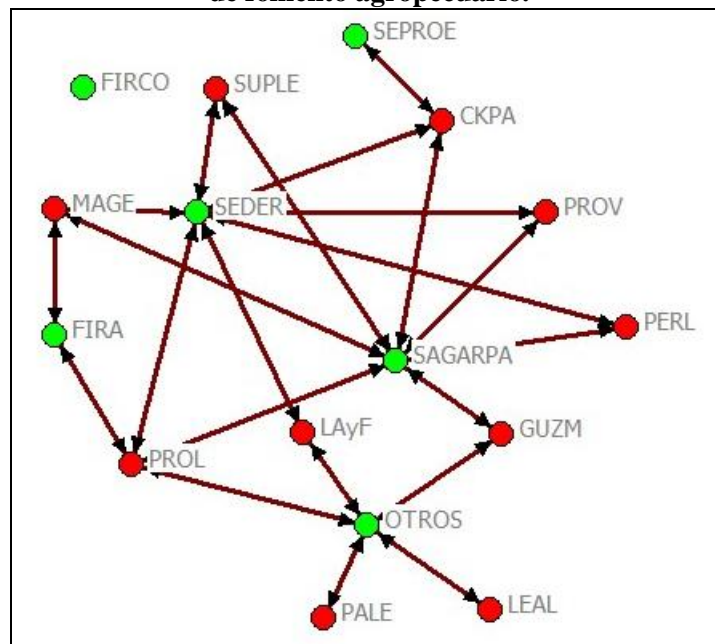
En la figura siguiente los nodos [de color verde] están representando a cada una de las instituciones de fomento agropecuario que interactúan con las organizaciones de productores lecheros [nodos rojos]. La relación establecida [diadas] entre cada institución de fomento agropecuario con cada organización lechera son recíprocas [línea con doble direccionalidad]. Esta reciprocidad²⁶ se observa en la medida en que las relaciones institución-organización, institución-productor, son retroalimentadas por la forma y seguimiento que se proporciona al recurso “liberado” para apoyo a productores/organizaciones lecheras.

²⁶ Entendida como buena voluntad de intercambiar información, *know-how*, conocimientos y bienes.

Sobre las interacciones que son originadas entre las instituciones de fomento y las organizaciones lecheras, sobresalen la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y la Secretaría de Desarrollo Rural (SEDER), que presentan un alto grado de centralidad como resultado de una mayor interacción y vinculación nodal con las distintas organizaciones lecheras.

Lo anterior puede ser explicado básicamente por tres elementos fundamentales: 1) la existencia de una mayor diversificación de componentes a apoyar dentro de los programas de fomento de estas secretarías; 2) las otras instituciones generalmente manejan préstamos con fondo revolvente implicando un “riesgo” para endeudamiento los productores en caso de existir moratoria en el pago, y 3) por el tipo de apoyo que otorgan [generalmente créditos a fondo perdido y en menor medida cofinanciamientos].

Figura 4.1: Interacción de las organizaciones lecheras con instituciones de fomento agropecuario.



Fuente: Elaboración propia con el software de UCINET 6[®] for Windows[®]; con base a encuestas y entrevistas realizadas en el periodo enero-febrero de 2008.

Las instituciones con menor injerencia [por número de vínculos representados en la figura 4.1, son el Fideicomiso Instituido con Relación a la Agricultura (FIRA) y la

Secretaría de Promoción Económica (SEPROE)]. Respecto a la primera –FIRA–, las dos organizaciones lecheras que han acudido a dicha institución mencionan que es algo más difícil acceder a los créditos por el aval o el interés que manejan en relación con instituciones como SAGARPA o SEDER.

A pesar de que la Secretaría de Promoción Económica (SEPROE), es un organismo estatal con apoyos a pequeños comercios sobre todo en aspectos de comercialización de producto pero con valor agregado. Prioriza el apoyo a organizaciones del sector agropecuario únicamente si la organización ha transitado hacia una transformación del producto como es el caso manifiesto de Cecoopal que maneja derivados lácteos con la materia prima [leche] obtenida de su establo colectivo, siendo la única organización lechera [al menos de las encuestadas en la región] que ha acudido a esta dependencia [SEPROE] y obtenido el apoyo.

El caso Cecoopal es relevante en esta interacción ya que podría ser un claro ejemplo de cómo el fortalecimiento y la diversificación de las relaciones coadyuva a lograr los objetivos plantados al interior de un grupo productivo cohesionado que genera confianza de manera reciproca. Donde el [o los] representante[s] cuenta[n] con el respaldo de productores de manera tal que les permiten realizar estrategias que les permiten lograr objetivos definidos en beneficio colectivo [de la organización]. Estrategias encaminadas a lograr una mayor competitividad no perdiendo así su participación en el mercado lechero.

Por su parte, el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) a pesar de no contar con “diadas” respecto a las organizaciones encuestadas es puesto aquí como una de las instituciones [véase capítulo III de contexto] que promovió y financió [conjuntamente con FIRA, SAGARPA y algunas agroindustrias] la promoción y establecimiento de los tanques “rancheros” como parte de la política estatal para lograr mejores niveles de calidad en el sistema-producto leche.

El que FIRCO no presente vinculación alguna con las organizaciones encuestadas, no implica que dicha institución no apoye organizaciones lecheras en la región, o creer que no es reconocida en la región. La razón principal es que parte de las organizaciones lecheras

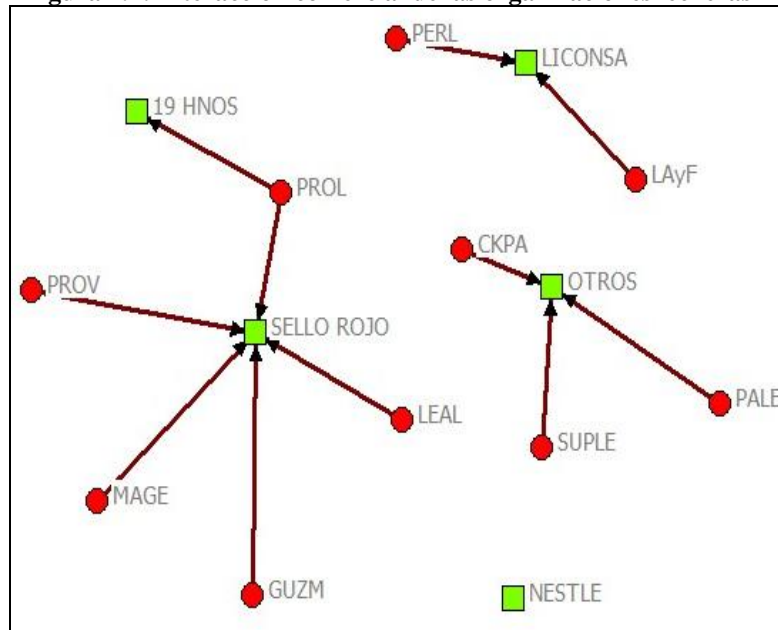
entrevistadas, manifestaron no tener interacciones con esta institución de fomento agropecuario, pudiendo existir organizaciones que mantienen relaciones con FIRCO pero que no fue posible abarcar en la fase de campo de la presente investigación.

4.1.2. Relaciones de comercio: la agroindustria en la región

Los datos obtenidos en la fase de campo respecto a la comercialización del producto, y modelados bajo la herramienta de *NETDRAW*[®], muestran un elevado grado de centralidad [por el número de vinculaciones presentadas en el grafo] con el actor [nodo] “Sello Rojo”. Al representar este último una mayor vinculación en las relaciones de comercio con la mayoría de las organizaciones lecheras de la región Altos Sur.

La agroindustria “Lechera Guadalajara, SA de CV” [conocida regionalmente como “Sello Rojo”] presenta una interacción de comercio [de leche fría] con el 50 por ciento de las organizaciones lecheras encuestadas. Lo anterior nos indica la presencia e importancia que tiene esta industria lechera en el mercado de la región. También ha logrado colocarse en los mercados regionales no sólo del estado de Jalisco, sino hacia los mercados de Aguascalientes y Colima donde compite con marcas comerciales como San Marcos, 19 Hermanos y con Lala. La empresa Sello Rojo, aún no cuenta con una presencia fuerte a nivel nacional como marca comercial posicionada, excepto por el comercio de su subsidiaria la cooperativa “la Concordia” que industrializa producto bajo la marca “AL-DIA” para el mercado del Valle de México principalmente.

Figura 4.2: Interacción comercial de las organizaciones lecheras²⁷



Fuente: Elaboración propia con la herramienta NETDRAW[®] del software de UCINET 6[®] for Windows[®]; basado en encuestas y entrevistas realizadas en el periodo enero-febrero de 2008.

Desde el aspecto del comercio de las organizaciones hacia cada una de las industrias, se observa la venta de leche realizada por “Prolea” (PROL) es más diversificada ya que sus clientes son “Sello Rojo” y “19 Hermanos”. Siendo mayor el porcentaje de la venta de leche fluida a la primera industria [Sello Rojo]. Prolea se ha caracterizado por ser una cooperativa incluyente para todos los socios miembros de la organización generando un nivel de confianza [en su mayoría técnica y estratégica] “aceptable” hacia su(s) representante(s). Confianza en gran medida por el logro en la obtención de apoyos de instituciones de fomento agropecuario, y por los servicios que proporciona a sus asociados.

Las relaciones que ha logrado crear y consolidar el representante de esta organización ha permitido que la cooperativa transite hacia nuevas formas de coordinación y colaboración al interior de la organización lechera, fomentando la colectividad y haciendo una mejor distribución de los beneficios obtenidos en colectividad. Donde los aspectos administrativos

²⁷Nota: En el grafo aparece Nestlé (aunque se provee de productores que se encuentran en la región denominada Altos Norte) en la encuesta aplicada al representante del grupo CECOOPAL, argumentó vender suero de leche a esta transnacional. Además de que juega un papel importante en la dinámica lechera regional. La importancia de Nestlé [sobre todo para la región Altos Norte] es mencionada por autores como Rodríguez y Chombo (2001) y Cervantes Et., al (2001).

y gerenciales de la cooperativa son en gran medida adecuados para las necesidades de los productores. Pero aún con todo ello no han transitado hacia la generación de proporcionar valor agregado a su producto y no ser sólo subsidiarios de Sello Rojo principalmente.

Por su parte, el comercio a LICONSA es provisto por las organizaciones lecheras “Lácteos y Forrajes” (LAYF) y “La Perla” (PERL). Es decir, dos de cada de 10 realizan la comercialización de su producto con centros de acopio de Liconsa. En esta relación de comercio [con LICONSA] es más relevante la cuestión geográfica que cualquier otro elemento o factor, ya que el centro de acopio se encuentra en vecindad con terrenos de “Lácteos y Forrajes” por lo que conviene a la empresa vender al centro de acopio, más que a la industria [no invierte en tiempo y transporte con riesgos para la calidad de producto ofrecido]. Al centro de acopio acuden los demás socios para hacer la entrega de la leche en el tanque colectivo.

Las organizaciones lecheras de “Cecoopal” (CKPA) y “la Palestina” (PALE) son las que comercializan su producto fuera de la región [principalmente al Valle de México] siendo “Cecoopal” una de las organizaciones que ha logrado transitar de la colectividad de producción de leche [en un establo en común] hacia la agregación de valor al producto y vender derivados lácteos como quesos yogures y cremas que leche fluida ya que solo el 30 o 40 por ciento de la producción total de leche es comercializado como leche fluida para el industria regional, principalmente suero de leche para Nestlé.

Las interacciones del comercio lechero en la región han sido configuradas desde mediados de la década de los noventa con diversos matices y un amplio número de elementos o factores que influyeron en la relación comercial de estas organizaciones lecheras con la industria regional. Pero sin duda convergen en un punto; el análisis de la calidad en el producto. Recordemos que el criterio de calidad, fue uno de los puntos de partida para la conformación de organizaciones lecheras, es decir, un factor estructural en la reconfiguración productiva lechera, por ello el siguiente apartado explicitamos las interacciones originadas entre laboratorios [propio o de la agroindustria] y organizaciones lecheras, en torno a la calidad en el producto leche.

4.1.3. Laboratorios y organizaciones lecheras: el criterio de calidad en el producto

Se ha mencionado (*ver supra*) cómo la agroindustria ha contribuido a la organización de productores lecheros en la región en torno a tanques rancheros [colectivos y/o grupales en un inicio] con la finalidad de elevar la calidad de la materia prima obtenida al incorporar la red de frío. En el entendido de la heterogeneidad de productores y de las formas de producción que tipificábamos en tres categorías [familiar, semi-intensivo e intensivo] principales para la región Altos Sur; donde era necesario establecer un criterio “único” de calidad respecto a la amplia gama de conceptos y prácticas de calidad llevados a cabo [hasta ese momento] por los productores lecheros en la región. En su mayoría eran procesos con manejos inadecuados en la producción que demeritaban la calidad de la leche para los requerimientos de las industrias demandantes del producto.

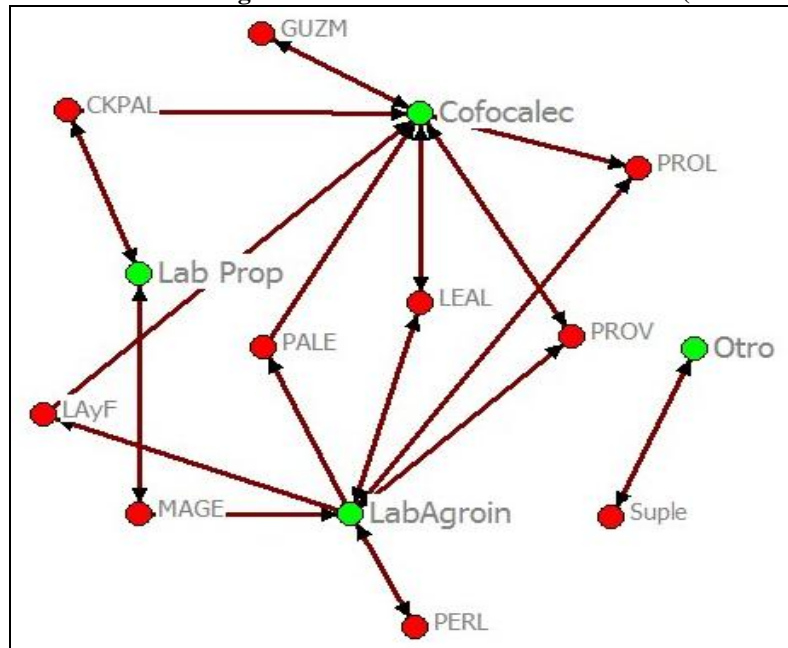
Con el establecimiento [por la industria] del criterio de calidad se buscó disminuir la heterogeneidad respecto al producto ofertado por los productores. Así, la industria ha establecido sistemas de premios y castigos para promover el enfriamiento de la leche y el grado de reductasa. Siendo los estímulos independientes del precio base de la leche; y siendo los castigos; desde la afectación a la baja del precio pagado por litro, hasta el rechazo del producto mismo cuando el laboratorio de la industria detecta problemas de calidad. Respecto a esto uno de los productores comentó:

Porfirio: Cuando ellos [los industriales] dicen esta leche tiene mala calidad, te la voy a pagar en tanto el litro... porque en el análisis del laboratorio salió mal en los niveles de calidad requerido. -pero siempre es lo mismo cuando son las aguas y tenemos producción ellos no quieren más producto. Total que el que siempre pierde es uno como productor.

Del argumento anterior, es posible enmarcar la importancia de la institución del Comité de Fomento a la Calidad Lechera y Derivados Lácteos, AC. (COFOCALEC, AC.). Donde siete [relaciones mixtas: también con otros laboratorios] de cada 10 organizaciones lecheras realiza sus pruebas de calidad mediante el laboratorio de esta institución creada para tal propósito (*véase* figura 4.3).

Siete de cada diez organizaciones realizan sus análisis en laboratorios de la agroindustria a la cual venden la leche [compartiendo seis organizaciones que también realizan análisis de calidad con COFOCALEC]. Mientras que sólo dos [CKPA y MAGE] realizan estas pruebas de calidad en laboratorios propios. Y sólo una organización la realiza con otros laboratorios.

Figura 4.3: Interacciones de organizaciones lecheras con laboratorios (Análisis de calidad).



Fuente: Elaboración propia con la herramienta NETDRAW® del software de UCINET 6® for Windows®; basado en encuestas y entrevistas realizadas en el periodo enero-febrero de 2008.

Las interacciones originadas en torno a los laboratorios donde se realizan las pruebas de calidad, es muestra de la incertidumbre [falta de confianza] que se genera en torno al criterio de calidad; donde las organizaciones y productores no confían plenamente en los análisis obtenidos en los laboratorios de la agroindustria. Muestra de ello son las relaciones encontradas para siete organizaciones que realizan muestras tanto en laboratorios de la agroindustria como en laboratorios de Cofocalec. Para con ello, tener [de alguna manera] forma de contrastar resultados que pudieran diferir en parte, de los obtenidos en laboratorios de la industria [en el entendido de que existe un “castigo” por incumplimiento de indicadores de calidad en el producto recibido].

De la figura 4.3 podemos observar como “Prolea” (PROL) y “Cecoopal” (CKPA) realizan sus pruebas de calidad en el producto con dos laboratorios distintos para lograr certidumbre en la calidad obtenida, y de igual forma tener mayor margen de “maniobra” en las estrategias de comercialización ante la industria establecida en la región o fuera de ella [como es el cliente de CKPA].

Finalmente estas interacciones con las instituciones de fomento agropecuario, la industria y la relación con los laboratorios para análisis de calidad. Presentan interacciones enmarcadas en las relaciones de confianza [que hemos venido señalando]. La importancia del fomento y fortalecimiento de estas relaciones de confianza vienen dadas en que en la medida que diversifican y fortalecen, permiten lograr mejoras organizacionales, productivas y de comercio en las unidades productivas lecheras de la región Altos Sur.

Los niveles de confianza requeridos dependen en gran manera, de cómo se va gestando la reducción de incertidumbre al interior de cada organización y de cómo se van logrando los objetivos propuestos para la mejora del trabajo en colectividad, de manera tal que los productores [aún no asociados] puedan visualizar las ventajas de producir en colectividad. Productividad reflejada, no sólo en el desempeño productivo y remunerativo de la actividad respecto a sus pares [otros productores asociados] sino en la forma de cooperar y colaborar en aspectos intangibles como difusión de aprendizajes logrados. Generando un círculo virtuoso de elementos que conlleven a ventajas competitivas de manera que permanezcan en el mercado lácteo recurriendo cada vez más a las relaciones [sobre todo de confianza] en esa proximidad de actores que genera un sistema productivo local como lo es la producción lechera.

4.2. Instituciones de fomento agropecuario: percepción de los productores lecheros

Las instituciones de fomento agropecuario analizadas son aquellas que impactan de manera importante al sistema productivo local de la leche en la región. Por lo que la percepción de los apoyos recibidos por las organizaciones lecheras han sido agrupados en cuatro categorías principales [muy importantes, importantes, regulares, y no aplica o no contestó N.A].

El 40 por ciento de las organizaciones entrevistadas consideran los apoyos importantes para llevar a cabo mejoras productivas y en infraestructura en la(s) unidad(es) productiva(s) para lograr permanecer en el mercado lácteo. El 20 por ciento las ha considerado como muy importantes; otro 20 por ciento regulares y sólo dos de las organizaciones entrevistadas manifestaron no obtener apoyos de institución alguna (N.A.).

Gráfica 4.1: Percepción de los apoyos otorgados a productores lecheros.



Fuente: Elaboración propia con base en fase de campo realizada en el periodo ene-feb., de 2008.

Leyenda: se otorgaron los siguientes valores para cada categoría: Muy Importante=1; Importante= 0.75; Regular=0.5; N.A=No aplica por no recibir apoyo.

La percepción de los apoyos varía [en percepción] de acuerdo a la forma en que cada grupo lechero tuvo el acceso al “beneficio” sea por sus relaciones con el jefe de CADER²⁸ o con algún técnico u operario de los programas en SAGARPA o SEDER. El 80 por ciento de las organizaciones lecheras ha manifestado la relevancia [de importante a muy importante] de los apoyos recibidos, pero existen organizaciones que a pesar de haber recibido apoyo han hecho manifiesto señalamientos como los siguientes:

Representante 1: “realmente es una perdedera de tiempo primero estar atento a las fechas en las que abren y meter la solicitud del proyecto para el apoyo... y... luego cuando según te van a dar los centavos [sic] ya se te incrementó el costo de lo que pensabas mejorar con el apoyo recibido, si es que no amarraste [sic] el trato.”

²⁸ CADER [Centros de Apoyo al Desarrollo Rural]: son los gestores locales/regionales para la petición del apoyo y/o subvención ante los organismos estatales o federales de fomento agropecuario.

Representante 2: “la verdad siempre son los mismos a los que le aprueben el recurso si no el primo, el hermano y así se la llevan por eso ni me molesto en gastar mi dinero en viajes a Guadalajara si es que no te la llevas con jefe del CADER”.

Respecto a esta percepción de los apoyos recibidos por instituciones de fomento agropecuario, los principales problemas detectados en la ejecución de los programas de fomento ganadero [y que fueron manifestados por los productores] pueden ser agrupados en cuatro aspectos generales: 1) lentitud del proceso, 2) demasiados requisitos, 3) distancia de la unidad de producción al CADER y 4) carencia de recursos para realizar su aportación correspondiente, es decir dependiendo del componente, que va desde un 30 hasta un 70 por ciento del costo total.

4.3. Organizaciones lecheras: la concepción de grupo

Para 2006, aproximadamente el 90 por ciento de los pequeños y medianos productores de leche en los Altos están organizados en torno a tanques para el enfriado y venta colectiva de leche (OEIDRUS, 2006). En general estas nuevas asociaciones –formadas en su mayoría a mediados de la década de los noventa- son grupos constituidos, en promedio, por 30 pequeños y medianos productores, no especializados encontrando que el 10 por ciento se encuentra tipificado (véase cuadro 4.2 sobre tipología de organizaciones) como Intensivo o tecnificado, un 50 por ciento en el nivel semi-tecnificado/ semi-intensivo y el 40 por ciento restante aun como producto es familiares o de traspatio.

Gráfica 4.2: Tipología de las organizaciones lecheras (porcentaje).



Fuente: Elaboración propia con base en fase de campo realizada en el periodo ene-feb., de 2008.

La mayoría de las organizaciones lecheras encuestadas manifestaron haber sido parte de los productores que tuvieron que reorganizarse como parte de la reestructuración del sistema producto-leche. La organización se inició en torno a una misma ruta de recolección/acopio de leche [con el fin de entregarla a una misma empresa]. Esto generó problemas en las organizaciones productivas, principalmente en los inicios de la conformación grupal.

Con la reconfiguración que la industria impuso a los productores de la región. Los productores, tuvieron que constituirse formalmente y lograron agruparse en torno a asociaciones de productores para enfriar y vender de manera colectiva la leche. La sumisión ante la industria fue clara [como lo muestran Cervantes y Rodríguez, entre otros] ya que la situación conllevaba a los productores hacia una pérdida de su participación en el mercado como productores de leche fluida [en caso de no cumplir con los criterios de calidad.

La posibilidad de contar con un mercado seguro, es fundamental para los pequeños y medianos productores lecheros, dada la vulnerabilidad que representa la elevada perecibilidad del producto, aunado a las limitaciones de infraestructura y en los pequeños productores, los bajos volúmenes de producción bajos.

Los productores lecheros formalmente constituidos, transitan hacia una consolidación y diversificación de las interacciones entre ellos [asociación- asociación; productor-asociación; asociación-industria, industria-productor], donde cada vez se observa una complejidad entorno al sistema- producto no sólo por la participación en volumen en la región sino por los efectos de encadenamiento que prevalecen en ella.

Sobre la consolidación y diversificación de las relaciones de y entre los productores, una de las preguntas estuvo orientada a indagar acerca de si ellos [los productores] consideraban que son mayores las ventajas de estar asociados o eran más las desventajas de estarlo. Por lo que siete de cada 10 productores manifestaron obtener ventajas mientras que el resto expresó tener desventajas. Las opiniones vertidas diferían desde afirmaciones sobre los beneficios obtenidos y otros respecto al problema que representaba estar asociado:

Luís: “En veces [*sic*] lidiamos entre nosotros como socios pero ahora podemos tener segura la venta [de leche] y no andamos batallando buscando donde colocarla”.

Pedro: “Realmente es un problemón cuando se tiene que poner uno de acuerdo...ya sea una mejora en las instalaciones donde está el tanque... o si se va a conseguir ensilado para el ganando de los socios en el tiempo de secas [...]”.

Por otra parte, es necesario señalar que se realizaron cuatro entrevistas a productores que no están agrupados en alguna organización lechera. Al preguntarles cuáles eran las razones para optar por la no integración a una organización de las ya establecidas, o conformar alguna otra; mencionaron varios motivos de entre los cuales destacan tres en particular:

- 1) *Asistir a reuniones*: argumentan que se pierde tiempo que consideran útil para continuar en sus actividades productivas
- 2) *No les gusta participar*: opinan que sólo se la pasan en pleitos políticos y de poder en la mesa directiva, y más cuando se trata de recursos que apoya el gobierno.
- 3) *Implica un mayor trabajo* para consensos y demás cosas que se quieran implementar o algún negocio para “amarrar” con clientes.

Estos productores que no están convencidos de las ventajas en colectividad, argumentan que sus costos en tiempo y trabajo tienen mayor peso [según su visión] que los beneficios económicos que puedan recibir de la organización misma; así como de los apoyos y subvenciones a los que pudieran acceder en colectividad con las instituciones de fomento agropecuario. Aunado a esta indecisión; se encuentran argumentos de productores acerca de las actitudes de incompetencia y amiguismos del personal técnico adscrito a las instituciones de fomento agropecuario a nivel del CADER y en algunos casos en las Secretarías.

Los productores individuales comentan que han sido testigos de casos donde los representantes organizacionales solamente han utilizado a los productores [socios] para bajar recursos destinados a proyectos productivos “colectivos”, donde solamente dan las “sobras” a los productores, resultando beneficiada únicamente la mesa directiva de la organización.

Gonzalo: “¿Ventaja?... ¿cuál ventaja?... sólo es pérdida de tiempo, además si se construye o compra algo en conjunto, cuando decida no formar parte del grupo quién me paga a mí lo invertido, o si se instala un establo colectivo o el tanque para el acopio en el terreno de otro socio[sic], ¿cómo me van a regresar lo que aporté?”.

El argumento central que subyace sobre las decisiones [de estos productores] de no formar parte alguna de un grupo lechero formalmente constituido, es el aspecto de la confianza llámese normativa, técnica o estratégica (*ver* apartado teórico), pues si existe la confianza interpersonal [el nivel más básico de relaciones de confianza], ésta no se encuentra apta para aceptar obligaciones como parte de un grupo formalmente constituidos, limitándolo en el disfrute de los derechos a los que pueden acceder como socios.

A pesar de que algunos productores como “Gonzalo” manifiesta ver más desventajas en estar organizados en torno a grupos lecheros formalmente constituidos. La mayoría de los productores lecheros encuestados han manifestado haber obtenido mayores ventajas al ser socios de una organización formalmente constituida, y han asimilado [los productores] a la asociación como un factor que les proporciona dichas ventajas. Ejemplo de ello [argumentaron] son la negociación y consolidación de compras consolidadas de insumos, así como apoyo de las instituciones de fomento agropecuario y la obtención de mejores precios en la comercialización del producto mismo ante los industriales de la leche; más que cuando lo hacían en lo individual.

Es importante mencionar que los problemas no han desaparecido del todo. Aún quedan aspectos por resolver como el de transitar hacia una transformación del producto que ofrecen; que si bien algunos grupos como Cecoopal lo están logrando mediante el proceso de agregación de valor al producto leche al transformarlo en quesos y cremas. La mayoría de las organizaciones lecheras [al menos las entrevistadas] aún continúan bajo la venta del producto como un *commodity* y no con mayor valor agregado.

Las organizaciones lecheras [a pesar de los diversos problemas de productividad y competitividad en precios] están transitando hacia nuevas formas de cooperación-

competencia, que les permiten innovar e incorporar mejoras en sus procesos productivos y organizacionales. De manera que han logrado permanecer en el mercado competitivo lácteo.

Las relaciones de confianza de los productores manifiestas hacia sus representantes forman, una parte central del presente análisis. Donde importa la percepción que tienen los productores respecto a sus representantes y si esta percepción va de acuerdo a los logros alcanzados por la organización, o es sólo la “conveniencia” por lograr el mínimo esfuerzo para la venta del producto. Asunto interesante que abordaremos en el apartado siguiente.

4.3.1. Líderes organizacionales: compromiso, colaboración y cooperación

La mayoría de los líderes de los grupos lecheros [encuestados] en Los Altos, no ha desarrollado aún las ventajas que crean la colaboración y cooperación en la actividad productiva sobre todo para aspectos comerciales ante su principal cliente [la industria lechera]. Cuenta con escaso apoyos [económicos y organizacionales] para negociar con condiciones de mayor equidad ante la industria. Esto, en el entendido que cerca del 60 por ciento de las organizaciones encuestadas han manifestado inconformidad en las formas de negociación que lleva a cabo la industria.

Aunado a las relaciones asimétricas entre industria-productor, industria-organización, existe una incapacidad por parte de los productores y organizaciones para hacer frente a las exigencias de la industria. Esta relación asimétrica, representa un elemento de “poder” a favor de la industria lechera para fijar las reglas de la relación pactada [a veces solo apalabrada], donde la industria obtiene la condición más ventajosa con el objetivo de lograr la calidad en el producto recibido y ser competitivos en la producción de derivados lácteos.

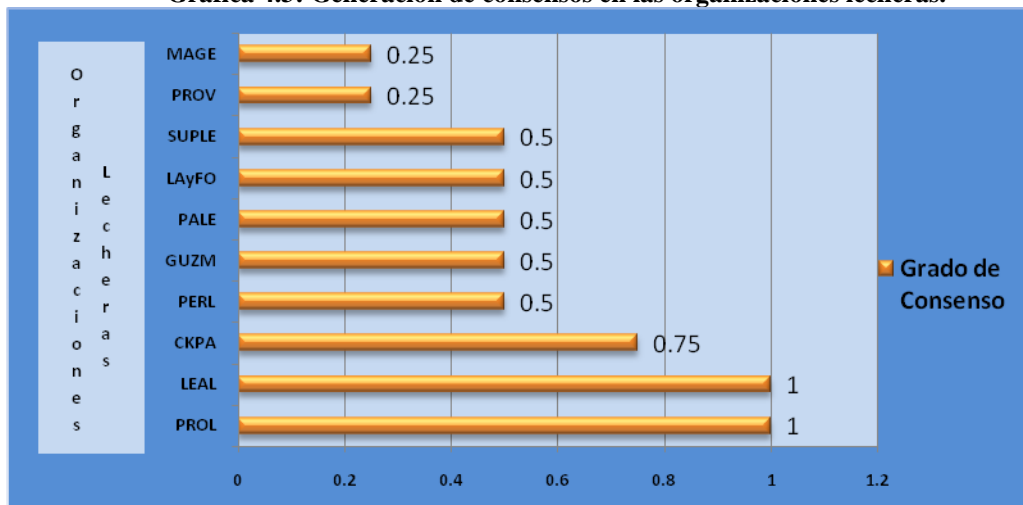
Dentro de esta relación asimétrica, el indicador más representativo es referido principalmente a; la fijación de precios para la leche, los niveles de calidad establecidos para la materia prima, y de igual forma los toques a la producción [recordemos cuando se señalaba, en el capítulo contextual, acerca de la alta estacionalidad en la producción que se presenta en la región alteña].

Dentro de esta dinámica relacional asimétrica, varios representantes de las asociaciones han manifestado una mayor preocupación por cumplir con las exigencias que la industria les ha impuesto, más que por representar los intereses de sus agremiados por lo que se asemejan más a subsidiarias de la industria que a organizaciones institucionalizadas con dominio propio en sus acciones.

La discusión anterior, entraña la dificultad que ocasiona esta relación asimétrica [organización-industria] para la organización de productores lecheros; donde los productores mismos, pueden no sentirse representados afectando esta situación, directamente a las relaciones de confianza entre productor-organización.

En la gráfica 4.3 ilustramos la facilidad [o dificultad] que manifestaron los representantes de las diversas asociaciones lecheras entrevistadas; otorgando una valoración que va en una escala de muy difícil (0.1) a muy fácil (1). Resultando en organizaciones como “Prolea” y “Leal” generación de consensos [al interior] fáciles actualmente. Ya que “Prolea” manifestó que la generación de consensos y “vender la idea” a los demás socios había resultado difícil durante los primeros cinco o seis años posteriores a la constitución formal como sociedad cooperativa.

Gráfica 4.3: Generación de consensos en las organizaciones lecheras.



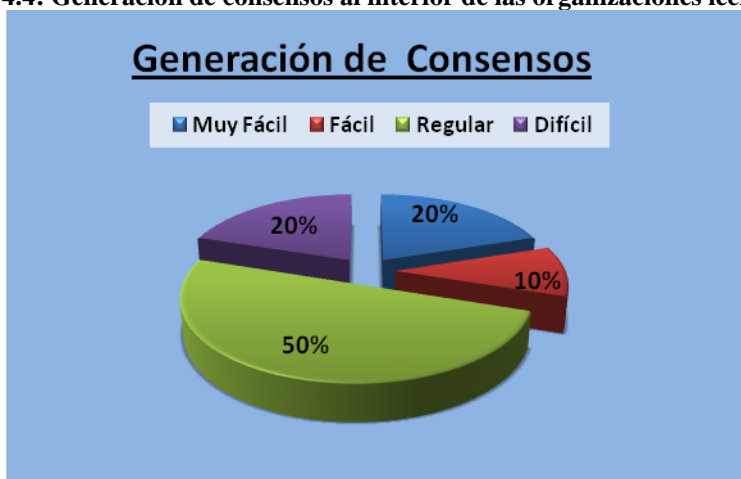
Fuente: Elaboración propia con base en fase de campo realizada en el periodo ene-feb., de 2008.
 Notal: se otorgaron los siguientes valores para cada categoría: Muy Difícil= 0.1; Difícil= 0.25; Regular=0.5; Fácil=0.75 y muy Fácil=1.

Las organizaciones lecheras de “Mage” y “Prov”, han manifestados los niveles más bajos en la generación de consensos [además de estar tipificadas como organizaciones productivas de tipo familiar o traspatio], esta declaración de dificultad en los consensos, está en gran medida explicada por la diversidad de opiniones al interior [por parte de sus socios] de la organización, donde cada uno de los integrantes tiene su propio punto de vista hacia donde debería ir la asociación; aunado [además] a una falta de confianza estratégica [principalmente] hacia el representante de la organización y la mesa directiva. Por lo que uno de los productores comenta:

“la verdad para que “nos hacemos” [sic]... aquí cada quien jala pa’onde [sic] quiere... todos creen tener la razón de cómo deben ir las cosas en la organización... pero a la vez nadie quiere aventarse el “paquete” para estar a cargo... entonces no hay que quejarnos ¿verdá? [sic]”.

El tipo de aseveraciones como la anterior, son aspectos bajo los cuales existe el riesgo de que se inicie un proceso de deterioro de las relaciones de confianza [sean de cualquier tipo] al interior de la organización. Con repercusiones para la organización misma y sus socios. Ya que corren el riesgo de cargar con la “etiqueta” de productores problemáticos que no saben trabajar en colectividad. La facilidad y/o dificultad para la generación de consensos al interior de las organizaciones lecheras encuestadas se muestra en la gráfica siguiente.

Gráfica 4.4: Generación de consensos al interior de las organizaciones lecheras



Fuente: Elaboración propia con base en fase de campo realizada en el periodo ene-feb., de 2008.

La gráfica anterior, nos muestra que el 50 por ciento [productores y mesa directiva/representante] percibe de manera regular la generación de consensos al interior de la organización; 20 por ciento consideran los procesos [consensos] muy fáciles; y otro 20 por ciento los considera difícil. Siendo sólo un 10 por ciento los que consideran que existe cierta facilidad para la generación de consensos entre los socios.

Las organizaciones de productores “Suple”, “LAyF”, “Pale”, “Guzm” y “Perl”, han manifestado una dificultad “regular” en la generación de consensos, argumentando que realmente no existen problemas tan graves donde se vean condiciones adversas o de amenaza para la desintegración de la organización misma. Sino problemas comunes como el de alguna mejora para la infraestructura donde se encuentra el tanque colectivo o sobre la compra de alimento o las cuotas de membresía, entre otros.

Por su parte, Cecoopal ha caracterizado la generación de consensos como fáciles, donde argumenta [su representante] que la discusión se da más ya en la mesa directiva [conformada por familiares] que con el resto de los asociados. Es importante aclarar los productores socios de esta organización lechera han manifestado tener confianza en sus representantes y llegar sin tantos problemas a acuerdos concretos y benéficos para seguir fomentando la cooperación y colaboración al interior de la organización y de las asociaciones que la integran.

4.4. Comercialización y confianza: las percepciones de los grupos lecheros

Las relaciones de comercialización establecidas entre las organizaciones de productores y los productores de leche son [sin lugar a dudas] elementos centrales de la discusión en el presente documento, donde estas relaciones sustentadas en la confianza [sea personal o normativa, técnica, o estratégica] nos proporcionan elementos importantes para la afirmación de la hipótesis propuesta sobre la relación directa en las mejoras productivas, de infraestructura y acceso a créditos, entre otras. Logrando estas mejora, en la medida en que dichas relaciones [de confianza] además de ser generadas se fortalecen y diversifican por parte de las organizaciones que las sustentan.

Gráfica 4.5: Percepción de la relación comercial con su cliente principal.



Nota: Fácil=1; regular=0.75; Difícil=0.50; y No contestó=0.25.

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo: enero-febrero, 2008.

Retomando el argumento de calidad, en esta investigación mencionábamos que a raíz de que la industria inició con la imposición de un criterio de calidad en la región, donde argüía que la leche producida en los Altos era de mala calidad y que contenía agua e impurezas [principalmente]. Con este argumento obligó [de alguna manera] a que el productor incorporara la red de frío en su unidad productiva o que se agrupara junto con otros productores para el acopio de leche en tanques colectivos.

Las observaciones realizadas directamente en campo [a los grupos lecheros en la región Altos Sur] nos permiten inferir la consolidación y articulación productiva de algunos de estos grupos lecheros conformados. Los datos muestran que solamente dos de cada 10 organizaciones han logrado consolidar su articulación productiva; integrando [además del enfriamiento de la leche y su comercialización], compras consolidadas de alimento balanceado, fertilizantes y medicamentos. Siendo estos grupos, beneficiados en acceso a créditos para la adquisición y adaptación de mejoras tecnológicas y de infraestructura como son; equipos para inseminación artificial, máquinas ordeñadoras, equipo para mezclar raciones, entre otros.

La Confianza en las Relaciones de Productores Lecheros

Dentro del entramado productivo e institucional que caracteriza al sector lechero en la región Altos Sur de Jalisco, las interacciones que se generan al interior del sistema productivo son bastante complejas sobre todo en un concepto tan “subjetivo” como lo son las relaciones de confianza. Relaciones que se presuponen vienen como una característica ya dada al conformar una organización productiva, pero que sin duda es un concepto que se construye con el tiempo y con las interacciones diarias generadas en cualquier sistema económico, productivo y social.

En este apartado generalmente recurrimos a transcripciones “textuales” de los comentarios realizados por los productores socios entrevistados para lograr captar elementos esenciales dentro del concepto mismo. Parte de la encuesta aplicada se orientó a captar la percepción del productor [socio] respecto al desempeño de su representante al frente de la organización lechera en los últimos cinco años. A pesar de que las opiniones fueron diversas, dentro de ellas subyacen elementos que permiten categorizar dichos argumentos dentro los tres tipos de relaciones de confianza que se analizan [personal, técnica y estratégica]. Siendo los argumentos siguientes; ejemplos claros de las relaciones de confianza manifiestas a su representante.

Ramiro: “realmente el encargado [representante legal] de la organización ha mostrado una capacidad para negociar con la industria y siempre se hace el pago a tiempo a nosotros [socios] y consigue buenos precios aún en las *aguas* [periodo de lluvias]”.

Es posible inferir [en la afirmación anterior] la confianza de tipo *técnica u organizativa*, ya que alude a la capacidad de una persona/organización para identificar problemas, entenderlos y saber cómo resolverlos o a quien recurrir para lograrlo [Alude al prestigio]. En el argumento anterior el productor, muestra su confianza a la mesa directiva [sobre todo al representante organizacional] por la capacidad para negociar el producto ofertado [por la asociación] ante la industria. Aunado a los compromisos cumplidos para con la asociación en

el beneficio colectivo; mediante la colocación del producto y obtención de “buen” precio [por litro] y pronta liquidación [pago] a cada uno de los productores socios.

Otro de los productores argumentó lo siguiente:

Gustavo: “realmente le tengo fe al representante ya que lo conozco de varios años y siempre ha sido derecho [*sic*] en la administración de la organización”.

En esta aseveración existe un claro reflejo del segundo tipo de confianza; la *personal/normativa*, donde los lenguajes coloquiales y las relaciones socioculturales y productivas están presentes, al manifestar una confianza “interpersonal” más que la confianza en las capacidades técnicas o la confianza estratégica del representante. Esta confianza personal/normativa expresada es fundamental en toda organización ya que este tipo de confianza es la que se da en el nivel más simple [diada] que es interpersonal.

Relacionado con el tercer y último tipo de relaciones, se encuentra la confianza *calculada o estratégica*; un ejemplo de este tipo de confianza puede ser detectado en la transcripción del comentario [realizado por otro productor], donde el productor expresa una confianza en el representante de la organización, debido a que tiene un conocimiento [más a profundidad] del negocio además de haber laborado [el representante] con la industria a la que vende el producto, por lo cual le atribuye una visión más estratégica [así denominada por el socio/productor] para los negocios; mencionando lo siguiente:

Franco:” la verdad es que el representante siempre ha andado en esto de la leche incluso trabajo un tiempo en Sello Rojo...así que, pues sabe del negocio y eso... quieras o no si ayuda para que uno se motive y participe más en los asuntos de la organización”.

Aunque, la categorización de las relaciones de confianza puede resultar un tanto subjetiva [como mencionábamos al inicio de esta sección], al “encajonar” a cada una de las organizaciones de productores en los tipos de relaciones de confianza [mencionados]; es realmente una aproximación a una realidad [de las percepciones que productores lecheros

reflejan] de manera que podamos transitar hacia un análisis más detallado donde podamos documentar y desarrollar fondo en la investigación de organizaciones lecheras.

De acuerdo a la perspectiva y/o percepción otorgada a su(s) representante(s) por parte de los productores lecheros socios de las organizaciones lecheras, ha sido creado un cuadro que contiene los resultados obtenidos de las diez organizaciones lecheras bajo estudio, así como de los niveles de tipos de confianza otorgados. El lograr esta [difícil] tarea de colocar en los principales tipos de relaciones de confianza [personal/normativa, técnica y estratégica] a cada una de las organizaciones lecheras ha sido un esfuerzo de abstracción y codificación obtenidos mediante las encuestas y entrevistas realizadas quedando como sigue:

Cuadro 4.1: Organizaciones lecheras: tipos de relaciones de confianza.

Tipos de relaciones de Confianza Organización	Personal/ Normativa	Técnica	Estratégica
1. Cecoopal (CKPA)	Media	Alta	Alta
2. Prolea (PROL)	Media	Media	Alta
3. La Perla (PERL)	Media	Baja	Baja
4. La Providencia (PROV)	Media	Baja	Media
5. La Llave de Guzmán (GUZM)	Baja	Media	Baja
6. La Esperanza de Magueyes (MAGE)	Media	Baja	Baja
7. Productos de Leche de los Altos (LEAL)	Media	Alta	Alta
8. La Palestina (PALE)	Media	Baja	Baja
9. Lácteos y Forrajes (LAyF)	Media	Media	Alta
10. San Miguel (Suple)	Baja	Baja	Baja

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo: enero-febrero, 2008. Categorías asignadas por valor: Baja=1-2; Media=2-4; y Alta=4-5.

El cuadro anterior nos muestra que “Cecoopal” y “Prolea” presentan los niveles de confianza más elevados que van de los niveles medios a altos. Características que se han venido resaltando desde la diversificación relacional que presentan en el comercio del producto así como de su relación con las instituciones de fomento agropecuario [en los análisis de grafos]. Por su parte, la organización lechera “Suple” (Sn Miguel) presenta los niveles más bajos dentro de las tres categorías señaladas.

En los apartados siguientes se hizo un análisis de la tabla anterior, para cada tipo de relación de confianza expresado por los productores socios de las organizaciones lecheras [lectura vertical de cada columna].

Confianza Personal/Normativa

En el cuadro 4.1., es posible apreciar que un 80 por ciento de la confianza manifestada en los productores lecheros dentro de las organizaciones es de nivel medio [confianza personal/normativa]. Siendo un 20 por ciento los que manifiestan un nivel bajo de confianza personal/normativa. Este resultado es interesante bajo el argumento de que la mayoría de los productores en la región son de tipo familiar y se debería [entonces] pensar que este tipo de confianza sería el más elevado en relación con los otros dos [técnica y estratégica].

Una de las explicaciones sobre la baja manifestación del nivel de confianza personal, es lo que señalan estudios como el de Cervantes, et al., (2002) que mencionan acerca de la “forma” de producir y de actuar de los productores alteños. Siendo dichos productores categorizados o calificados como productores acostumbrados a trabajar en su rancho [individualmente y por lo general empleando a los miembros de la familia] más que trabajar en asociación y/o colectividad.

Confianza Técnica

Respecto a este tipo de confianza [técnica], un 20 por ciento manifestó tener una confianza “alta” hacia el representante de la asociación; mientras que un 30 por ciento reveló una confianza “media”, y el 50 por ciento restante otorgó un nivel bajo de esta confianza técnica. Este resultado [del 50 por ciento] otorgado a una confianza técnica “baja” fue manifiesto las organizaciones que han tenido [desde su formación] elevados niveles de rotación en la mesa directiva. No sólo porque el representante no atendiera las peticiones de sus agremiados sino que en la mayoría de veces fue el reflejo de la incapacidad de generar consensos al interior de la organización, y en otras por la prioridad del representante por no descuidar la atención de sus actividades individuales como productor lechero. Como argumenta José:

“Realmente esto de ser representante es muy pesado... primero por “amarrar” [sic] el negocio con la industria para vender a buen precio... luego si está algún apoyo o mejorar “algo” en la asociación... necesitas un “buen” de tiempo para convencer a los socios....por otra parte ...pues uno también tiene sus responsabilidades en el rancho”.
¿Y quién más se va a encargar de lo tuyo, si no eres tú mismo?

Confianza Estratégica

Respecto a este tipo de confianza [basada en gran parte sobre capacidades comerciales y en la percepción de una relación costo/beneficio], el 40 por ciento de los productores manifestó tener una confianza “alta”; mientras que un 50 por ciento dijo tener una confianza baja. Y sólo el 10 por ciento atribuyó una confianza media a su representante organizacional.

En este tipo de confianza es interesante el resultado arrojado ya que si conjuntamos los porcentajes referidos a la calificación “alta” y “media”. Tenemos que un 50 por ciento de los productores argumentan tener confianza estratégica en sus representantes. Si vemos este resultado la mitad de los productores [entonces] están conscientes de los beneficios que les representa producir o vender en grupo. No sólo por los beneficios que pueden obtener de programas de fomento ganadero sino de los precios pactados con la industria [aún con los matices que esto puede tener].

Por su parte las manifestaciones sobre confianza estratégica “baja” ha sido manifestada en las organizaciones menores, que por lo general han tenido mayor rotación de representantes [declaraciones hechas por productores, feb. 2008] lo que ha demeritado las relaciones [ya] creadas desde su conformación como grupo productivo [en la década de los noventa principalmente]. Estos productores [socios] perciben que los líderes abusan de la “buena fe” [confianza] de los asociados, pero que continúan en el cargo porque ninguno de ellos está dispuesto a asumir la responsabilidad del grupo o que no se siente capaz de asumir el liderazgo, y funcionar de forma diferente.

Este análisis de costo/beneficio [que está contenido en el concepto de confianza estratégica] realizado por cada productor respecto a su asociación permite que estas dinámicas donde imperan una “infinidad” de objetivos individuales, logren generar el

objetivo colectivo, pues como menciona Storper (1997), toda actividad productiva es dependiente de las acciones de otros, dichas acciones [en ocasiones] pueden hacer que las acciones, nuestras sean ineficientes o improductivas (Pág.:36).

En un intento por definir cuál sería la mejor composición de los tipos de confianza para las organizaciones, es muy aventurado inclinarse por uno de estos tipos de confianza. Más bien existe una yuxtaposición de las dimensiones de los tipos de confianza inherentes a cada una de las organizaciones en específico. Pero que sin duda alguna el que exista una confianza técnica y estratégica [de costo/beneficio] permite que la confianza personal y/o normativa se complemente y fortalezca las interacciones no solo productor-organización sino a nivel horizontal [organización-organización] de manera que permita generar los “*spillover*” característicos de un sistema productivo local “maduro”.

Aunado a las relaciones de confianza y respecto al liderazgo llevado a cabo por los representantes de las organizaciones lecheras, algunos productores argumentaron que existe un liderazgo positivo dentro de sus organizaciones y consideran que los líderes son personas honestas que trabajan para el beneficio colectivo, y que la colectividad les ha traído beneficios considerables en mejores precios pagados por la industria, ayuda para acceso a créditos, asesoría para proyectos, entre otros.

En contraparte, la mayoría de los representantes encuestados manifestó que los socios son muy renuentes, y que se debe instar constantemente mediante reuniones y comunicados para realizar alguna obra y/o ampliación, o un acuerdo comercial [según fuera el caso] dentro de la organización para persuadirlos de que es conveniente y que contribuirá en el beneficio común de la asociación.

Finalmente, es insoslayable mencionar que la confianza entraña en sí misma el *cálculo* basado en la reciprocidad y la solidaridad; fundadas, a su vez, en normas y principios morales, así como de prestigio de los participantes. Es decir las interacciones en el sistema productivo lechero conllevan al argumento que los tipos de confianza coexisten en y entre los actores implicados en el sector productivo en una suerte de sistema interaccional.

4.5. CECOOPAL y PROLEA: grupos lecheros de orden mayor

El apartado anterior nos ha permitido lograr “abstraer” del total de las organizaciones lecheras, a dos de ellas. El propósito de describir a estos dos grupo lecheros que hemos denominado de “orden mayor” es con la finalidad de vincular a estos grupos con lo que hemos venido manejando en el objetivo central de la presente investigación y las hipótesis generadas del problema de investigación planteado sobre la comprobación del impacto que tienen las distintas interacciones [sobre todo las relaciones de confianza] en las mejoras productivas al interior de las organizaciones lecheras que sin duda son un factor determinante para el acceso al crédito y mejoras en infraestructura y acceso tecnológico; creando ventajas competitivas para la unidad productiva.

Las dos organizaciones lecheras a las que hacemos referencia son “Prolea y Cecoopal”. Estas organizaciones, han logrado una mayor interacción en el sector productivo. Los socios que conforman la organización de Productores Lecheros de Acatic (PROLEA) son cinco asociaciones de productores que agrupan un total de 450 socios en la cooperativa [organización de organizaciones]. Mientras que CECOOPAL agrupa a 66 socios.

Productores Lecheros de Acatic (PROLEA)

PROLEA, se crea como una Sociedad Cooperativa formalmente constituida el 30 de Agosto de 1991, y actualmente [febrero de 2008] agrupa a 450 socios. La cooperativa fue fundamentada con el objetivo de buscar alternativas de comercialización para la leche; evolucionando ahora a ser proveedora de servicios requeridos por sus asociados: asistencia técnica, comercialización de productos, venta de refacciones para equipo de ordeña, asesoría para la elaboración de proyectos para financiamiento mediante programas de fomento agropecuario, centro de “recría para producción de reemplazos y una planta procesadora de alimentos balanceados”. Sin dejar de lado la negociación en bloque para el comercio de leche fluida (fría) a la industria y gestionar insumos en condiciones más accesibles y apoyos institucionales más amplios en beneficio de sus agremiados.

Gran parte de los productores lecheros del municipio de Acatic, trabajaban de manera individual presentando elevados costos de producción que resultaban en ganancias

insuficientes. Llevándose a cabo la comercialización de la leche (a mediados de la década de los ochenta y principio de los noventa) por medio intermediarios denominados ruter²⁹; que recolectaban la leche sin enfriar [con repercusiones en la calidad del producto] y entregada al industrial. Característica que imperaban en el mercado lácteo para ese entonces.

Esta práctica de distribución, hacía que el productor lechero estuviera en constante presión de tiempo y esfuerzo, así como incurriendo en elevados gastos de transportación. Cosa que cambia para mediados de la década de los noventa con el programa de “tanques rancheros” que consistía en la promoción [entre pequeños y medianos ganaderos de leche] de la adquisición colectiva de tanques para el enfriamiento y la comercialización de la leche, y con ello la integración directa de los productores con las agroindustrias. Este programa [de tanques rancheros] se rigió bajo el principio de “organización para la productividad”. Como parte integral de las nuevas políticas de reorganización del proceso productivo del sector agropecuario mexicano especialmente el lácteo³⁰”.

PROLEA cuenta con 54 tanques individuales con una capacidad que va de 600 litros hasta 5000 litros, sumando una producción lechera de 54,000 litros (aprox.) diarios, a esta cantidad se suman una producción de entre 5,000 y 7,000³¹ litros diarios de leche que se concentran en otros tres tanques comunitarios con que cuenta la cooperativa. Estos tanque comunitarios, cumplen con la función de acopiar la leche de productores que aún no se han adaptado al nuevo sistema de enfriamiento en tanques individuales, ya que no consideran necesario el cambio en sus procesos de producción y como resultado venden leche “caliente” parte al mercado local y parte a Prolea, ya que la leche sin un proceso de red en frío no es comprado por la industria.

Se ha constatado que los dirigentes [mesa directiva] de la sociedad cooperativa, PROLEA incentivan a sus socios [incluyendo a aquellos que no han querido cambiar su

²⁹ Término coloquial que le dan los productores lecheros de Acatic, a aquellas personas y sus camiones que recolectan su producto, fungiendo de esta manera, como intermediarios en la compra de la leche.

³⁰ Rodríguez Gómez, Guadalupe. Los rejugos de poder, globalización y cadenas agroindustriales de la leche en Occidente. p.50-51

³¹ Datos proporcionados por el Presidente de la Cooperativa PROLEA, durante entrevista el 12 de febrero de 2008.

sistema de producción a tanques individuales] sobre los beneficios que proporciona la asociación y el adoptar la red de frío lo antes posible, con el fin de obtener un producto de calidad y aceptación en el mercado industrial. En la actualidad PROLEA ofrece a sus socios apoyo técnico de tres médicos veterinarios zootecnistas, dos ingenieros agrónomos y un asesor [en el área de producción](febrero, 2008).

El cliente principal de PROLEA es Lechera Guadalajara. Esta industria los ha apoyado con tanques individuales de enfriamiento con el objetivo de recibir producto con la calidad suficiente para ser procesada. El apoyo ha sido condicionado desde sus inicios en la relación comercial existente. Lechera Guadalajara (Sello Rojo) se reserva el derecho de fijar las cuotas de leche que reciben de cada asociación de productores, establece el precio de la leche, asigna el financiamiento de forma discrecional y ellos mismos marcan los estándares de calidad. Lo que hace ver a Prolea como una simple subsidiaria de “Sello Rojo”.

La cooperativa PROLEA ha logrado formar una forrajera³², una sección agrícola y otra de cría con ganado mejorado genéticamente en beneficio de los productores socios. Esta diversificación es importante debido a que una de las características del mercado lechero, es que los precios de los insumos, tales como forraje, semen de calidad y maquinaria; son factores que repercuten en el beneficio económico del productor lechero [costos fijos]. PROLEA al proveer forraje a precios competitivos coadyuva a que los productores socios reduzcan sustancialmente los costos por litro de leche.

La sección agrícola [creada en 1994], acopia de los socios productores maíz, sorgo, y trigo; y PROLEA se encarga de comercializarlo dentro y fuera [los excedentes] de la cooperativa. La sección agrícola tiene [además] como tarea tramitar [para los socios de la cooperativa] los apoyos otorgados por el gobierno Federal y Estatal a la comercialización del maíz, logrando así dar un beneficio más a los que socios. Estas acciones conllevan a fomentar las relaciones de confianza entre los productores y los representantes de la cooperativa misma.

³² PROLEA decide instalar su propia forrajera en 1994 con apoyo del gobierno Federal y Estatal, de los mismos productores y de Lechera Guadalajara.

Finalmente es así como los socios de esta cooperativa han formado y fortalecido sus relaciones de producción, especialmente las relaciones de confianza de manera que les ha permitido lograr beneficios en la colectividad que pueden ser vistos en las mejoras en infraestructura, acceso al financiamiento y adopción de tecnología, aunado a una venta segura de su producto con precios razonables; factores que [sin duda alguna] no hubiesen logrado en la individualidad, o hubiese implicado un esfuerzo mayor.

Centro Lechero Cooperativo de los Altos (CECOOPAL)

Por su parte el grupo Centro Lechero Cooperativo de los Altos de Jalisco (CECOOPAL), se constituye como una organización establecida formalmente el 10 de octubre de 1991. Siendo en sus inicios un establo colectivo. El centro cooperativo tiene más de 30 años en torno al trabajo “cooperativo” y “colaborativo”, aunque su registro como CECOOPAL se realizó en 1991. En sus inicios el establo colectivo era una cooperativa de consumidores que luego avanzó a la integración de la producción y la transformación de la leche, con el objetivo de vender productos procesados [con mayor valor agregado]. Ofreciendo en la actualidad quesos, cremas y cajeta con marca propia: Cecoopal.

Esta organización ha pasado de la venta de leche fluida fría como materia prima [donde como argumentábamos las empresas industrializadoras castigan el precio e imponen cuotas sobre el volumen y la calidad del producto] a la comercialización productos lácteos con valor agregado fuera de la región principalmente en el Valle de México. Esto supone que la mayor parte de la leche de los productores socios es vendida en producto procesado situación que redundará en beneficios a la colectividad y permite seguir en su crecimiento tanto en instalaciones [del establo colectivo con que cuentan] como en la industrialización de la leche producida por sus más de 60 agremiados.

Mediante una entrevista dirigida a su representante L. Jaime Franco Martín; comentó que actualmente [2008] el 70 por ciento de la leche que se produce por los socios de su organización se vende en productos procesados con marca propia [con la misma palabra CECOOPAL] el restante es comercializado con agroindustrias del Valle de México

principalmente; por lo que el reto argumentó – (...) *es vender más productos bajo esta modalidad e incluso registrar nuevas marcas para vender otros tipos de queso.*

A además detalló que, actualmente parte de la leche que venden [ya como queso] se maquila a varios clientes; entre ellos empresas de la marca Esmeralda, además de otros en la región (Guadalajara y Tepic, principalmente). Mencionó que actualmente trabajan quesos tipo Cotija, Cheddar, adoberas y panelas. De manera que hoy día procesan ya el 50 por ciento de la leche que captan como grupo (Cecoopal). Lo que nos lleva a un promedio diario de procesamiento de producción que fluctúa entre los 40 y 65 mil litros de leche, que son proporcionados por una red de proveeduría de 23 tanques de enfriamiento para la captación de la leche luego de la ordeña.

En esta fase de crecimiento, el representante [lechero] agregó que en el inicio fue importante la decisión de consolidar un establo colectivo, donde visualizaron la reducción de los costos que implicaba manejar el hato de manera individual y al mismo tiempo aumentar la oferta de leche. Este proceso fue una fase difícil [argumentó] que en sus inicios requirió de la generación de consenso y credibilidad ante la mayoría de los socios. Finalmente la confianza depositada en la mesa directiva (confianza técnica y estratégica), aunado a la oportunidad de pasar de la producción a la transformación, logró el convencimiento aún de los socios más escépticos y poco convencidos de los beneficios esperados.

Cecoopal cuenta con 208 vacas y 144 vaquillas en desarrollo, con la intención de elevar [en el corto y mediano plazo] el hato a 500 vientres en producción para tener una mayor oferta lechera. Ahora [comenta Franco Martín] *la organización tiene el reto de producir con calidad y eficiencia, tanto la leche en el establo, como los derivados lácteos.* Para pasar a las certificaciones existentes en productos inocuos, y adaptarlos a las exigencias del consumidor final.

De los argumentos anteriores podemos observar que existen grupos lecheros que han logrado pasar del simple acopio de leche fría y posterior venta a la agroindustria, hacia otros niveles como son el procesamiento y elaboración de productos lácteos. Es decir,

colectividades que han explotado y potenciado sus relaciones de confianza entre los productores socios. Es decir, el respaldo de los socios hacia sus representantes [relación recíproca] ha permitido lograr y consolidar la organización con la permanencia en el mercado. Dicha permanencia atribuida a la estrategia de diversificación de sus productos [y agregación de valor], aunado al fomento y fortalecimiento de sus relaciones de comercio, amistad y sobre todo las de confianza.

Es importante mencionar que este esquema de cooperativas integradas y establos colectivos conformados; trabajan bajo una dinámica de redes de cooperación y colaboración de los actores basados en la confianza mutua, formando parte integral de una estrategia que logre implementar economías de escala, buscando ser competitivos y ofrecer productos de calidad con mejores precios.

Las ventajas que poseen es su capacidad de gestión e influencia política regional. Se visualiza en ambas organizaciones lecheras [representativos], que las capacidades que les han permitido crear estos beneficios de la colectividad se debe en gran medida a la diversificación de sus relaciones de amistad y confianza; establecidas no sólo al interior de la organización con los socios, sino con instituciones y otras organizaciones. Estas relaciones les hace enterarse más rápido [difusión de información] de los programas, apoyos y demás beneficios y/o créditos a los que pueden acceder;

Por otra parte, comparten la idea de fomentar y transmitir a los socios una visión global de lo que ha sido el trabajo en colectividad [los logros]; y que la influencia política y de negociación comercial [con que cuentan ahora], ha sido lograda en gran medida por la confianza que les han otorgado ellos mismos [socios productores]. Así, este tipo de organizaciones tiene un peso social considerable como actores regionales promotores de este sistema productivo local lechero, que podríamos caracterizarlo como un sistema productivo local incipiente.

La descripción de los dos grupos lecheros anteriores cumple nuestro propósito de ejemplificar cómo la diversificación de las interacciones [sobre todo las relaciones de

confianza] les han permitido transitar hacia otras dinámicas productivas y organizacionales de manera que les ha redituado en beneficios, no sólo al representante o mesa directiva [y allegados] sino que han sido transferidos hacia la colectividad.

4.6. Discusión de resultados

Dentro de la discusión argumentativa acerca de los resultados en la presente investigación han surgido las siguientes interrogantes: ¿Cuál sería el número óptimo de socios/productores dentro de una organización lechera y por qué? Y si ¿la organización con un mayor número de socios es más conflictiva y [a la vez] menos productiva que aquella con menos socios... y viceversa? Con los hallazgos de campo, no es sencillo dar una respuesta clara y concreta a las interrogantes anteriores, ya que es riesgoso tratar de relacionar un número óptimo de socios con el éxito o fracaso de una organización lechera. No existe una correlación clara que muestre en qué medida ante un aumento en el número de socios en una organización tendrá una disminución en la generación de consensos y números de acuerdos logrados para la toma de decisiones de importancia en la organización.

El éxito o fracaso [óptimo o no óptimo desde el aspecto productivo] de una organización lechera, tiene que ver más con la capacidad administrativa y organizacional de la mesa directiva o representante de la organización respecto a la generación y fortalecimiento de sus relaciones de confianza al interior de la organización, y con una visión de grupo hacia las interacciones al exterior de la misma [con proveedoras de insumos, con instituciones educativas y de fomento agropecuario, con la industria misma o principal cliente comercial], de manera que le permita [además de colaborar y cooperar en compartir información, procesos, tecnología, entre otros] competir generando externalidades positivas para el conjunto del sistema productivo local.

La probabilidad de que la toma de decisiones [al interior de una agrupación] se convierte en un proceso de mayor complejidad en la generación de consensos y resolución de conflictos, mientras mayor sea el número de socios dentro de cada agrupación, es efectivamente posible, pero no quiere decir que el número de socios sea una limitante en que organizaciones lecheras no han podido transitar hacia mejoras productivas y organizaciones,

es decir debemos ser precavidos en no caer en la generalización de que organizaciones con un mayor número de socios es más problemática y a la vez menos competitiva.

Un claro ejemplo es el caso de la cooperativa PROLEA, que a pesar del gran número de socios [450] ha podido administrar el negocio lechero de una manera “saludable” al lograr que la organización avance hacia formas innovativas en los procesos productivos. Proceso que se ven reflejados en la productividad al interior de la organización. Donde han pasado del simple acopio y enfriamiento de leche hacia el ofrecimiento de servicios [técnicos, veterinarios, medicamentos para sanidad animal, entre otros] hacia sus socios miembros como lo ha manifestado su representante y de igual forma varios productores socios entrevistados.

Cabe señalar que el ejemplo anterior [PROLEA] no debe ser considerado como un reflejo de lo que suceda con otras organizaciones lecheras en diferentes regiones del país. Aunque si aporta elementos que los productores [no sólo lecheros] deban considerar para transitar hacia la conformación de grupos fortalecidos. De manera que les permita a los productores [socios] un acceso a una red amplia de interacciones con grupos lecheros consolidados y con la industria misma; diversificando a la vez sus relaciones de confianza, que sin duda incrementan sus posibilidades productivas que redundan en beneficios tanto en volúmenes de producción, como en abatimiento de costos. Aunado al incremento de sus oportunidades comerciales, de manera que permita [a los productores] la permanencia [de manera competitiva] en el mercado lechero.

Finalmente, podemos afirmar que las organizaciones lecheras, son grupos formales de trabajo creados con el propósito de acrecentar las capacidades de sus miembros a través de la colectividad misma, de manera que brinde beneficios que se vean reflejados en las condiciones socioeconómicas locales. Esta visión [La conformación de grupos formalmente constituidos] es pues, una herramienta que pretende lograr la transición de estos grupos lecheros hacia formas productivas organizacionales que coadyuven a elevar la productividad en el sector y en la competitividad para hacer frente a las dinámicas productivas regionales y globales dentro de una economía de mercado.

Organizaciones lecheras: similitudes y diferencias

La mayor debilidad encontrada en los grupos lecheros encuestados en Los Altos (Sur), ha sido la relacionada con su *génesis*, al haberse conformado de acuerdo a la ruta de acopio de la industria, o de acuerdo al centro de acopio más cercano próximo que de acuerdo a su iniciativa propia de acuerdo a la percepción cultural-productiva de los productores que estaban conformando la asociación, basada en una identificación y/o característica común como pudieran ser; familiar, amistad, compadrazgo, entre otros.

La conformación de agrupaciones lecheras, se restringió pues [desde mediados de la década de los noventa] a un único objetivo: elevar la calidad del producto, de ahí que se organizaran en torno a los tanques de enfriamiento [“tanques rancheros³³”] más que en función de sus afinidades productivas y socio culturales de la producción lechera.

Lo anterior se ve reflejado en sus relaciones de *comercialización*, donde la mayoría de las organizaciones lecheras venden su producto sin valor agregado es decir el 100 por ciento comercializan leche fluida [fría]. Esta comercialización la realizan a agroindustrias de la región [incluyendo Nestlé; empresa transnacional ubicada en la región denominada Altos Norte], principalmente a “Sello Rojo” [Lechera Guadalajara] y centros de acopio LICONSA. Tal situación ha conllevado [ahora], a las organizaciones a enfrentar problemas de credibilidad ante sus asociados debido al castigo en el precio pagado por la industria [por litro recibido] bajo argumentos de baja calidad en el producto que reciben los industriales.

Por otra parte, se detectó una ausencia de sensibilización por parte de las instituciones financieras y de fomento agropecuario hacia la importancia del sistema lechero local como una vía que permita mejoras en la creación y desarrollo de ventajas competitivas entre los agentes. Importancia reflejada en organizaciones consolidadas y conformadas con actores altamente participativos y con capacidad de negociación no sólo ante la industria regional sino al exterior de la región misma. Es decir organizaciones con una visión empresarial, más

³³ Este programa inicia en los noventa, el Gobierno del estado de Jalisco y la SAGARPA, con el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) y el Fideicomiso Instituido en Relación a la Agricultura (FIRA) y con algunas agroindustrias establecidas en la región. Consistió en la promoción y apoyo entre los pequeños y medianos productores lecheros la adquisición colectiva de tanques para el enfriamiento y venta de leche con la finalidad de integrar a los productores directamente con la industria. Véase Rodríguez et. al, (2001:232)

que como negocio familiar que si bien existen en la región no forma parte del común denominador en la región Altos Sur.

Existen [además] limitados programas enfocados a lograr mejoras en las competencias endógenas de los agentes y actores dentro del sistema productivo, es decir mejoras en los procesos y la calidad del producto ofrecido, pero sobre todo en cómo lograr mejoras organizativas; enfocadas a promover a las organizaciones lecheras formalmente constituidas, hacia una senda de desarrollo de capacidades productivas y gerenciales, que les permita lograr disminuir costos de producción que no afecten la calidad del producto obtenido.

Escasos programas dirigidos a las organizaciones lecheras, con el objetivo central de crear, fomentar y diversificar las interacciones entre “iguales” y con otros actores que tienen que ver con el sector lechero, de manera que permita la creación de sinergias basadas en las relaciones de confianza. Relaciones que redunden en un mayor margen de maniobra respecto a los recursos obtenidos, permitiéndoles llevar a cabo decisiones comerciales con mayores beneficios de los que reciben actualmente.

Huelga mencionar, la excesiva centralización para la movilización del recurso mediante la cual la mayoría de las organizaciones son apoyadas por medio de las agencias de fomento agropecuario, aunado a la forma de ejercer los “dineros” públicos para liberar el recurso una vez aprobado el proyecto o el concepto por el cual el productor (organización) recibirá una subvención que le permitirá una mejora, ya sea en la organización (administración), en la infraestructura o en el mejoramiento del hato ganadero, entre otros.

Finalmente, podemos concluir que la competitividad del sistema lechero productivo [como resultado de las nuevas dinámicas globales de producción que se ven reflejadas en un impacto directo en lo local], descansa sobre dos premisas fundamentales: la primera, referida a la competencia expuesta del productor y de las organizaciones lecheras que les obliga a desarrollar esfuerzos y diversificar sus relaciones para mejorar su eficiencia productiva reflejada en los productos obtenidos [competencias tipo Porter]; y la segunda; debido a la presencia de interacciones [redes] dentro del sistema productivo lechero [externos a la

organización]. Por lo que, los esfuerzos de cada organización se ven apoyados e influidos por toda una serie de externalidades que van desde los servicios [consultoría, genética, alimentos balanceados, etc.] hasta las instituciones crediticias y de fomento agropecuario.

Dejada en blanco intencionalmente

V.- CONCLUSIONES

La teoría que proporcionó sustento a la presente investigación es la del desarrollo local [desde la perspectiva territorial] para explicar la dinámica del desarrollo de las unidades productivas [territoriales], donde los conceptos de territorio, el medio natural y el potencial endógeno son base para explicar el desarrollo y potencialidades de una región como lo Altos Sur en Jalisco. La teoría del desarrollo local se centra en promover las potencialidades de desarrollo específicas de cada región evaluando sus posibles ventajas y desventajas. Por lo que en ellas se enfatiza la importancia de la *ventaja competitiva* de las regiones como uno de los recursos viables con los que cuentan para la promoción y sustentabilidad del desarrollo.

En este desarrollo local, es indudable y primordial la existencia de tres elementos que están presentes en todos los análisis del desarrollo mismo, elementos basados en gran medida en la potenciación futura del desarrollo que son: 1) un *saber hacer específico* -saber que ha evolucionado desde formas de acumulación de excedentes basadas en la agricultura, a la producción artesanal y posteriormente industrial-; 2) *encadenamientos productivos* locales que han generado e incentivando la especialización productiva con lo cual es fortalecido el saber hacer local; y 3) la *capacidad empresarial* propia. Siendo esta última señalada por Vázquez Barquero (1988) como el elemento necesario y decisivo para la promoción del desarrollo local.

La conceptualización anterior ha otorgado [en la presente investigación] un acercamiento a la realidad productiva del sector lechero de la región Altos Sur. Donde los tres elementos necesarios [de acuerdo a Vázquez Barquero] para la potenciación futura del desarrollo en una región están presentes en el sistema productivo lechero, aunque en menor medida el tercer elemento que es referido a la capacidad empresarial propia.

Es importante mencionar que, la teoría del desarrollo local es bastante amplia y compleja que no sólo alude a la incorporación de nuevas tecnologías, sino también a la mejora de los productos y procesos al alcance de las pequeñas y medianas empresas, donde la utilización eficiente de la tecnología disponible en el mercado es una fuente de competitividad.

Dentro de la teoría de desarrollo local, debe entenderse uno de los factores que conforman dicha teoría: los sistemas productivos locales, deben entenderse en función del entorno local que integran y en el que destacan las reglas, normas y valores que rigen al sistema; así como el entramado de relaciones que se basan fundamentalmente en el conocimiento que tienen los actores los unos de los otros. Pero sobre todo basados en la confianza mutua generada de manera paulatina al interior del territorio.

Es indiscutible, que un sistema productivo local puede ser también construido o potenciarse por medio de políticas concretas, con estrategias que actúen sobre los niveles de desarrollo fundamentales como lo señala Albuquerque (1997), lo que otorga responsabilidades a las administraciones públicas y a las organizaciones empresariales locales una oportunidad que parecía cerrada para varias micro y pequeñas empresas ante el embate de la competencia internacional en la lucha incansable por la competitividad.

Es preciso mencionar que en el presente trabajo se ha asumido que el sistema productivo lechero en la región Altos Sur reúne las características y elementos para ser clasificado como un sistema productivo local [siendo uno de los aportes de la presente investigación]. Pues como señalan Albuquerque, Storper y Garofoli [entre otros] estos sistemas son generadores de un entorno que contiene elementos que van de la cooperación y colaboración, a la competencia productiva en los sistemas productivos locales. Dichos elementos [de cooperación, colaboración y competitividad] son los que otorgan una determinada caracterización a cada sistema productivo y una especificación propia para cada territorio, donde interaccionan distintos actores y componentes del sistema productivo mismo. Es esta interacción la parte fundamental que conllevó al desarrollo de la presente investigación acerca de las organizaciones lecheras de la región Altos Sur.

Los señalamientos sobre la existencia de un sistema productivo local en la región Altos Sur, son retomados de las afirmaciones los autores descritos en el párrafo anterior que mencionan los elementos que constituyen a un sistema productivo local. Ya que [en primer lugar] en Altos Sur, existen unidades productivas con un grado de diversificación intra e inter

sectorial [algunas con economías de escala], y con capacidad de desarrollo tecnológico. En segundo lugar está presente una red de unidades productivas de manera que permite la generación estrategias de comercialización y flujos de información. En tercer lugar se tiene la presencia de un mercado de trabajo local y finalmente [cuarto lugar] existen [aunque escasos en la región Altos Sur] mecanismo de coordinación extra mercado, con acuerdos de cooperación inter empresarial, grupos económicos basados en vínculos sociales [creencias religiosas, clubes, entre otros].

El hablar de un sistema productivo local en la región Altos Sur, es hablar de cuatro aspectos y/o características primordiales. Características que pueden estar presentes [todos en su conjunto y/o algunos de ellos] en los sistemas productivos locales (Sáez, 1999):

- a) Los sistemas productivos locales se ubican en un espacio geográfico definido, donde predomina un número elevado de pequeñas y medianas empresas,
- b) Implican una tradición productiva y existe *especialización* en el proceso productivo, y donde las economías externas derivan de la especialización, producto de la división del trabajo entre las empresas.
- c) Las comunidades de los sistemas productivos locales llevan implícito un elemento de conocimiento tácito referente a la tecnología, las capacidades, los productos y los procesos que suele ser específico para cada conjunto de empresas y se acumula a lo largo de la historia. Este factor permite la existencia de una capacidad de adaptación e *innovación*, por tanto la flexibilidad es uno de los elementos básicos de esta clase de configuración territorial.
- d) En el sistema productivo local se generan relaciones entre la esfera económica, política y social, siendo el funcionamiento de cada una de ellas condicionado por la organización y el comportamiento de las otras organizaciones e instituciones. De lo anterior la importancia de los aspectos institucionales y sociales para el funcionamiento del sistema.

Las características mencionadas anteriormente, están presentes [las tres primeras] en el sistema productivo lechero en la región Altos Sur. Siendo las características referidas al inciso “d”, donde se debe trabajar más en el sistema productivo lechero en la región Altos Sur, ya que en el análisis de las interacciones de y entre las organizaciones lecheras

encuestadas, así como con instituciones de fomento agropecuario y otras organizaciones. Muestran ser aún “débiles”, no en los aspectos de cooperación y colaboración sino los aspectos de competencia, por lo cual no se ha logrado generar los efectos de derrama o “*spillover*” que viene implícito en todo sistema productivo local, al menos no en la región de Altos Sur en el estado de Jalisco.

En resumen, de la teoría de desarrollo local [dentro de la cual está inmersa la teorización de los sistemas productivos locales] plantea elementos y características esenciales que nos permiten enunciar que el sistema productivo lechero de la región Altos Sur en el estado de Jalisco, es un sistema productivo local [incipiente], ya que la región cuenta con la aglomeración espacial de unidades productivas lecheras [como organizaciones en *red*], localizadas en un acotado ámbito espacial-territorial, aunada un *savoir faire* específico y una historia productiva.

Por otra parte, la investigación sobre las interacciones y condiciones de producción de los productores y organizaciones lecheras de la región Altos Sur en Jalisco, partió de un objetivo central: caracterizar y analizar las organizaciones de productores lecheros, así como sus interacciones inter-organizacionales y con agencias promotoras de fomento agropecuario en los Altos Sur de Jalisco.

El objetivo señalado, fue cumplido en la medida en que se logró ilustrar algunas de las interacciones llevadas a cabo por cada una de las diez organizaciones lecheras entrevistadas; que a pesar de la heterogeneidad presentada tanto entre los productores integrantes de cada asociación, como entre las organizaciones mismas. Se logró una tipificación de acuerdo al nivel tecnológico observado, pero sobre todo al tipo de relación de confianza prevaleciente en cada una de ellas.

Uno de los principales hallazgos está referido a las relaciones de confianza encontradas. La confianza de tipo personal/normativa [el nivel más básico de los tipos de confianza] es la que muestra uno los niveles más altos, ya que la región está caracterizada como un sistema de producción lechera de tipo familiar, donde la historia productiva regional tiene un peso

fundamental para la manifestación de estas relaciones. Por su parte las manifestadas de relaciones de confianza de tipo técnica y estratégica son encontradas en menor proporción en las organizaciones lecheras [respecto al primer tipo] con niveles medios y bajos. Este resultado tiene su explicación si recurrimos a la forma de producir en la que se han desarrollado los agentes del sistema productivo lechero durante mucho tiempo en la región, sobre todo por la dispersión de las unidades productivas [y productores] debido a las condiciones orográficas de la región.

Por otra parte, el cambio generado [a partir de la década de los noventa] en la forma de producir y comercializar la leche mediante el programa de “tanques rancheros³⁴” que fue llevada a cabo por la agroindustria. Esto fue factor fundamental en la reestructuración productiva [como se mencionó en el apartado contextual de la presente investigación]. Así, pudo más el temor a perder su participación en el mercado que los intereses irreconciliables con otro productor socio de la misma agrupación. Situaciones que han frenado el fomento y fortalecimiento de las relaciones de confianza al interior de las agrupaciones, y que se ve reflejada [en la mayoría de las organizaciones lecheras encuestadas] por la baja disposición de los productores alteños a participar en acciones colectivas.

Otro hallazgo fundamental es que dos grupos lecheros: CECOOOPAL y PROLEA, muestran ventajas respecto a los ocho grupos de organizaciones lecheras encuestadas. Las ventajas han tenido su origen en la generación y fortalecimiento de las relaciones establecidas de estos grupos lecheros con otras organizaciones productivas [consideradas como organización de organizaciones] y con instituciones de fomento agropecuario. Estas ventajas están expresadas mediante el logro de condiciones favorables en la producción y comercialización del producto, generando sinergias que les permiten el acceso al financiamiento institucional que contribuye a mejoras en infraestructura, de manera tal que les ha permitido permanecer en el mercado lácteo.

³⁴ Este programa inicia en los noventa, el Gobierno del estado de Jalisco y la SAGARPA, con el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) y el Fideicomiso Instituido en Relación a la Agricultura (FIRA) y con algunas agroindustrias establecidas en la región. Consistió en la promoción y apoyo entre los pequeños y medianos productores lecheros la adquisición colectiva de tanques para el enfriamiento y venta de leche con la finalidad de integrar a los productores directamente con la industria. Véase Rodríguez et. al, (2001:232)

La afirmación anterior viene dada en el sentido de que estas organizaciones han podido diseñar [al interior de ellas] áreas especializadas de apoyo [productivo, administrativo y gerencial] a los productores socios y a la organización misma. De manera que podríamos caracterizarlas como organizaciones de *orden mayor* es decir, organización de organizaciones. Ya que están constituidas por pequeños grupos de productores lecheros, que son socios de estas últimas [CECOOPAL Y PROLEA].

Sobre las hipótesis planteadas en la presente investigación, se argumentaba que a mayores niveles relacionales originados en las organizaciones de productores lecheros [especialmente las relaciones de confianza] y el fortalecimiento y diversificación de dichas relaciones [con otras organizaciones productivas y con instituciones locales y regionales]. Las propuestas teóricas [desarrollo local y sistema productivo local] apuntan que esta diversificación y fortalecimiento relacional logran la generación de mejoras productivas y organizacionales al interior de los grupos [en este caso lecheros]. Ejemplo de ello son las cooperativas CECOOPAL y PROLEA que han transitando hacia nuevas formas cooperativas de producción en la región mediante el aprovechamiento de los recursos [humanos y naturales] con que cuentan observándose un avance considerable respecto de las demás organizaciones lecheras entrevistadas.

La segunda contribución del presente trabajo, ha sido el plantear desde la perspectiva de redes el estudio de la cuenca lechera de la región de los Altos Sur en Jalisco, retomando elementos socioculturales que sólo habían sido señalados por estudios anteriores, mas no analizados. Ante tal situación la presente investigación ha sido una aproximación hacia los análisis de redes sociales en el sector pecuario, donde importan las interacciones presentes en las actividades productivas llevadas a cabo por los actores de un determinado sector productivo como en este caso las condiciones productivas del sistema lechero de la región Altos Sur.

Una tercera contribución que es desprendida del argumento del párrafo anterior, ha sido la aproximación al análisis de las interacciones [sobre todo las relaciones de confianza] de los productores lecheros y las organizaciones como elementos positivos al sistema productivo.

Aunado a las interacciones de las organizaciones lecheras con agencias de fomento agropecuario y laboratorios de análisis de calidad así como con su principal cliente comercial. Esta medición ha resultado en esta investigación, si bien difícil, fructífera en la medida en que ha permitido aportar nuevos elementos para los estudios sobre la cuenca lechera de la región alteña.

Dentro de las interacciones encontradas en las organizaciones lecheras, permiten esbozar la afirmación de que la creación, fortalecimiento y diversificación de las relaciones de confianza permite a las organizaciones lecheras [al menos visto para CECOOPAL Y PROLEA] el logro de mejoras en sus relaciones de cooperación y colaboración que les conlleva a elevar su productividad logrando ser competitivos y estar presentes en el mercado lácteo de la región [aún con los matices que la afirmación anterior pueda tener].

Otro elemento fundamental en el presente trabajo, ha sido la caracterización de las relaciones de confianza como uno de los principios básicos de las interacciones presentes en las organizaciones lecheras. Donde a través del análisis de las características de las relaciones de confianza en las organizaciones lecheras, es posible el diseño y ejecución de políticas públicas *ad hoc* que permitan generar no sólo cooperación y colaboración entre ellas y los centros de acopio sino de competencia dentro del sector productivo lechero en la región. Es decir, competencia entre organizaciones y entre centros de acopio, que sin duda alguna sería benéfico para las dinámicas al interior del sector productivo lechero, sobre todo en lo que respecta a mejoras en la calidad del producto ofrecido; así como una mayor difusión de información y mejoras tecnológicas en beneficio del sistema productivo mismo.

Las relaciones de confianza vienen pues, a ser un elemento que permite un margen de maniobra más amplio sobre generación de consensos [al interior de la organización lechera], además de ayudar al fortalecimiento de la confianza en la realización de acciones [sean de negocio y/o mejoras productivas] por parte de la organización de productores. Independientemente de cuál sea el tipo de relación de confianza [normativa, técnica y/o estratégica] generada al interior de la organización. Esta relación es de importancia relevante en la generación y mantenimiento de las redes de cooperación, colaboración y competencia.

Es necesario señalar que el proceso organizacional para los productores de leche en los Altos de Jalisco, ha sido relativamente reciente [diez años aproximadamente]. Dicho proceso [como se ha constatado en la mayoría de las organizaciones de productores lecheros en la región Altos Sur] ha requerido de un arduo proceso de concientización y consenso entre las partes [actores, representantes e instituciones] que constituyen dicho grupo formal. Siendo una de las tareas más difícil la aportación de capital [inicial o semilla] por parte de las personas [socios]; mayormente, si no existen consensos respecto a acuerdos de cooperación y colaboración, claramente establecidos con anterioridad y sobre todo si no existe un grado de confianza y responsabilidad por parte de los socios.

Estos acuerdos y consensos intra-organizacionales, deben estar basados en relaciones de confianza entre las partes que los componen, de forma tal que proporcionen un sustento firme que permita la reducción de incertidumbre al interior de la organización. Con el propósito de que los socios potenciales tengan una noción clara de las ventajas a las que pueden acceder [confianza estratégica] si optan por ser parte de la organización *versus* desventajas que pudieran presentar al ser socios de alguna otra cooperativa o sociedad de producción rural, incluso si continua como productor individual.

Pero hasta este punto. ¿Cuáles han sido las mayores debilidades encontradas en los grupos lecheros encuestados en Los Altos (Sur)? La primera debilidad encontrada tiene relación con el *génesis* de las organizaciones lecheras mismas. Haberse conformado de acuerdo a la ruta de acopio de la industria, o de acuerdo al centro de acopio más cercano, que por encima de sus iniciativas propias y de intereses comunes entre productores lecheros que compartían una percepción cultural-productiva característica para conformar la asociación.

El argumento anterior ha sido uno de los principales factores de que las organizaciones lecheras estén aún, en el proceso de una transición organizacional basadas en relaciones de confianza que les permita generar estrategias que conlleven a un beneficio de colectividad reflejado en la productividad y competitividad de la organización respecto a sus pares [otras

organizaciones lecheras] de manera que se vayan generando los efectos de derrama [*spillover*] que supone un sistema productivo local.

Esta conformación [que no fue a fin a las visiones compartidas de los socios] se ve reflejado en sus relaciones de *comerciales*, donde la mayoría de las organizaciones lecheras [aún] venden su producto sin valor agregado es decir el 100 por ciento comercializa leche fluida [fría]. Realizando esta comercialización a agroindustrias de la región [incluyendo Nestlé; empresa transnacional ubicada en la región denominada Altos Norte]; principalmente a “Sello Rojo” [Lechera Guadalajara] y centros de acopio LICONSA.

Las organizaciones [ahora] están enfrentando problemas de credibilidad ante sus asociados debido al castigo en el precio pagado por la industria [por litro recibido] bajo argumentos de baja calidad en el producto que reciben [los industriales] donde los laboratorios [de la agroindustria] para análisis de calidad en el producto leche juegan un papel de efectos de colusión en beneficio de la agroindustria y no del productor u organización lechera. Situación que se supone iba a solucionar el COFOCALEC, AC.

Finalmente, podemos concluir que la competitividad del sistema lechero productivo, como resultado de las nuevas dinámicas globales de producción que se ven reflejadas en un impacto directo en lo local; descansa sobre dos premisas fundamentales: la primera, referida a la competencia expuesta del productor y de las organizaciones lecheras que les obliga a desarrollar esfuerzos y diversificar sus relaciones para mejorar su eficiencia productiva reflejándose en sus productos obtenidos (competencias tipo Porter); y la segunda; debido a la presencia de interacciones [redes] dentro del sistema productivo lechero [externo a la organización], por los que los esfuerzos de cada organización se ven apoyados por toda una serie de externalidades que van desde los servicios [consultoría, genética, alimentos balanceados, etc.] hasta las instituciones crediticias y de fomento agropecuario.

Cabe señalar que una proximidad geográfica no siempre deriva en una proximidad organizacional, es decir si no se comparte un objetivo común y definido [como en los casos de PROLEA Y CECOOPAL]. La proximidad geográfica *per se*, no redundará en una

interacción organizacional y productiva con una derrama de beneficios para la mayoría de los actores del sistema productivo lechero en Altos Sur.

No queremos terminar este capítulo de conclusiones sin antes mencionar algunas de las interrogantes surgidas en el desarrollo del presente trabajo y que son una propuesta a considerar en trabajos posteriores para el sistema productivo lechero de Altos Sur en Jalisco, las interrogantes son:

¿En qué medida los niveles organizacionales de las asociaciones lecheras se ven reflejados en niveles de competitividad? Y si, ¿Estos niveles de competitividad son referidos a la competencia localmente generada o sigue patrones extra-regionales [otras regiones del país o a nivel internacional]?

¿Por qué el Estado insiste en la generación de grupos formales de trabajo en el medio rural como instrumento de desarrollo, cuando las condiciones bajo las cuales surgen los grupos [en este caso lecheros] no son del todo favorecedoras?

¿Qué es lo que se espera para el sector productivo lechero ante los incrementos en el precio de los energéticos en términos de incremento del costo [principalmente] en insumos agrícolas para el ganado [sobre todo] de leche?

Ante las conclusiones anteriores, es necesario replantearse [ahora] hasta qué punto el beneficio de la organización de productores es acotado o circunscrito a obtener una leche de calidad, y si es posible aprovechar estas organizaciones formalmente constituidas [ya creadas] para fomentar actividades [vengan de la iniciativa pública o privada] que les permitan lograr mejoras productivas que conlleven a mejoras competitivas.

Mejoras competitivas no sólo en cuanto a costos de producción generados por litro de leche producida, o las compras consolidadas de insumos [fertilizante, alimento para el ganado, medicamentos, etc.], sino mejoras organizacionales que se vean reflejadas en niveles de competitividad logrados no sólo en la organización misma sino en el conjunto productivo fomentando y fortaleciendo cada vez más las interacciones de cooperación, colaboración y

[sobre todo] de competencia en el sistema productivo lechero; de manera que coadyuve estas interacciones hacia la difusión de innovaciones y de nuevas ideas promovidas y fortalecidas endógenamente y adecuadas territorialmente .

Resulta de gran ayuda realizar evaluaciones sobre el funcionamiento de las instituciones de fomento ganadero especialmente los programas que maneja. Y si estos están logrando los objetivos planteados dentro de la política pública establecida para tal propósito; llámese mejoras en infraestructura, mejoras tecnológicas, capacitación empresarial, entre otros. Lo anterior en el sentido de lograr formas de relación entre instituciones (productivas y del ambiente institucionales) capaces de formar coaliciones locales, de manera tal que permitan identificar en qué medida dichas coaliciones están coadyuvando hacia una evolución productiva reflejada en la competitividad productiva o por el contrario cuándo se está llegando a coaliciones de tipo “regresivo”.

Finalmente, esperamos que este capitulado ayude con propuestas a considerar para trabajos de investigación posteriores, con objetivos definidos hacia la consolidación de las organizaciones lecheras formalmente constituidas en la región, como respuesta a la competencia a la que se enfrenta el productor lechero de la región Alteña ante la apertura comercial y hacia la competencia por precio y calidad que durante este tiempo ha impuesto la industria en la región.

Algunas limitantes encontradas en la presente investigación

Las encuestas y entrevistas realizadas, estuvieron enfocadas a identificar las interacciones existentes entre grupos de productores lecheros, haciendo énfasis en las relaciones de confianza [personal/normativa, técnica y estratégica] y de relaciones de parentesco [amistad, compadrazgo [formal, informal y vecindad].

Las debilidades del estudio, están referidas a la metodología de análisis empírico [enmarcado dentro de los estudios de caso] donde una primer crítica, es que los resultados obtenidos mediante esta técnica de análisis son inconsistentes (Arias, 2003) y sesgados (Bonache, 1999; Arias, 2003). El denominado “sesgo” del investigador radica en que éste

especifica el fenómeno a estudiar, elige el marco teórico, pondera la relevancia de las distintas fuentes, y analiza la relación causal entre los hechos. Todo esto lo aparta de la idea del investigador objetivo, el cual trata de eliminar cualquier sello personal en la disposición de los datos y por ello, este tipo de estudio es acusado de no ser objetivo y ser poco fiable (Bonache, 1999).

La segunda crítica, y probablemente la de mayor calado, se refiere a la problemática asociada a la generalización de los resultados obtenidos a partir de un número -forzosamente- limitado de casos estudiados (Rialp, 1998), ya que el caso o conjunto de casos pueden no representar una muestra significativa (Bonache, 1999; Arias, 2003). Gummesson (1991) y Hamel *et al.* (1993) inciden en esta crítica a partir de tres argumentos: su falta de validez estadística; su utilidad para generar hipótesis, pero no para testarlas; y la falta de representatividad del fenómeno que constituye el objeto de estudio, lo cual impide generalizar a partir de los estudios de casos.

En este sentido, quizá, la contrarréplica más acertada es la realizada por Yin (1989, 1994, 1998) al poner el énfasis en el objetivo de la investigación, ya que en función de éste se puede considerar que el método se ajusta correctamente cuando persigue la ilustración, representación, expansión o generalización de un marco teórico (generalización analítica), y no la mera enumeración de frecuencias de una muestra o grupo de sujetos como en las encuestas y en los experimentos (generalización estadística).

La cuestión de la generalización de los estudios de corte cualitativos no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos. De aquí que algunos autores prefieran hablar de “transferibilidad”, en vez de “generalización”, en la investigación de naturaleza cualitativa (Maxwell, 1998).

Finalmente, a pesar de las limitaciones que pueda presentar esta investigación, la virtud del estudio está en el tránsito de investigaciones anteriores realizadas para el sector lechero. Pasando de los aspectos y criterios “economicistas” para determinar la rentabilidad o no de un

productor u organización, hacia aspectos que tienen que ver más [pero no por ello menos importantes] con las interacciones generadas en el entorno productivo lechero, donde subyacen aspectos tan subjetivos como son las relaciones de confianza [sea personal, técnica y/o estratégica; o mixtas] manifiestas en cada negociación y/o consenso realizado por cada productor u organización en la *praxis*.

Donde este análisis de la conformación, fortalecimiento y diversificación de sus interacciones [productivas y relacionales] aporta o limita oportunidades a cada una de las organizaciones lecheras formalmente constituidas. Sobre todo en la búsqueda [diaria] por permanecer en el mercado de forma competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

Alburquerque, F. (2003). *Curso sobre Desarrollo Local*. Curso OIT: estrategias para el desarrollo económico local. Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid, España, Turín, octubre de 2003.

Alburquerque, F. (2004). *Sistemas productivos locales: una mirada desde la política económica local para la generación de empleo*, Seminario CEPAL-MTEySS, Buenos Aires, Argentina.

Altenburg, T., & Meyer-Stamer, J. (1990), *Policies for Building Systematic Competitiveness. Conceptual Framework and case Studies of Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand*. Berlin, German Development Institute.

Altenburg, T. y Meyer-Stamer, J. (1999) "How to promote clusters: Policy Experiences from Latin America", *World Development* Vol. 27, N° 9, pp. 1693 – 1713.

Arocena, J. (1995). "El Desarrollo Local: Un Desafío Contemporáneo". Venezuela, CLAEH, Universidad Católica de Uruguay, Editorial Nueva Sociedad.

Audrestch, D. (1998) "Agglomeration and the location of innovative activity", *Oxford Review of Economic Policy*, vol 14, n 2, pp. 18-29.

Audrestch, D. (1999) "The economic role of small and medium sized enterprises", *World Bank Workshop on Small and Medium Enterprises*.

Becattini, G. (1989) *Modelli locali di sviluppo*, Bolonia, Il Mulino.

Bellandi, M. (1989) "Capacità innovativa diffusa e sistema locali di imprese", en **Becattini, G.** (ed.) (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Bolonia, Il Mulino.

Bellandi, M. Y F., Sforzi (2003) "*The Multiple Paths of Local Development*" en **Becattini, G. y M. Bellandi**, Et. Al. (2001) "From Industrial Districts to Local Development: An Itinerary of Research". Cheltenham, UK – Northampton, Ma. USA. Edward Elgar. Pp. 210-226

Bisang, R.; Novick, M.; Szturlwark, S. y Yoguel, G. (2004) *Las redes de producción y el empleo, elementos básicos para la formulación de políticas públicas*, mimeo, Oficina OIT (ILO) Lima, Perú.

Boisier, S. (2004) "¿Hay Espacio para el Desarrollo Local en la Globalización?" Actas del Encuentro Internacional Desarrollo Local en un Mundo Global. Del 3 al 23 de diciembre de 2004. EUMED-NET, Universidad de Málaga.

Borello, J., con Carmona, R.; Briazo, L. y Bettatis, C. (2002) "Áreas económicas locales: Criterios para su definición en la Argentina". Informe realizado en el marco del proyecto sobre *Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina* (ITA/99/145). División de Producción, Productividad y Desarrollo Empresarial de la CEPAL, Santiago de Chile. (Coord. general de Carlo Ferraro y Giovanni Stumpo)

Borello, J., con la colaboración de Carmona, R.; Caride, H. y Bettatis, C. (2004) "¿Qué es lo local en la Región del Gran Buenos Aires? Elementos para definir unidades subregionales que sean útiles para encarar acciones de desarrollo local, con énfasis en el empleo. Informe final, presentado al Programa Área, Oficina Internacional del Trabajo, Oficina de Buenos Aires.

Boscherini F. y Poma L. (Eds) (2000), *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas: el rol de las instituciones en el contexto global*, Editorial Miño y Dávila, Buenos Aires.

Boscherini, F.; López, M. y Yoguel, G. (1998), *Sistemas locales de Innovación y el desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas: un instrumento de captación aplicado al caso de Rafaela*, Universidad Nacional de General Sarmiento, Documento de Trabajo Nro. 10, 1998.

Boscherini, F.; Malet Quintar, N. y Yoguel, G. (1997), “Consideraciones acerca del ambiente y el desarrollo de capacidades innovativas de las firmas”, *Reunión anual de la Red Pymes*, La Plata.

Buitelaar, R. (2000). “¿Cómo Crear Competitividad Colectiva? Marco para la Investigación de Políticas de Clusters”. CEPAL

Camagni, R. (ed) (1991) *Innovation networks: spatial perspectives*, Belhaven Press, Londres y New York.

Capello, R. (1999) “Spatial Transfer of Knowledge in High Technology Milieux: Learning Versus Collective Learning Processes”, *Regional Studies*, Volumen 33, Nº 4, Routledge

Carlota-Perez en Carlos Ominami (Comp.), (1986) “Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto” La Tercera Revolución Industrial. Impactos internacionales del actual viraje tecnológico, RIAL Anuario, Grupo Editor Latinoamericano, Argentina, p 46-47

Carmona, R. (2001) *Instrumentos de política industrial y fomento productivo en el desarrollo económico local. Estudios de caso en la Zona Noroeste de la Región Metropolitana de Buenos Aires*. Tesis de Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en PyMEs, UNGS.

Escoto, Fernando. Et. AL, (2001). *Lechería Familiar Factores de Éxito para el Negocio*. Pp. 226. Plaza y Valdez S.A. de C. V., México DF.

Cervantes Escoto Fernando; Álvarez Macias Adolfo; Pérez Sánchez Sandra Laura. 2002. *El proceso de desintegración de grupos lecheros en la región de Los Altos de Jalisco, México. Contradicciones y tendencias*. Rev. Sociedades Rurales Producción y Medio Ambiente 3(2): 23-37.

Cooke, P.; Gómez Uranga, M. y Etxebarria, G. (1997) “Regional Innovation Systems: institucional and organisational dimensions”, *Research Policy*, pp. 475-491.

Coraggio, J. (1987) “Los complejos territoriales dentro del contexto de los subsistemas de producción y circulación”, en *Serie Textos* Nº 2, Quito, Ciudad, Ecuador.

Feldman, M. (1994): *The Geography of innovation*, Kluwer Academic Publishers. Dordrecht.

Fredriksson y Lindmark (1979) “From firms to systems of firms: a study of interregional dependence in a dynamic society”, en: Hamilton, F. and Linge, G. (ed.) *Spatial analysis, industry and the industrial environment I: Industrial systems*. New York: Wiley.pp. 155-186.

Fröbel, F., Heinrichs, J. y Kreye, O. (1980) *The New International Division of Labour: Structural Unemployment in Industrialised Countries and Industrialisation in Developing Countries*, Cambridge: Cambridge University Press.

Gereffi, G. y Korzeniewicz, M. (1990) ‘Commodity chains and footwear exports in the semiperiphery’, in Martin, W. (ed.) *Semiperipheral States in the World-Economy*, Greenwood Press: Westport.

Giuliani, E. (2002) *Cluster absorptive capability: an evolutionary approach for industrial clusters in developing countries*, paper presentado en DRUID Summer Conference sobre Industrial Dynamics of the New and Old Economy – who is embracing whom?.

Gorenstein, Silvia (1993). “El Complejo Petroquímico Bahía Blanca: algunas reflexiones sobre sus implicancias espaciales” *Revista Desarrollo Económico: revista de ciencias sociales*, enero – marzo.

Helmsing, A. H. J. (2002). “*Perspectivas sobre el Desarrollo Económico Localizado*”. *Revista*

EURE, Santiago de Chile, v. 28, num. 84.

- Hernandez, L y del Valle, R.** (2000). "La industria láctea de México en el contexto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte". BID-INTAL, Buenos Aires, Argentina. Pp.100.
- Hirschman, A.** (1958) *The Strategy of Economic Development*, New Haven, Yale University Press.
- Hoare, A. G.** (1985). "Industrial Linkage Studies", en Pacione, M. (ed.) *Progress in Industrial Geograph* London: Croom Helm, pp. 40-81.
- Holmes, J.** (1986) "The organization and locational structure of production subcontracting". En Scott, A. y Storper, M. (eds.) *Production, work, territory*. Boston: Allen & Unwin.
- Hopkins, T y Wallerstein, I.** (1986) "Commodity chains in the world economy prior to 1800", *Review*, 10(1): 105-122.
- Humprey, J. y Schmitz, H.** (2000) "Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research". Working Paper No.120. Institute of Development Studies. Sussex: IDS.
- Johnson, B.; Lorenz, E. y Lundvall, B-A.** (2000) "Why all this fuss about codified and tacit knowledge", *Industrial and Corporate Change*, Vol 11, N° 2.
- Lastres, H.; Cassiolato, J. y Maciel, M.** (2003) "Systems of innovation for development in the Knowledge Era", en Cassiolato, J., Lastres, H. y Maciel, M. (eds) *Systems of Innovation and Development*. Cheltenham, Elgar.
- Lifschitz, Edgardo** (1986). *Bloques sectoriales: Partición de los cuadros de insumo-producto correspondientes a las actividades productoras de bienes*. Buenos Aires: Secretaría de Planificación de la Nación (Doc. de Trabajo 1).
- Maillat, D.** (1995). "Desarrollo Territorial, Milieu y Política Regional" en Vázquez Barquero, A. y G. Garofoli (eds). "Desarrollo Económico Local en Europa". Madrid, Colegio de Economistas.
- Markusen, A.** (1995) "Sticky places in slippery place: A typology of industrial districts", *Economic Geography*, Vol. 72 (3), pp. 293-313.
- Marshall, A.** (1890) *Principles of Economics*, Londres, MacMillan.
- Maskell, P. y Malmberg, A.** (1999) "Localised learning and industrial competitiveness". *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 23, pp. 167-185.
- Massey D.** (1995). *Spatial Divisions of Labour: Social Structures of the Geography of Production*. Londres: Macmillan.
- Mazorra, X.; Filippo, A. y Schlessler, D.** (2003) "Áreas económicas locales y mercado de trabajo: Estudios de tres casos". Informe realizado en el marco del proyecto sobre *Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina* (ITA/99/145). Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo/ División de Producción, Productividad y Desarrollo Empresarial de la CEPAL, Santiago de Chile, mimeo.
- Mendez, R.** (1997). "Geografía Económica. La lógica espacial del capitalismo global". Barcelona, España. Editorial Ariel.
- Mendez, R. e I. Caravaca.** (1999). "Organización Industrial y Territorio". Colección Espacios y Sociedades. Serie General n.º 15. Madrid, Editorial Síntesis.

Meyer- Stammer, J. (1998) "Path dependence in regional development: persistence and change in three industrial clusters in Sanata Catarina, Brazil", *World Development*, Vol. 26:8

Monet, Jérôme, (1999), "Globalización y territorializaciones 'areolar' y 'reticular': Los casos de Los Ángeles y la Ciudad de México", en Ponencia presentada para *V Seminario Internacional de la Red Iberoamericana de Investigación sobre Globalización y Territorio*, 21 al 24 de septiembre, Toluca, México

Moori-Koenig V. y Yoguel G. (1998), *El desarrollo de capacidades innovativas de las firmas en un medio de escaso desarrollo del sistema local de innovación*, Instituto de Industria, Documento de Trabajo N° 9, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Morgan, K. (1995) *The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal*, University of Wales, Cardiff.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995) *The knowledge creating company: how japannesse companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press

Poma, L. (2000) "La nueva competencia territorial", en Boscherini, F. y Poma, L. (2000), *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas: el rol de las instituciones en el contexto global*, Editorial Miño y Dávila, Buenos Aires.

Porter, M. (1998) *The Competitive Advantage of Nations* Basingstoke. Macmillan.

Power D y Lundmark M (2004), Working through knowledge pools: Labour market dynamics, the transference of knowledge and ideas and industrial clusters, *Urban Studies*, Núm. 5/6, Mayo.

Quintar, A.; Ascúa, R.; Gatto, F. y Ferraro, C. (1993) "Rafaela, un cuasi-distrito italiano 'a la argentina'", *Documento de Trabajo* N° 35, Programa CFI-CEPAL, Pridre.

Rofman, A. (1984) "Subsistemas espaciales y circuitos de acumulación regional", en *Revista Interamericana de Planificación*, Volumen 18, N° 70, SIAP.

Rosegger, G. (1996). *The Economics of Production and Innovation. Tercera edición. Butterworth-Heinemann, Oxford.*

Rullani, E. (2000) "El valor del conocimiento", en Boscherini, F. y Poma, L. (2000), *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas: el rol de las instituciones en el contexto global*, Editorial Miño y Dávila, Buenos Aires.

Saez Cala, A. (Coord.). (1999). "La Respuesta Local ante el Desafío Global. El Ajuste de los Sistemas Productivos Locales" en "Transformación y Ajuste Productivo en los Sistemas Locales de Empresas: El Valle del Juguete". Valencia, España. Fundación Universitaria San Pablo C.E.U.

Sayer, A. y Walker, R. (1992) *The new social economy: Reworking the Division of Labor*. London: Basil Blackwell.

Schmitz, H. (1995) "Collective Efficiency: growth path for small-scale Industry", *Journal of Development Studies*, Vol. 31, N° 4.

Scott, A. (1983) "Location and Linkage Systems: A Survey and Reassessment", en *Annals of Regional Science*, Vol. 17.

Scott, A. (1986) "Industrial Organization and Location: Division of Labor, the Firm, and Spatial Process", en *Economic Geography*. Vol. 62.

- Scott, A.** (1993). *Technopolis: High-technology Industry and Regional Development in Southern California*. Berkeley: University of California Press.
- Sebrae** (2002). *Interagir para competir. Promocao de arranjos produtivos e inovativos no Brasil*. Brasilia: SEBRAE/ CNPq/ FINEP (ccord. De Helena M. Lastres y otros).
- Sepúlveda Ramírez, L.** (1999) *Construyendo política industrial. Enfoque socioeconómico aplicado a un estudio regional*, Tesis de Maestría, Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Sforzi, F.** (2001). “*La Teoría Marshalliana para explicar el Desarrollo Local*” en Rodríguez Gutiérrez, F. “Manual de Desarrollo Local”, Madrid, Ediciones TREA. pp. 13-32.
- Sierra, P.** (2002) “Políticas para la consolidación de los Sistemas Locales de Innovación en la Argentina”, *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, N° 4, OEI.
- Smith, D.** (1981) *Industrial Location. An Economic Geography Analysis*. 2d. Ed. rev. (1971). New York: Wiley.
- Stambol S.** (2003) Urban and regional labour mobility performance in Norway, paper presented at the 43 Congress of the European Science Association, Jyväskylä, Finland
- Storper, M. y Walker, R.** (1989) *The Capitalist Imperative. Territory, Technology, and Industrial Growth*. New York: Basil Blackwell.
- Taylor y Thrift**, (1983) Business organisation, segmentation and location. *Regional Studies* 17, pp. 445-465.
- Truel, J.** (1983). “Structuration en filiere et politique industrielle dans l’électricité: Une comparaison internationale”. *Revue d’Economie Industrielle*. Vol. 23, No. 1, pp. 293-303.
- Vázquez Barquero, A.** (1993). “Política Económica Local. La Respuesta de las Ciudades a los Desafíos del Ajuste Productivo”. Madrid, España. Ediciones Pirámide
- Veltz, Pierre.** (1999) *Mundialización, Ciudades y Territorios*. Ariel Geografica, Barcelona.
- Wolfe, D. y Gertler, M.** (2004) “Clusters from the Inside and Out: Local Dynamics and Global Linkages”. A publicarse en una edición especial de *Urban Studies* (mayo).
- Yoguel, G.** (2000) “El aislamiento de las firmas y el rol del ambiente de negocios”, en **Moore-Koenig, V. y Yoguel, G.** (Eds.) *Los problemas del entorno de negocios. El desarrollo competitivo de las Pymes Argentinas*, Miño y Dávila Editores, Buenos Aires.
- Yoguel, G. y Boscherini, F.** (2001) “El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del sistema territorial”, *Revista Desarrollo Económico* N° 161, abril-junio.
- Yoguel, G. y Boscherini, F.** (1996) “La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las Pymes exportadoras argentinas”, CEPAL, *Documento de Trabajo* N° 71, Buenos Aires.
- Yoguel, G. y López, M.** (2000), “Sistemas locales de innovación y el desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas: las evidencias del cuasi-distrito de Rafaela”, *Revista Redes*, Vol VII, N° 15, agosto.

ANEXOS

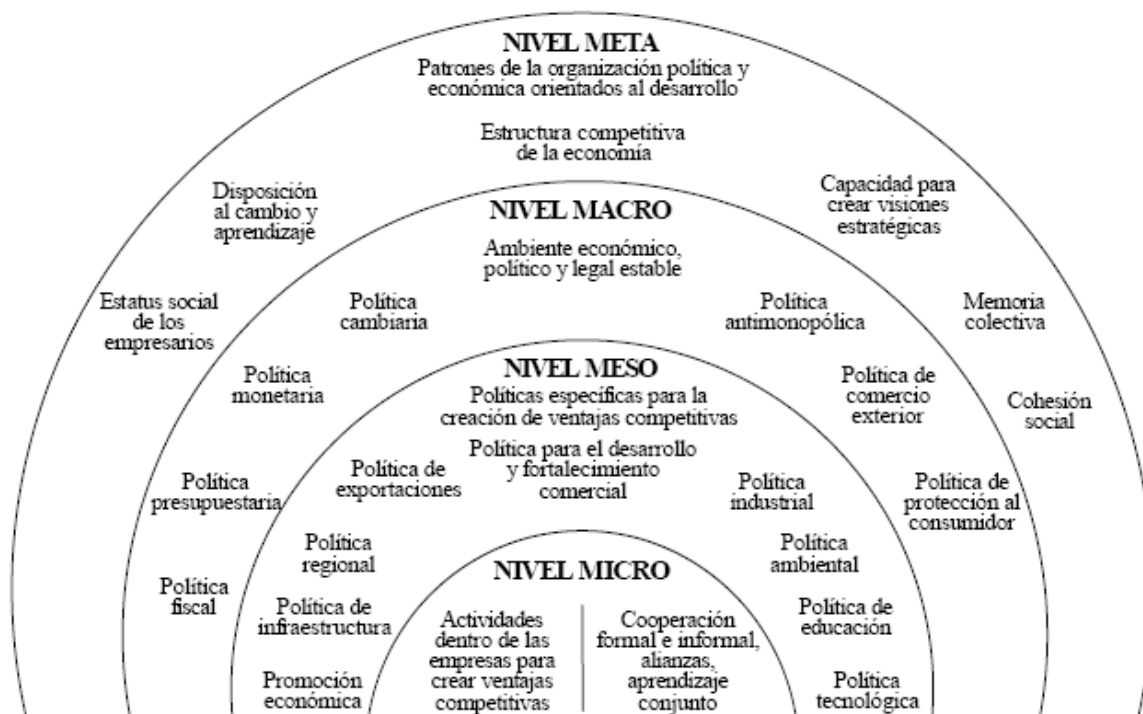
Anexo 1: Factores que Determinan el Concepto de Competitividad Sistémica.

En este concepto de competitividad sistémica, se trata de pasar del concepto tradicional de competitividad, donde la importancia sólo radica en las mejoras internas a la empresa hacia una importancia en la calidad de sus relaciones (de la empresa) en la red de proveedores y clientes (su entorno territorial) donde esta competitividad –pero sistémica- tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de actividad productiva y de negocios, provocando así, una evolución en el modelo de producción y en la relación empresa-empresario. Así, este concepto de *competitividad sistémica* (Esser, K, Et al, 1996) aporta a la discusión de competitividad la inclusión de factores territoriales de localización.

Dentro de esta retórica, autores como Esser et al. y Meyer-Stamer (1999, 2000), examinan cuatro niveles de análisis que están relacionados entre sí y que determinan la competitividad industrial: 1) meta, 2) macro, c) meso y 4) micro. En el nivel *meta* (*concertación del desarrollo*), donde se examinan factores tales como, la capacidad de una sociedad para su integración, es decir las estructuras societales para superar la fragmentación social y mejorar su capacidad de aprendizaje donde se conjugue con la concertación estratégica para crear compromisos con la inversión, el riesgo y el crecimiento en la que todos los actores participen de la intencionalidad y la apuesta por el desarrollo como parte de un mismo tejido productivo.

El nivel *macro* viene dado por el contexto macroeconómico del país/región en el que se aseguran las condiciones de estabilidad necesarias para la acumulación y reproducción económica. Por otra parte, en el nivel *meso* el énfasis es puesto en el entorno –las empresas, las instituciones puente o intermedias, el Estado-Nación, entre otros- capaces de fomentar y complementar esfuerzos en la creación de la institucionalidad necesaria para tener un entorno innovador y competitivo para el crecimiento de las empresas y a su vez un espacio apto para la creación de nuevas empresas. Siendo el nivel *micro* el referido a empresas en búsqueda continúa por lograr eficiencia productiva así como calidad y flexibilidad dentro de la organización misma por el cual las unidades productivas mejoran sus técnicas, su gestión empresarial y hasta la realización/adecuación de cambios tecnológicos.

Factores que Determinan el Concepto de Competitividad Sistémica



Fuente: basado en Altenburg, T., & Meyer-Stamer, J. (1999)

Las ventajas competitivas se apoyan en la formación de infraestructuras y la articulación de aprendizaje a nivel de la sociedad. Otorgando importancia a las instituciones de apoyo (educación, tecnología, agronegocios, etc.); la estructura productiva y las políticas regionales y sectoriales (Meyer-Stamer, 1999). Así, en los dos niveles anteriores (*micro* y *meso*) es donde la mayor parte de la literatura sobre desarrollo local apunta. Sin soslayar que en este mismo enfoque sistémico el nivel *macro* (tercer nivel) fija las condiciones de desempeño de las empresas ya sea a través de formulación de políticas –monetarias, fiscales y de tipo de cambio-, política comercial, y el establecimiento del marco legal de la actividad económica. Siendo el cuarto nivel *meta* (véase esquema 2), que es estructurado con los valores y patrones básicos de la organización jurídica, política y económica con la capacidad social de organización y articulación entre los actores para una integración estratégica. (Ferraro, 2003:19)

Anexo 3. Encuestas Aplicadas.



**El Colegio
de la Frontera
Norte**

**I. FORMATO DE ENCUESTA PARA ASOCIACIONES
DE PRODUCTORES DE LECHE**

Análisis de la red de organizaciones lecheras en Los Altos de Jalisco, 1996-2006:
cooperación, competitividad y desarrollo regional”

Responsable: Roberto Armando Vázquez Valencia

PROPOSITO:

Los principales objetivos del presente proyecto son analizar de qué forma se organizan los productores lecheros en torno a esta actividad en la región de los Altos e identificar los factores que influyen en su competitividad. De igual forma la visión que tienen en la evolución de la producción y describir el estado actual de la red productiva lechera en la región desde los aspectos de organización (asociacionismo).

CONFIDENCIALIDAD:

La información recabada mediante el presente cuestionario será esencial para lograr los objetivos planteados en la investigación, asimismo se garantiza la confiabilidad de los datos proporcionados, los cuales serán utilizados única y exclusivamente con fines académicos para la complementación empírica del proyecto de investigación arriba mencionado, manteniendo –desde luego- el anonimato de los participantes.

BLOQUE I. Información General

Fecha: ____/____/____

Número de Organización: ____

Nombre de la Cooperativa/Organización y figura jurídica:

Fecha de Constitución: ____/____/____

Número de socios (inicio): _____

Municipio: _____

Localidad: _____

BLOQUE 2. RELACIONES CON GANADEROS/PRODUCTORES

- 2.1. ¿Cuántos miembros tiene actualmente la organización?: _____
- 2.2. ¿Tiene la organización estatutos formales escritos (pedir copia si es posible)?
Si___ No___
- 2.3. ¿Qué requisitos se deben cubrir para ser miembro de la organización?
- 2.4. ¿Se espera que la membresía se incremente en el futuro próximo? Si___ No___
- 2.5. ¿Se conocen entre sí todos los miembros de la organización? Si___ No___
- 2.6. ¿Qué tipo de relaciones guardan entre sí los miembros (socios) de la organización?
[Se puede señalar más de una]
- Sólo profesionales (las que emanan directamente de las tareas conjuntas de la organización)
 - Amistad
 - Familiares
 - Compadrazgo
 - Viven en la misma localidad
 - Otra: _____
- 2.7. ¿Con que frecuencia se reúnen los miembros de la asociación?
- 2.8. ¿Cuál es el propósito de esas reuniones? Es decir, ¿Cuáles son los asuntos más importantes que se discuten en ellas?
- 2.9 ¿Cómo se toman las decisiones trascendentes de la organización?
- Los directivos toman las decisiones
 - Por votación de todos los miembros (unanimidad y/o mayoría)
 - Otra forma: _____
- 2.10. ¿Cómo se difunde entre de sus miembros, la información relacionada con las cuestiones propias de la organización?
- Constantemente a través de comunicados
 - Sólo durante las reuniones periódicas (ordinarias)
 - Otro: ___ Especificar: _____

2.11. Cuando algún miembro de esta organización presenta algún problema (producción, venta, disputas con otros productores, etc.), ¿Apoya la organización la solución el problema presentado por dicho miembro o sólo moviliza recursos para problemas que afectan a todos los miembros? <En caso de que se apoye individualmente a los ganaderos miembros, puede proporcionar ejemplos de cómo los apoyan.>

2.12. ¿Qué tan difícil resulta el asociarse a esta organización?

1=muy fácil; 2=fácil; 3= normal; 4=difícil; 5=muy difícil

¿En caso de ser muy difícil, Por qué? _____

BLOQUE 3. APOYOS DE INSTITUCIONES

3.1 ¿Esta organización recibe o ha recibido apoyos por parte de alguna institución de gobierno o de fomento agropecuario? Si____ No____

3.2 ¿De cuál o cuáles instituciones ha recibido dicho apoyo?

[Se puede señalar más de una]

- No recibe apoyo
- SAGARPA
- FIRA
- SEDER
- PARAFINANCIERA
- PROCAMPO (subprograma de apoyo)
- Otras: _____

3.3. ¿En qué áreas ha recibido esos apoyos? [NOTA: AQUÍ AGREGARLE ALGUNAS OTRAS PROPIAS DEL SECTOR]

- Al costo de transportación
- Préstamos directos
- Capacitación (Técnica, Administrativa, etc.)
- Estudios de Mercado
- Mejoras tecnológicas
- Realización de eventos
- Asistencia a ferias ganaderas
- Negociaciones colectivas
- Otras: _____

3.4 ¿Cómo evaluaría, en general, esos apoyos?: _____[Escala de evaluación]:

0=no recibe apoyo; 1= sin importancia; 2=poco importantes; 3=importantes; 4=muy importantes; 5 = no sabe o no responde

3.5 ¿Tiene esta organización relaciones con otras organizaciones lecheras /ganaderos? Si ___
No ___ (¿Por qué?)

3.5.1. ¿De qué tipo es dicha relación?

- (0) familiar (2) comercial (4) varias
(1) amistad (3) contratos formales o implícitos (5) Otra (especificar)

3.6 ¿Qué tan formales son esas relaciones con las otras organizaciones?

- Acuerdos formales de colaboración y apoyo entre las organizaciones
- Relaciones informales entre los miembros de unas y otras

3.7 ¿Qué tan frecuentes son las relaciones con las otras organizaciones?: _____

[Escala de frecuencia]: 0=no se relaciona con otras organizaciones; 1= rara vez;
2=con relativa frecuencia; 3=de manera permanente; 4 = no sabe o no responde

3.8 Evalúe la importancia de los siguientes aspectos en las relaciones de esta organización con otras organizaciones lecheras/ganaderos

[Escala de evaluación]: 0= no se relaciona con otras organizaciones; 1= sin importancia; 2=poco importantes; 3=importantes; 4=muy importantes; 5 = no sabe o no responde

- Acciones conjuntas de mercadotecnia: _____
- Comparten capital para nuevos proyectos: _____
- Comparten compras: _____
- Comparten capacitación: _____
- Comparten asesoría de negocios: _____
- Se subcontratan: _____

3.9. ¿Cómo calificaría su relación con otras organizaciones lecheras de acuerdo a la escala 0 muy fácil y 5 muy difícil? **Fácil** 0 1 2 3 4 5 **Difícil**

¿Por qué?

3.10. ¿Considerando la escala anterior cómo ha sido su relación con la empresa a la cual provee el producto? **Fácil** 0 1 2 3 4 5 **Difícil**

¿Por qué?

BLOQUE 4. PRODUCCION

4.1 ¿Cuál es el número del hato que tiene la organización en total?

4.2. ¿Cuál es la producción diaria?

4.3. ¿Qué porcentaje del forraje requerido es producido por la organización?

4.3.1. ¿y el Porcentaje del alimento balanceado que requieren sus asociados?

4.4. ¿Está asociado con otros productores/organizaciones para la compra de insumos?

Si No

4.4.1. En caso afirmativo cuál es la principal ventaja de esa asociación y/o **acuerdo** de compra-venta.

4.5. ¿Tiene contratos con proveedores de insumos?

Si No

4.5.1. ¿Ha pensado en establecerlos?

Si No

¿Con quiénes?

4.6. ¿Cuál es el porcentaje de los asociados que se dedican a otro actividad complementaria (aparte de) a la producción de leche?

por ciento

4.6.1. ¿Cuáles son esas actividades? _____

4.7. ¿Comercializan el 100por ciento de la leche fluida que obtienen o existe un porcentaje que dedican a la transformación del producto (i.e. elaboración de quesos, cremas, etc.)

4.8. ¿Existe variación del precio pagado por las empresas compradoras (clientes) según la estación (época del año)? (0) No (1) Sí:

¿y Existe variación en la producción?

¿Qué meses son? _____ y ¿Cuáles son sus las causas? _____

4.9. ¿Cómo realizan la recolecta de leche?

a) Camión cisterna b) camionetas de la organización c) los productores la traen

e) Otro:___ Especificar.

4.10. ¿Cuál es el control de calidad aplica Ustedes?

(0) nada (1) visual Análisis Químico: (2) densidad_____ (5) otro(s):_____
(3) reductasa _____
(4) sólidos totales_____

4.11. ¿Entrega la leche a un centro de Acopio o cuenta con termo individual propio?

4.12. ¿Cuáles son los problemas que más se repiten en la colecta de leche?

() Ninguno () de calidad () de impuntualidad (rutero) () otro(s):_____

¿En caso de problema de calidad cómo lo resuelven?_____

4.13. ¿Conoce usted o ha escuchado hablar del Comité de Fomento a la Calidad lechera y derivados Lácteos: mejor conocido como COFOCALEC y de los servicios que ofrece?_____

4.14. ¿Ha solicitado algún servicio a COFOCALEC, AC?

Si___ (pase a la 4.10.1.) No___ (pase a la 4.10.2.)

4.14.1. ¿(SI) Qué tipo de análisis ha solicitado al COFOCALEC?

4.14.2. ¿(No) Por qué razón?

- a) Costo de los análisis:
- b) No lo requiere
- c) Se realizan en el laboratorio de la organización
- d) O del comprador.
- e) Otro

BLOQUE 5. COMERCIALIZACION (Entrega de la leche)

5.1. ¿A quién entrega (VENDE) la leche?

✓ Lechera Guadalajara _____ Nestlé _____
✓ LICONSA _____ LALA _____
✓ 19 Hermanos _____ SIGMA _____
✓ DANONE _____ Otros (Especificar)_____

5.1.1. A la persona/empresa a quien usted le vende, destina su producto a:

- a) Consumo propio
- b) Revenderlo (o actuar como intermediarios de su producto)
- c) Elaboración de quesos, yogurt o productos derivados
- d) Otro: _____

5.2. ¿Cómo entrega la leche?

- Fría Caliente Parte Fría y parte Caliente

5.3. ¿Cuántas veces por semana hace entregas de leche?

- a) una vez por semana
- b) dos veces por semana
- c) tres veces por semana
- d) más de cinco veces por semana
- e) todos los días

5.4. ¿A qué precio le pagan la leche fría _____ \$/Lt y Caliente? _____ \$/Lt.

Evolución del precio:

(1995)_____ (2000)_____ (2005)_____ y este año (2008)_____

5.5. Como se dio la relación con la empresa que les compra el producto y/o centro de acopio:

- familiar amistad comercial Otra_____ especificar._____

5.6. ¿Qué tipo de calidad es la que le exigen para poder comprarle leche?

- a) que no tenga agua (o leche rebajada)
- b) que no tenga basura
- c) que los recipientes con los que usted entrega la leche estén limpios
- d) cantidad de grasa
- e) cantidad de acidez

5.6.1. ¿Qué forma de control de calidad le aplican su(s) cliente(s) sobre la leche que Ud. le entrega además de las anteriores?

- (0) ninguno Análisis Químico: (2) densidad (4) grasa
(1) visual (3) acidez (5) otro (especificar):_____

5.7. ¿En caso de problema de calidad, cómo se resuelve el asunto? _____

5.8. ¿En una escala de 0 (muy difícil) a 5 (muy fácil) cómo calificaría la relación con su cliente?

0=Muy difícil; 1=Relativamente difícil; 2= difícil 3=fácil relativamente 4=fácil; 5= muy fácil

5.8.1. ¿Cómo pudiera mejorar?_____

5.9. ¿En caso de disminuir la demanda por parte de su cliente (empresa/centro de acopio) qué otras opciones tiene para no quedarse con una sobre oferta del producto de sus socios causando problemas a la organización?

5.10. ¿Se han endeudado alguna vez con algún rutero, alguna empresa procesadora de lácteos o con Banca comercial?

Si

No

¿Por qué motivo y bajo qué concepto?

5.11. ¿COMENTARIOS ADICIONALES?



III. ENCUESTA PARA EL PRODUCTOR/ASOCIADO

“Análisis de la red de organizaciones lecheras en Los Altos de Jalisco, 1996-2006:
cooperación, competitividad y desarrollo regional”

Responsable: Roberto Armando Vázquez Valencia

PROPOSITO:

Los principales objetivos del presente proyecto son analizar de qué forma se organizan los productores lecheros en torno a esta actividad en la región de los Altos e identificar los factores que influyen en su competitividad. De igual forma la visión que tienen en la evolución de la producción y describir el estado actual de la red productiva lechera en la región desde los aspectos de organización (asociacionismo).

CONFIDENCIALIDAD:

La información recabada mediante el presente cuestionario será esencial para lograr los objetivos planteados en la investigación, asimismo se garantiza la confiabilidad de los datos proporcionados, los cuales serán utilizados única y exclusivamente con fines académicos para la complementación empírica del proyecto de investigación arriba mencionado.

Fecha: ____/____/____

Número: ____

Nombre de la cooperativa u organización a la que pertenece:

Localidad: _____

Municipio: _____

Nombre del Productor: _____

Bloque I: GENERALIDADES

1. ¿Cuántos años tiene en la actividad? _____

1. 1. Inicio en la actividad por:

a) Obligación c) Tradición familiar e) Otra: __ Especificar

b) Conocimiento d) Necesidad

2.- ¿Qué tipo de servicio le ofrece la organización a la que pertenece?

- a) Crédito_____
- b) Abasto de insumo_____
- c) Asistencia técnica_____
- d) Control de calidad_____
- e) Transporte_____
- f) Otro ____ Especifique: _____

3.- ¿De qué forma se mantiene en contacto con la organización y otros socios de la misma?

- a) Visitas frecuentes:_____
- b) Reuniones convocadas por la asociación _____
- c) Otras: _____ Especificar:_____

4.- ¿Cuáles son los meses en que se mantiene mayor contacto con la organización?

5.- ¿Cómo calificaría el apoyo de la organización en cuanto a la comercialización del producto/precio?: _____

1=No hay apoyo; 2=Escaso apoyo; 3=Bastante apoyo; 4=Apoyo permanente

5.1. En caso de ser muy bajo el apoyo ¿Cómo mejorarlo?

6.- ¿Cuántos días transcurren entre la entrega del producto y la liquidación por parte de la organización?

- a) Al día_____
- b) Una semana_____
- c) Un mes_____
- d) Otros: _____

7.- ¿Qué tipo de capacitación han recibido por parte de instituciones de gobierno con ayuda de la organización?

- a) Administrativa (aspectos contables)_____ Otorgada por:_____
- b) Técnica_____ Otorgada por:_____
- c) De mercado y comercialización _____ Otorgada por: _____
- d) De manejo en el proceso de producción____ Otorgada por _____
- e) Otro:_____

8.- ¿Desde cuándo reciben capacitación o cuándo fue la última recibida?

9. ¿Cuentan ustedes con alguna parcela donde produce su propio forraje?

Si No

9.1. ¿En caso afirmativo qué porcentaje dedica a la producción de forraje?

9.2. ¿Qué especies de forraje son las que siembran (avena, sorgo, alfalfa, etc.)?

10. ¿Lo que produce es suficiente para el consumo de sus animales?

Si

No

11. ¿En caso negativo de donde se proveen de dichos forrajes y además del alimento balanceado?

- a) de la organización a la que pertenecen,
- b) de otra organización que produce forrajes,
- c) de otros productores locales
- e) de otra entidad federativa
- f) Otro. ___ Especificar _____

12. ¿En general cuales son los beneficios que le ha traído el estar asociado?

13. ¿Cuáles serian las desventajas (en caso de existir) de estar asociado?

14. ¿COMENTARIOS ADICIONALES?

INDICE TEMÁTICO

INTRODUCCIÓN	1
I.- MARCO TEÓRICO	3
1.1. TEORÍAS DEL DESARROLLO: LO ENDÓGENO Y LO LOCAL	3
1.1.1. <i>Desarrollo local</i>	5
1.1.2. <i>Sistemas productivos locales</i>	8
1.2. LA TRIADA: COOPERACIÓN, COLABORACIÓN Y COMPETITIVIDAD (3C's).....	13
1.4. AGROINDUSTRIA: ENTENDIENDO LA CADENA DE LA LECHE	18
1.5. LAS REDES EN LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES: RELACIONES DE CONFIANZA.....	21
1.5.1. <i>La confianza: ¿Un proceso de aprendizaje o...un hecho fortuito?</i>	24
1.6. LOS AGENTES LOCALES: ¿HISTORIA PRODUCTIVA O INTERDEPENDENCIA DE ACCIONES?	29
II.- METODOLOGÍA	31
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	31
OBJETIVO GENERAL.....	31
<i>Objetivos Particulares</i>	31
<i>Hipótesis Generales</i>	32
2.1. TEMPORALIDAD DEL ESTUDIO	34
2.2. INFORMACIÓN OBTENIDA PARA IDENTIFICACIÓN DE ACTORES	34
2.3. FORMULACIÓN DE LA MATRIZ CUADRADA DE VINCULACIÓN	35
2.4. INTEGRACIÓN Y DISCUSIÓN DE LA ESTRUCTURA RELACIONAL ENCONTRADA.....	35
2.5. LIMITACIONES DE LA ENCUESTA.....	36
3.1. MÉXICO: APERTURA COMERCIAL Y LA GANADERÍA DE LECHE	39
3.2. TRAYECTORIA TECNOLÓGICA: EL MODELO HOLSTEIN	41
3.3. EL SISTEMA PRODUCTIVO MEXICANO.....	45
3.3.1. <i>Producción de leche: Jalisco en el contexto nacional</i>	47
3.4. EN EL CONTEXTO ESTATAL: LA REGIÓN ALTOS SUR	52
3.4.1. <i>La agroindustria en la región: Nestlé y Sello Rojo</i>	60
3.4.2. <i>Organización en la lechería alteña: el génesis</i>	62
3.5. PROGRAMA DE ALIANZA PARA EL CAMPO (PAC)	65
3.5.1. <i>La política sobre los centros de acopio</i>	66
IV.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS.....	75
4.1. ANÁLISIS DE GRAFOS (INSTITUCIONES, COMERCIO Y CALIDAD)	75
4.1.1. <i>Interacciones con las instituciones de fomento agropecuario en el sector</i>	76
4.1.2. <i>Relaciones de comercio: la agroindustria en la región</i>	79
4.1.3. <i>Laboratorios y organizaciones lecheras: el criterio de calidad en el producto</i>	82
4.2. INSTITUCIONES DE FOMENTO AGROPECUARIO: PERCEPCIÓN DE LOS PRODUCTORES LECHEROS.....	84
4.3. ORGANIZACIONES LECHERAS: LA CONCEPCIÓN DE GRUPO	86
4.3.1. <i>Líderes organizacionales: compromiso, colaboración y cooperación</i>	90
4.4. COMERCIALIZACIÓN Y CONFIANZA: LAS PERCEPCIONES DE LOS GRUPOS LECHEROS	93
4.5. CECOOPAL Y PROLEA: GRUPOS LECHEROS DE ORDEN MAYOR	101
4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	107
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS.....	131
ANEXO 1: FACTORES QUE DETERMINAN EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA.....	131
ANEXO 2.- PLAZOS DE DESGRAVACIÓN DEL SISTEMA LECHERO	133

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 3.1: Evolución de la producción de leche en México (1980-2003).	46
Gráfica 3.2: Principales estados productores de leche (Miles de litros y porcentaje).	50
Gráfica 3.3: Principales estados productores de leche (2003-2007.1\).	50
Gráfica 3.4: Evolución de la producción de leche en México y Jalisco (1980-2000).	51
Gráfica 3.5: Población total por municipio según condición (Urbana y/o rural).	56
Gráfica 3.6: Evolución del precio real al productor y de la reductasa, (1993-2000).	64
Gráfica 4.1: Percepción de los apoyos otorgados a productores lecheros.	85
Gráfica 4.2: Tipología de las organizaciones lecheras (porcentaje).	86
Gráfica 4.3: Generación de consensos en las organizaciones lecheras.	91
Gráfica 4.4: Generación de consensos al interior de las organizaciones lecheras.	92
Gráfica 4.5: Percepción de la relación comercial con su cliente principal.	94

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Elementos que Constituyen un Sistema Productivo Local.	12
Cuadro 1.2: Principales productos de la leche.	20
Cuadro 3.1: México regiones ganaderas y producción (Miles de litros).	48
Cuadro 3.2: Población total por municipio según condición (Urbana y/o rural).	55
Cuadro 3.3: Datos generales de las diez organizaciones lecheras encuestadas.	69
Cuadro 3.4: Hato Ganadero, Producción y Comercio de Leche.	70
Cuadro 3.5: Nivel tecnológico; criterios para clasificación de productores lecheros.	72
Cuadro 3.6: Jalisco; tipología de organizaciones lecheras en la región Altos Sur.	73
Cuadro 4.1: Organizaciones lecheras: tipos de relaciones de confianza.	97

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1.1: Diamante de Porter.	15
Esquema 1.2: Árbol de Porter: producto leche.	21
Esquema 2.1. Diagrama metodológico.	34
Esquema 3.1: Elementos Componentes del Modelo Holstein.	43
Esquema 3.2: Principales agentes productivos y actores institucionales.	58
Esquema 3.3: Principales canales de comercialización en la región.	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Principales regiones productoras de leche en México.	47
Figura 3.2: Jalisco; principales regiones que lo constituyen.	53
Figura 3.3: Región Altos Sur; principales municipios que la conforman.	54
Figura 3.4: Ubicación de los centros de acopio y enfriamiento Liconsa para leche fluida. ...	68
Figura 4.1: Interacción de las organizaciones lecheras con instituciones.	77
Figura 4.2: Interacción comercial de las organizaciones lecheras.	80
Figura 4.3: Interacciones de organizaciones lecheras con laboratorios (Análisis de calidad).	83