



**El Colegio  
de la Frontera  
Norte**

**CAPITAL SOCIAL Y ACCIÓN COLECTIVA: ESTUDIO  
DE CASOS DE ACCIÓN COLECTIVA  
DE PRODUCTORES LECHEROS DE LA CUENCA  
DE TECAMACHALCO, PUEBLA**

Tesis presentada por

**Joaquín Huitzilihuitl Camacho Vera**

para obtener el grado de

**MAESTRO EN DESARROLLO REGIONAL**

Tijuana, B. C., México  
2010

## DEDICATORIA

*A Beatriz,  
compañera insustituible  
de mi viaje en esta vida.*

*A Pablo y Paola,  
con mi deseo de que este pequeño logro  
sea un aliciente para ustedes ahora que  
inician su camino.*

*A mis padres,  
cimientos y pilares.  
Por el orgullo en sus rostros.*

*A mis hermanos,  
referentes en mi senda.*

*Para mi sensei Villegas,  
Maestro y Amigo*

## AGRADECIMIENTOS

Manifiesto mi reconocimiento al *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología* por el apoyo económico recibido para la realización de los estudios de maestría. De igual forma, hago expresa mi gratitud a *El Colegio de la Frontera Norte* por las facilidades otorgadas para el mismo fin.

Mi agradecimiento para la **Universidad Tecnológica de Tecamachalco**, institución de la que formo parte, por su interés en la formación de recursos humanos de alta calidad. Seguramente esa inversión rendirá frutos.

Un agradecimiento también a la *Universidad Nacional Autónoma de México* y a la *Universidad Autónoma Chapingo*. A la primera por su apertura a recibirme como alumno de intercambio y por mostrarme una visión más humana de las ciencias. A la segunda, mi *alma mater*, por haberme otorgado una sólida formación.

Mi gratitud y reconocimiento especial al Dr. Ismael Aguilar Benítez por su atinada dirección y por la enorme libertad para el desarrollo de mi trabajo. A la Dra, Lorena Pérez Floriano por su invaluable apoyo y por las frases de aliento. Al Dr. Fernando Cervantes por su crítica constructiva y enriquecedoras aportaciones.

Gracias a mi familia aquí en Tijuana: Oscar, Miguel, Luz María, Paula y Anita.

## RESUMEN

En el sistema agroalimentario globalizado, la capacidad de los productores lecheros para emprender acciones conjuntas, hace posible que disminuyan sus costos y mejore su capacidad de negociación con la agroindustria. En este sentido, las relaciones caracterizadas por la confianza (capital social) se consideran como la condición principal para que se den las acciones colectivas. En este estudio se utiliza la teoría del capital social para explicar los efectos de las normas sociales y la participación en redes sociales en la confianza percibida entre los productores lecheros que participan en acciones colectivas en la cuenca lechera de Tecamachalco. Para cumplir con los objetivos propuestos por este trabajo, se usa el estudio de casos como estrategia de investigación empleando entrevistas en profundidad y encuestas como herramientas para obtener información para el análisis posterior. Los resultados muestran que para los productores lecheros es relevante la convivencia en las actividades de la sociedad local (comunidad). El prestigio adquirido por una conducta cooperativa dentro de la comunidad y en otros grupos contribuye positivamente en la percepción de confianza. En adición, el cumplimiento de las normas y las sanciones es importante para generar un clima de confianza. Se encontró una correlación positiva entre la *confianza* manifestada hacia el grupo y el *grado en que se comparten* las normas. Análogamente, se encontró una correlación positiva entre la *participación conjunta* en otros grupos (asociaciones de pozos, comités ejidales, partidos políticos, entre otros) y la *confianza* entre productores lecheros que participan en una acción colectiva. Finalmente, se obtuvo que los productores confían y son solidarios con otros porque los perciben como parte de una misma comunidad y como copartícipes de un futuro compartido.

## ABSTRACT

*In a globalized agribusiness system the ability of dairy producers to engage in joint actions makes it possible to reduce their costs and improve their bargaining power with agribusiness. In this sense, relationships characterized by trust (social capital) are considered the main condition for collective action. In this work Theory of Social Capital is used to explain the effects of social norms and participation in social networks on perceived trust among dairy farmers involved in collective actions in Tecamachalco's dairy basin. To meet the objectives proposed by this paper, cases study is used as research strategy. In depth interviews and survey data is used to provide information for analysis. Results show that for dairy producers are relevant the coexistence in local society (community) activities. Prestige acquired by a cooperative behavior inside community and other groups contribute positively in the perception of trust. In addition, enforce rules and sanctions is important to build trust. In this sense, we found a positive correlation between trust expressed to the group and the extent to which norms are shared. Similarly, there was a positive correlation between joint participation in other groups (irrigation wells partnerships, ejido committees, political parties and others) and trust among dairy farmers who participate in collective action. Finally, research found that producers are trusting and solidarity with others because they are perceived as part of the same community and partners in a shared future.*

## ÍNDICE TEMÁTICO

INTRODUCCIÓN .....	1
I. CONTEXTO .....	5
1.1. La globalización de los sistemas alimentarios y el sistema mundial de producción de leche.....	5
1.2. Ubicación de México en la producción y comercio de leche en el ámbito internacional .....	8
1.3 La producción de leche en México.....	18
1.4 La producción de leche en la cuenca de Tecamachalco, Puebla .....	21
II. MARCO TEÓRICO .....	29
2.1 Desarrollo endógeno y territorio .....	29
2.2 El concepto de capital social .....	32
2.3. La acción colectiva y el capital social .....	38
2.3.1 <i>Determinantes de la acción colectiva: la confianza</i> .....	40
2.3.2 <i>El papel de la participación en redes sociales</i> .....	44
2.3.3 <i>Las normas</i> .....	48
2.4 La acción colectiva y el CS en el sector lechero .....	50
III. MÉTODO.....	53
3.1. Estrategia de investigación.....	53
3.2 Tamaño y selección de la muestra para el estudio de casos .....	54
3.3. Operacionalización.....	56
3.4. Etapa cuantitativa .....	58
3.5. Etapa cualitativa .....	60
3.6. Análisis global de las evidencias.....	62
IV. RESULTADOS.....	65
4.1 Resultados del análisis cualitativo.....	65
4.1.1 Resultados del grupo uno .....	65
4.1.2 Resultados del grupo dos.....	85
4.1.3 Resultados del grupo tres .....	96
4.1.4 Resultados del grupo cuatro .....	106
4.2 Resultados del análisis cuantitativo.....	112
V. CONSIDERACIONES GENERALES DEL TRABAJO.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	131

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Importaciones mexicanas de leche y derivados lácteos por país de origen, valor y porcentaje con respecto al total.	16
Cuadro 1.2. Exportaciones mexicanas por país de destino, valor y proporción.	17
Cuadro 1.3. Volumen de producción de la cuenca de Tecamachalco para 2008 y su contribución al total estatal.	24
Cuadro 1.4. Unidades de producción lechera por municipio (cuenca lechera de Tecamachalco).	25
Cuadro 1.5. Participación en el total de unidades de producción y hato total del DDR 07 por tipo de productor.	25
Cuadro 4.1. Matriz de componentes rotada.	114
Cuadro 4.2. Análisis de fiabilidad de la primera dimensión latente ( <i>Confianza en el grupo</i> ).	117
Cuadro 4.3. Análisis de fiabilidad de la segunda variable latente ( <i>Normas compartidas</i> ).	117
Cuadro 4.4. Análisis de fiabilidad de la tercera variable latente ( <i>Participación en grupos</i> ).	118
Cuadro 4.5. Datos descriptivos de la muestra.	118
Cuadro 4.6. Comparación de medias por grupo.	119
Cuadro 4.7. Correlaciones bi-variadas generales.	120
Cuadro 4.8. Correlaciones bi-variadas por grupo.	121
Cuadro 4.9. Resumen del modelo de regresión.	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Evolución de la producción mundial de leche .....	8
Figura 1.2 Comparación del comportamiento histórico de la producción de leche para algunos países .....	9
Figura 1.3 Comportamiento de la producción de leche por habitante para algunos países .....	10
Figura 1.4 Participación en la producción mundial por país y grupo de países para 2007 .....	12
Figura 1.5 Principales países productores de leche de bovino fresca para 2007 .....	13
Figura 1.6 Principales países exportadores por participación en la exportación total mundial de productos lácteos para 2006 .....	13
Figura 1.7 Principales países exportadores de leche fresca por valor de las exportaciones para 2007 .....	14
Figura 1.8 Evolución de las importaciones y exportaciones de leche .....	15
Figura 1.9 Ubicación de México dentro de los principales países importadores de leche fresca de vaca .....	16
Figura 1.10 Principales productos importados por el valor total de las importaciones para 2007 .....	18
Figura 1.11 Ubicación de la cuenca lechera en el estado .....	23
Figura 1.12 Participación municipal en la producción estatal para 2008 .....	24
Figura 1.13 Configuración de la cadena productiva leche para la cuenca de Tecamachalco .....	26
Figura 2.1 Formas de capital social y su vinculación con el logro de la acción colectiva .....	40
Figura 2.2 Esquema para una situación de confianza simple .....	43
Figura 3.1 Esquema de operacionalización propuesto: vínculo entre el capital social y la acción colectiva en el sector lechero en la cuenca lechera de Tecamachalco Puebla. ....	57
Figura 4.1 Esquema de correlaciones entre Confianza en el grupo, Normas compartidas y Participación en grupos para productores lecheros de Tecamachalco .....	122

## INTRODUCCIÓN

*Mientras los hombres se tuvieron confianza no hubo necesidad de dioses; los hombres podían confiar su corazón y su mente a los otros hombres.*

**Canek**

En la actualidad, el paradigma económico dominante ha conducido a los países hacia un proceso de liberalización de sus mercados y los ha lanzado a su búsqueda y conquista más allá de sus fronteras (Stiglitz, 2006). Bajo los estándares internacionales, la eficiencia de política económica se califica con notas más sobresalientes cuando se demuestra una mayor apertura hacia el exterior. Como lo comenta Stiglitz (2006), en México, los responsables de la política económica han sido algunos los defensores más a ultranza de este tipo de políticas, dictadas desde organismos internacionales de financiamiento como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, a pesar de que en la última década, tales lineamientos han sido los responsables de enormes crisis económicas (por ejemplo en países de la ex Unión Soviética y del sureste asiático).

El sector agropecuario nacional no ha escapado de la tendencia global de la liberalización de sus mercados internos; por el contrario, la liberalización en el comercio lo ha afectado de manera especial dados los antecedentes históricos del agro mexicano subsidiado y protegido. Se han firmado acuerdos comerciales que desaparecen las barreras arancelarias, de manera súbita o gradual, para favorecer a los sectores con capacidad exportadora y a la industria nacional que reclama materias primas e insumos más baratos.

El sistema lechero nacional ha resultado altamente afectado por esta orientación de la política económica. La producción nacional solo abastece una porción menor de nuestro mercado, lo que ha favorecido las importaciones del producto fresco y, de manera especial, de derivados lácteos. El sistema productivo nacional sigue las tendencias mundiales y muestra una propensión hacia la concentración de su producción. La agroindustria nacional y transnacional impone las condiciones de calidad y comercialización por su poder decisorio en el precio.



Las condiciones descritas con anterioridad se reflejan en los ámbitos locales de las distintas regiones productoras de nuestro país. En la cuenca lechera de Tecamachalco, los precios pagados al productor están determinados en buena parte por los agroindustriales locales, por lo intermediarios y, en menor medida, por los “litreiros” y la gran agroindustria. Entre la producción primaria y la transformación se hace evidente la misma desarticulación que se da en el ámbito nacional.

Según lo observado por García et al. (2000) para el caso de la producción de leche en una de las principales cuencas de nuestro país (La Laguna), parece ser que el pequeño productor lechero; no integrado a la agroindustria o integrado bajo condiciones de desventaja, tiene posibilidades de competir siempre y cuando tengan capacidad para asociarse. Dicha capacidad le da la posibilidad disminuir costos y mayor capacidad de negociación que le permiten participar de mejor manera en los mercados regionales. Ante estas circunstancias, se vuelve importante entender los factores que influyen en la capacidad asociarse y perseguir objetivos comunes.

Es en este sentido que el concepto de capital social se convierte en el tema central de este trabajo pues explica la actuación colectiva de los individuos. Para teóricos de la acción colectiva alejados de la visión clásica; basada en el comportamiento racional y egoísta de los individuos, los elementos del capital social tales como la confianza, la participación en redes sociales y las normas compartidas son fundamentales para explicar el emprendimiento de acciones conjuntas (Ahn y Ostrom, 2002; Ostrom y Ahn, 2003; Ostrom, 1998). Para estos autores, lo que determina una acción colectiva es una configuración total de factores -formas de capital social-, en un contexto concreto, siendo la confianza el aspecto central.

Siguiendo esta línea de pensamiento se tendría que, las acciones colectivas emprendidas por los productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco; su inicio y su mantenimiento a lo largo del tiempo, están determinadas por las características de los elementos del capital social y por el contexto social y económico concreto en que se desarrolla su actividad productiva. En razón de que la capacidad de actuar en colectivo permite a los productores lecheros participar en mejores condiciones en su mercado y que dicha actuación en colectivo parece estar

determinada por aspectos del capital social, la comprensión del papel de los componentes del capital social en las acciones colectivas emprendidas por los productores lecheros de la región de estudio se percibe como un conocimiento indispensable para quienes se interesen por generar iniciativas locales de desarrollo.

De manera general, el presente trabajo tiene como finalidad explicar la forma en que las normas establecidas en los grupos de productores lecheros creados para perseguir objetivos comunes (acciones colectivas) y las interacciones de sus elementos dentro de redes densas – elementos ambos de lo que se conoce como Capital Social –, influyen en la percepción de confianza.

En lo particular, el presente estudio pretende explicar la importancia que tiene la participación en redes sociales y productivas sobre la confianza manifestada por productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, involucrados en distintas acciones colectivas con diferentes grados de consolidación. Se busca entender cómo es que los vínculos y las interacciones entre los elementos de un emprendimiento en colectivo, influyen en su reputación de confiabilidad y, a su vez, cómo es que esta reputación es tomada en cuenta para modificar o mantener la percepción de confianza.

Al mismo tiempo, se busca entender la trascendencia de las normas establecidas – tanto formales como informales –, sobre la confianza manifestada entre los elementos del grupo que actúa en colectivo. Específicamente, se pretende comprender cómo es que, el grado en que se está de acuerdo con las reglas, la participación en su diseño y la percepción sobre su aplicación, contribuyen a la apreciación de confianza en el grupo.

Las preguntas de investigación que orientan el presente trabajo son las siguientes:

- ¿Cómo es que la reputación sobre la confiabilidad de los productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco es tomada en cuenta para hacerlos partícipes en un emprendimiento colectivo?

- ¿En qué forma contribuye la reputación adquirida por los productores lecheros en otras interacciones, sobre la percepción de confianza en los elementos de un grupo que participa en una acción colectiva?
- ¿Cómo es que la calificación sobre el comportamiento de los productores lecheros influye sobre el funcionamiento del grupo y sobre la posibilidad de emprender nuevas acciones colectivas?
- ¿Cómo influye la participación de los productores en la elaboración de las normas sobre la confianza en el grupo?
- ¿En qué grado se explica el nivel de confianza manifestado hacia el grupo, por su nivel de conformidad con la aplicación de las normas?

Se espera que las interacciones entre productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, involucrados en acciones colectivas, contribuyan de manera positiva a la confianza manifestada hacia los otros elementos del grupo. Se piensa que la reputación adquirida en otras actividades grupales –tanto productivas como no productivas– contribuye a explicar su participación en el grupo y la apreciación que los demás tienen sobre su confiabilidad. Se intuye además que la reputación ganada en el emprendimiento colectivo (positiva o negativa), puede influir en la posibilidad de interacciones futuras.

Aunado a lo anterior, se piensa que la participación en el establecimiento de las normas que regulan las actividades en la acción colectiva, y el grado en que se está de acuerdo con ellas y con su aplicación, influye de manera positiva sobre la confianza en los demás elementos. En contraposición, se esperaría que poca o nula participación de los productores en la elaboración de las normas y la existencia de conflictos en su aplicación actúen en contra de dicha confianza.

## I. CONTEXTO

En este capítulo se presenta el contexto de la producción lechera de nuestro país enmarcándola dentro de la situación del sistema global de producción y comercialización. De igual forma se describen, en lo general, las características de la producción nacional y las condiciones que enfrentan los productores ante la liberalización de los mercados. Finalmente, se define lo que el trabajo considera región de estudio y se dan las características generales de la producción en la cuenca lechera de Tecamachalco y su contexto.

### 1.1. La globalización de los sistemas alimentarios y el sistema mundial de producción de leche

A fines de la década de los ochenta se implementan en México las políticas de liberalización de los mercados y a la reducción de la participación del estado. El sector agrícola resiente especialmente el cambio abrupto en las políticas públicas de financiamiento pues; “históricamente” y derivado de lineamientos cardenistas, el campo ha sido uno de los sectores con mayor presencia estatal, con un sin fin de apoyos en la producción, la regulación de los precios y la comercialización. (Fritscher, 2002).

En 1994 México, Estados Unidos y Canadá conforman una zona de libre comercio mediante la firma del TLCAN (Tratado de libre comercio de América del Norte). Los países firmantes son muy diferentes entre sí; en sus estructuras institucionales, en las políticas públicas establecidas, en la tecnología y la productividad de sus sectores, entre otras diferencias. En relación al sector lechero, Canadá y Estados Unidos son homogéneos entre sí y similares a otros países desarrollados que cuentan con producción lechera. Tienen un alto grado de concentración de su sector, tanto en la actividad primaria como en la industrial, sus productos se encuentran altamente normalizados, además de que se tiene una intensa intervención del Estado (Del Valle y Alvarez, 1997)

Canadá no consideró al sector dentro de las negociaciones como una forma de proteger una de sus principales actividades económicas, considerada como estratégica para su seguridad alimentaria. Por lo anterior, el tratado de liberalización comercial del sector lechero en el

marco del TLCAN solo fue bilateral entre EU y México. En este contexto, es importante destacar que Estados Unidos es el líder del paradigma tecnológico de la producción mundial de leche (“modelo Holstein”) por lo que es quien marca las pautas en la producción mundial.

Desde la puesta en marcha TLCAN y de otros acuerdos signados con la Unión Europea y la Organización Mundial del Comercio (OMC), México abrió ampliamente sus fronteras a las importaciones, y de esta manera puso a los productores lecheros nacionales “en competencia directa” con productores más eficientes, que además “son apoyados por varios sistemas de ayudas y de subsidios” (Pomeón, 2004: 29).

La política agropecuaria interna se modifica y se sustituye el subsidio al consumo de leche, realizado mediante un control oficial de los precios, por la operación de un programa de abasto social de leche subsidiada para los estratos de la población con menos ingresos. Desde este momento las políticas del estado dirigidas a la seguridad alimentaria quedaron reducidas a garantizar el abasto de leche para esa población objetivo y relegaron en importancia a la consolidación y fortalecimiento de la producción nacional. El mismo estado se convirtió, en un agente importador que buscaba el abasto de este producto al menor costo posible.

Las políticas de liberalización de los precios han afectado a los productores primarios, principalmente por que el precio de referencia, que antes era fijado por el Estado como precios de garantía pagados al productor, se equiparó con el de la leche en polvo en el mercado internacional por lo que ahora el precio de la leche es fijado por los compradores industriales en trato directo con cada productor y con referencia al mercado internacional y por los requisitos de calidad exigidos. Por lo tanto son los agroindustriales quienes deciden el precio del producto en el mercado interno tomando como referencia el precio del producto en el mercado internacional (Hernández y Del Valle, 2000; Pomeón, 2004; Carranza et al., 2007).

La posibilidad que tienen los industriales para comprar en el exterior leche en polvo descremada y lactosueros que les sirven como insumos para la elaboración de sus productos y que tienen costos más bajos que la leche fluida, les permite tomar el precio de estos productos

como precio de indiferencia y con esto afectar a los productores de leche fresca cuyo producto tiene un costo de producción mayor (Hernández y Del Valle, 2000:40). En países como Uruguay y Nueva Zelanda los menores costos de producción están relacionados con ventajas comparativas. Por otra parte, las regiones productoras de Estados Unidos y la Unión Europea, se ven beneficiadas por apoyos financieros y subsidios de sus gobiernos, lo que les permite concurrir en los mercados a precios más bajos. México es uno de los países que rehidrata la mayor cantidad de leche en polvo para consumo humano; una parte de ella es adquirida por el Estado para programas sociales, otra parte se destina a la elaboración de formulas lácteas y otra para la elaboración de derivados lácteos (Cervantes y Cesín, 2007).

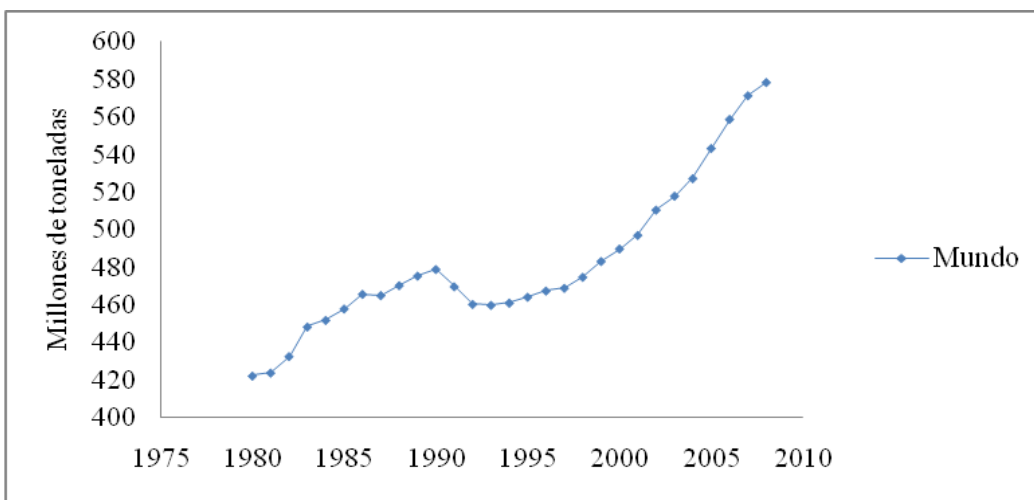
Desafortunadamente la lechería intensiva en el país muestra una alta dependencia tecnológica (maquinaria, equipos, material genético utilizado para la producción). Tal como lo afirma Amin (2006: 3), se hace presenta un “monopolio tecnológico” que tiene la posibilidad de ser usado por los países hegemónicos para la dominación del sistema global, en este caso, del sistema agroalimentario lechero global, por consiguiente al sistema de nacional de producción de leche.

Al estado mexicano y a los responsables de generar las políticas públicas destinadas al fortalecimiento del campo parece que no les queda claro que la agricultura puede ser un instrumento de desarrollo fundamental para reducir la pobreza y el hambre. Tal como lo afirma el Banco Mundial en su *Informe sobre el desarrollo mundial 2008: Agricultura para el desarrollo*; el sector agrícola puede trabajar en coordinación con otros sectores para generar mayor crecimiento, reducir la pobreza y lograr la sostenibilidad del medio ambiente. La agricultura puede ser un factor importante en la disminución de la pobreza, una fuente de crecimiento para la economía nacional y en especial de las economías rurales. (Banco Mundial, 2008).

## 1.2. Ubicación de México en la producción y comercio de leche en el ámbito internacional

La producción de leche de vaca ha tenido un incremento constante en las tres últimas décadas, con un ligero periodo de estancamiento e incluso de retroceso entre 1990 y 1993 como lo muestra la figura 1.1.

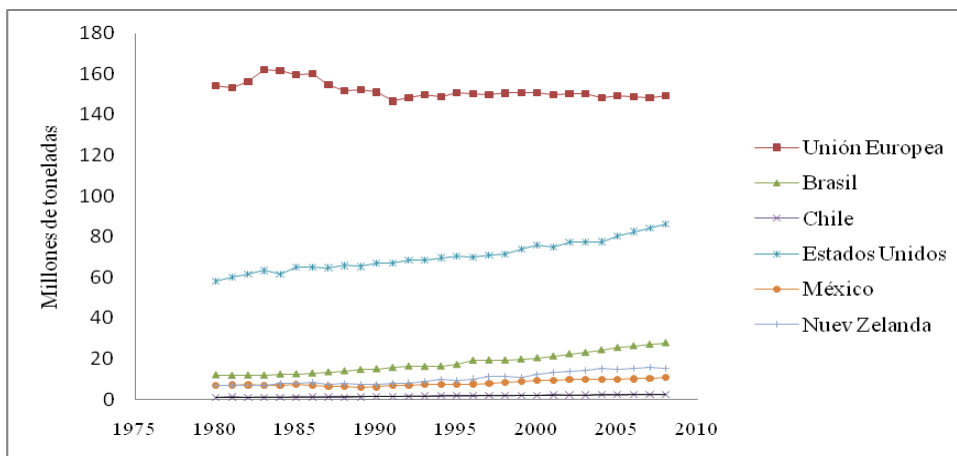
Figura 1.1. Evolución de la producción mundial de leche



Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO

No obstante, este comportamiento a la alza en la producción no se ha dado de manera homogénea en los países y regiones productoras. Como ejemplo, los principales países productores del continente Americano muestran tendencias positivas en la evolución de su producción de leche fresca; mientras que, el bloque de países comprendidos dentro de la Unión Europea evidencia claramente una disminución en este aspecto (figura 1.2).

Figura 1.2 Comparación del comportamiento histórico de la producción de leche para algunos países.



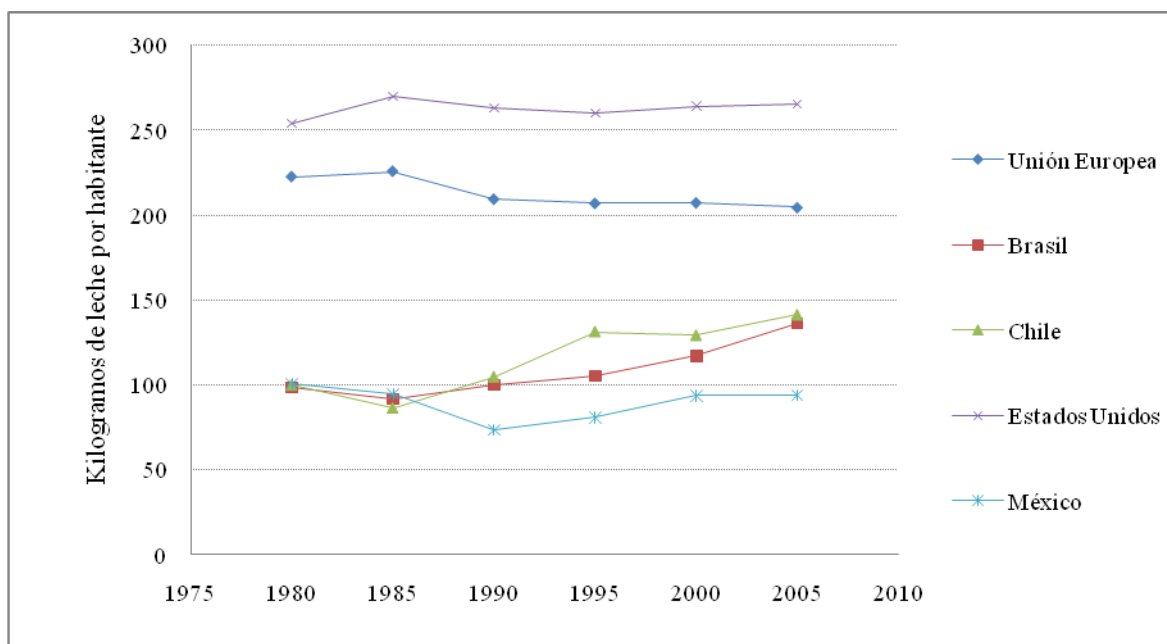
Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO

A pesar de que en el ámbito global se dispone de más leche, estudios realizados por la FAO (Knips, 2005), afirman que la tasa de crecimiento de la producción es insuficiente para cubrir la demanda ocasionada por el incremento de la población mundial. Para 2005, el total de la producción se había incrementado en un 32 por ciento en 24 años, sin embargo, la producción de leche *per cápita* disminuyó un nueve por ciento en este mismo periodo.

Knips (2005) afirma que es en los países desarrollados donde la producción *per cápita* de leche ha disminuido; en contraposición, se ha visto incrementada en los países en desarrollo. En el periodo de tiempo comprendido entre 1990 y 2005, la producción *per cápita* para Estados Unidos y la Unión Europea muestra un comportamiento con una pendiente casi nula para el primero y negativa para el segundo. En contraste, países como Brasil, Chile y México, evidencian tendencias positivas para este mismo valor. A pesar de lo anterior podemos notar que la producción por habitante sigue siendo mucho mayor en los países desarrollados (aproximadamente el doble en comparación con los países analizados en la figura 1.3).



Figura 1.3 Comportamiento de la producción de leche por habitante para algunos países



Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO y de la División de Población de las Naciones Unidas

Una forma de explicar las diferencias en relación a los volúmenes de producción y la disponibilidad de la leche fresca es por la diferencia entre los territorios en donde se produce. Las regiones productoras de leche en el mundo presentan características muy diversas entre sí. Se puede encontrar explotaciones como las nórdicas con alto grado de especialización y altamente tecnificadas; las granjas lecheras estadounidenses de gran escala con más de 2000 vacas y superficies de alrededor de 250 Ha. y también, como contraste, pequeñas explotaciones familiares de la India de hasta dos vacas por unidad. “Las diferencias son enormes, incluso en un mismo país” (López y Barbeyto, 2002: 52). Mientras que los estados unidos producen 72 millones de toneladas de leche en 70 000 explotaciones, la India produce 80 millones de toneladas con alrededor de 70 millones de explotaciones (*Ibidem*).

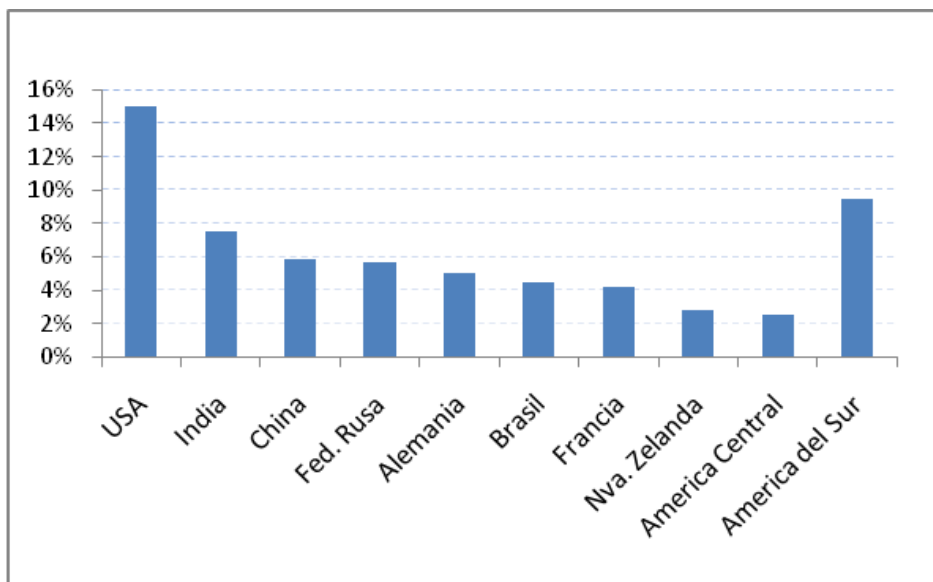
Existen una serie de características que les permiten a los productores de los países dominantes en el comercio de los lácteos ser competitivos, algunas derivadas de ventajas comparativas ambientales y otras derivadas de las acciones que implementan los Estados en

materia de políticas públicas. La mayoría de los países productores ven a la exportación como un mecanismo para regular su mercado interno y no como un objetivo primordial de sus políticas económicas relacionadas con el sector; por esta razón, “la producción de excedentes exportables no es un fin de las políticas nacionales, sino un medio para apoyar el ingreso de sus productores”. (Montiel et al, 2004: 559). Por ejemplo, la Unión Europea apoya a sus productores mediante mecanismos de soporte de los precios en el mercado, grava las importaciones con aranceles y da subsidios a la exportación (*Ibidem*). En Estados Unidos, se tiene establecido un precio mínimo para ciertos productos, se subsidian los insumos de la actividad lechera, y se tienen una serie de instrumentos de apoyo crediticio y de comercialización muy bien estructurados (Montiel et al, 2004: 560). En el caso de Australia y Nueva Zelanda la intervención estatal es casi inexistente debido a la alta competitividad del sector en esos países; esto se debe a las características comparativas derivadas de las condiciones naturales que poseen.

Según informes de la FAO para 2007 (ver figura 1.4) eran ocho países los que concentraban el 50 por ciento de la producción mundial de leche fluida: Estados Unidos, India, China, Federación Rusa, Alemania, Brasil, Francia y Nueva Zelanda. De este grupo, Estados Unidos es el mayor productor pues participa con el 15 por ciento de la producción mundial, que es más del doble de la participación de cualquiera de los otros líderes productivos (FAO, 2007).

En Estados Unidos, la producción se concentra solamente en cinco estados, cuatro de los cuales se caracterizan por una estructura productiva basada en producción familiar con unidades menores a 100 vacas (García et al., 1998). Al igual que en otros países, también se observa una tendencia a la disminución en el número de unidades de producción, no obstante, la actividad lechera es aun un elemento muy importante en la economía agrícola norteamericana. Las granjas tienen una producción diversificada hacia la agricultura y la producción de otros animales, aunque la producción de leche representa más del 50 por ciento de sus ingresos (*Ibidem*, 2005).

Figura 1.4 Participación en la producción mundial por país y grupo de países para 2007

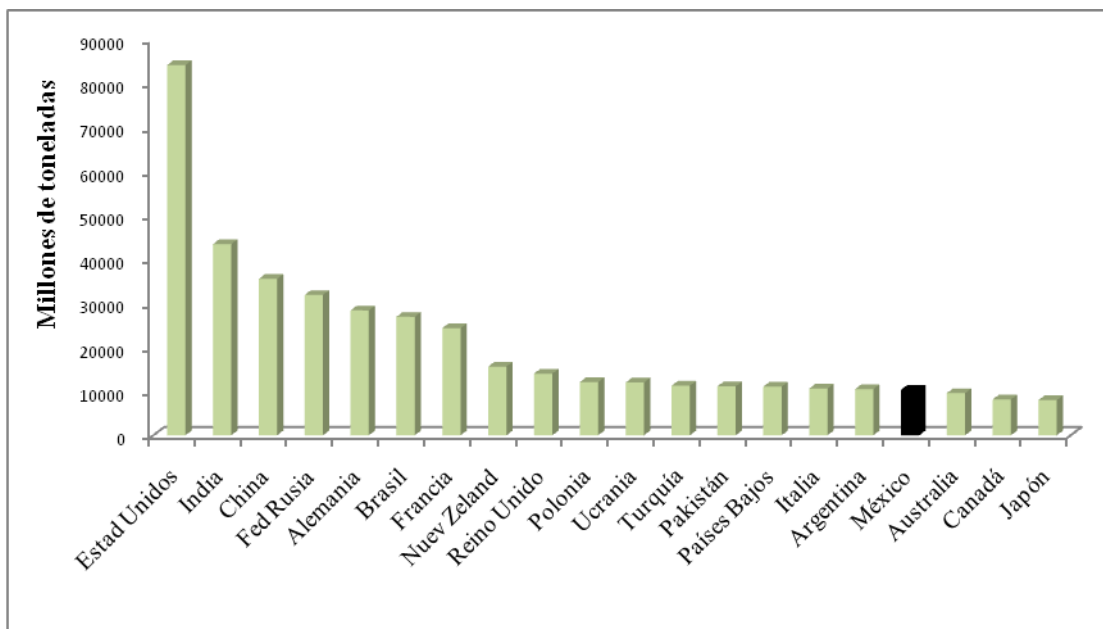


Fuente: FAO, 2007

En América Latina, Brasil destaca como el principal productor con 26 944 064 millones de toneladas que lo ubican como en sexto productor más importante en el ámbito mundial. Para ese mismo año México se ubica como el productor número 17 con 10 345 982 toneladas producidas. El otro socio comercial de nuestro país en el TLCAN se ubica en el lugar número 19 con una producción de sólo 8 145 000 millones de toneladas (ver figura 1.5).

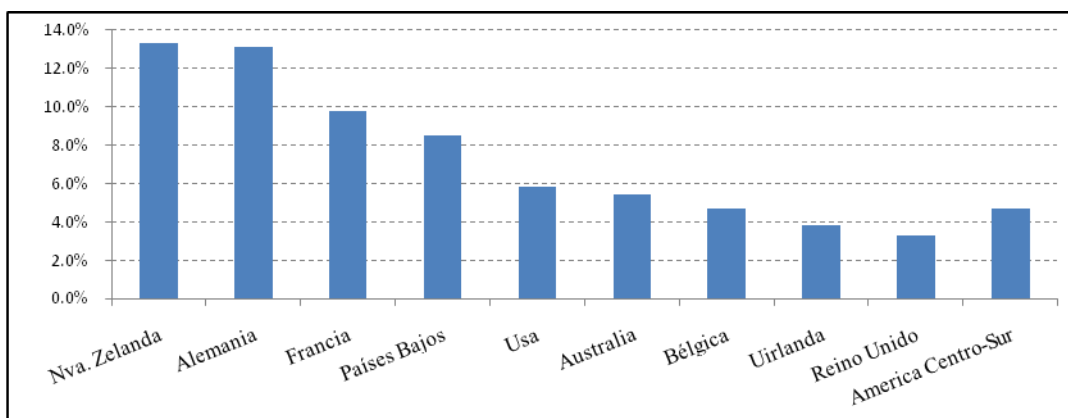
Sin embargo, los principales productores no son necesariamente los principales exportadores de este producto; datos de este mismo año revelan que el mercado de exportación total de leche y derivados lácteos está dominado por Nueva Zelanda y Alemania que abarcan el 13.3 y 13.1 por ciento, respectivamente, del comercio mundial; mientras que Estados Unidos queda relegado hasta un quinto lugar con solo el 5.8 por ciento de participación en este mercado (ver figura 1.6).

Figura 1.5 Principales países productores de leche de bovino fresca para 2007



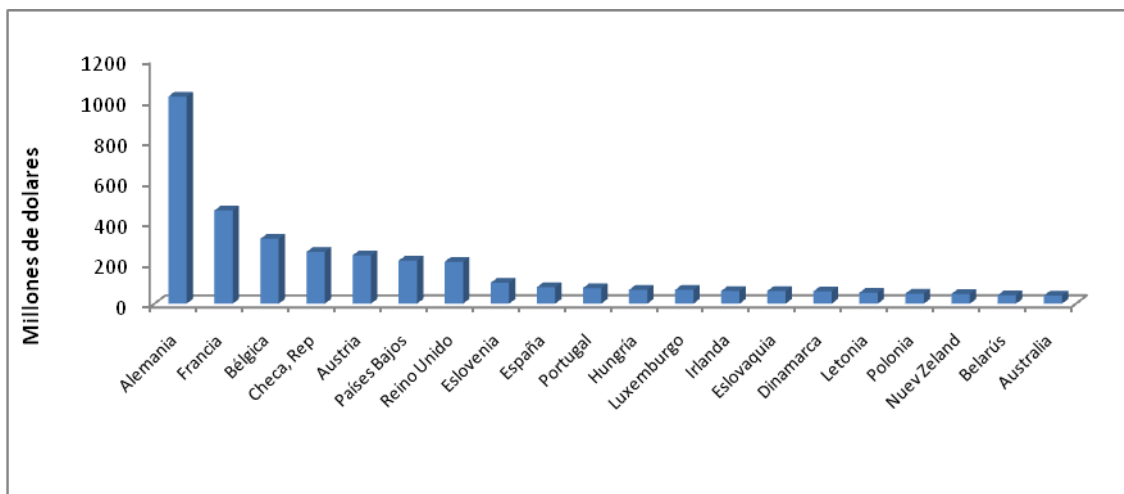
Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO, 2007

Figura 1.6 Principales países exportadores por participación en la exportación total mundial de productos lácteos para 2006



Fuente: FAO 2007

Figura 1.7 Principales países exportadores de leche fresca por valor de las exportaciones para 2007



Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO para 2007

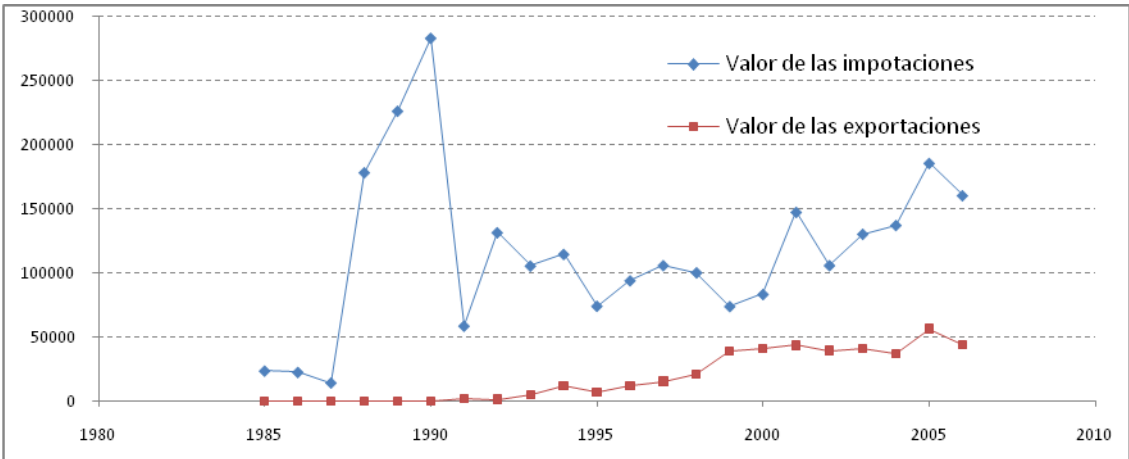
En cuanto a la exportación de leche fresca, Alemania destaca como el principal proveedor mundial de este producto, seguido por Francia y Bélgica. Nueva Zelanda es desplazado en este rubro hasta el lugar número 18, mientras que Estado Unidos no participa dentro de los primeros veinte (Figura 1.7).

México es uno de los principales importadores de productos lácteos en el ámbito mundial. No obstante, históricamente la producción de leche ha sido insuficiente y ha sido necesario realizar importaciones para poder cubrir la demanda nacional (Montiel et al., 2004). La producción de leche en México tomó importancia a en los años cincuenta cuando el Estado decide favorecer el acceso de la población a este producto básico; a partir de entonces se tuvo un crecimiento de entre cinco a diez por ciento anual. No obstante, cada vez se hicieron más necesarias las importaciones de leche en polvo para cubrir las necesidades internas de la población de escasos recursos y de la agroindustria (Pomeón, 2007).

Las importaciones han mantenido un comportamiento a la alza desde mediados de la década de los ochenta y han superado ampliamente a las exportaciones en todos los años. Según los datos mostrados en la figura 1.8, las exportaciones muestran una tendencia a la alza

a partir de la mitad de la década de los noventa, tendencia que se ha mantiene constante para el periodo de tiempo mostrado.

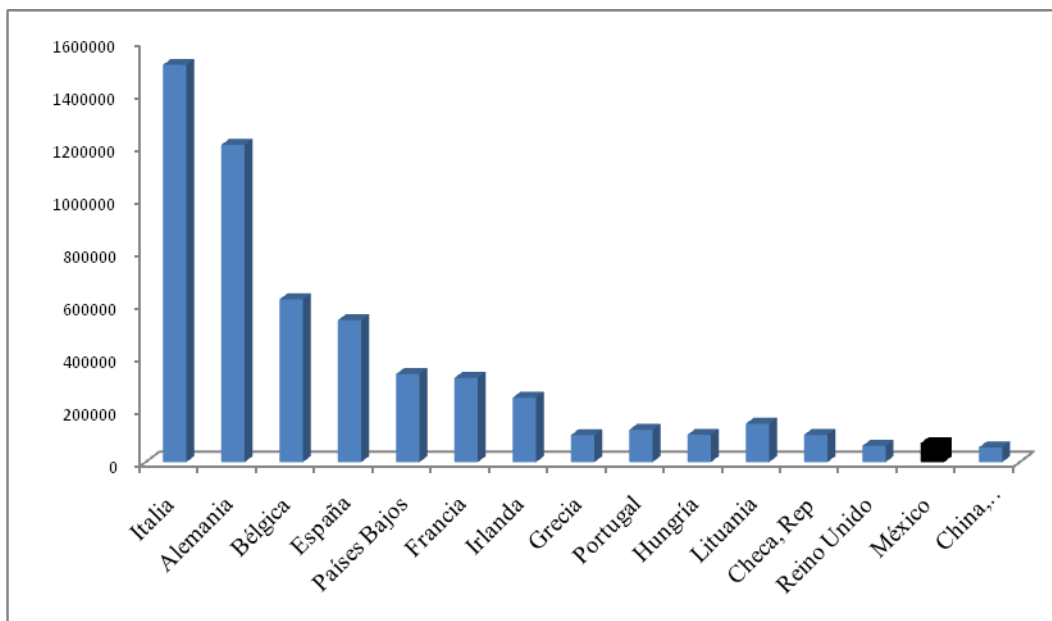
Figura 1.8 Evolución de las importaciones y exportaciones de leche



Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO, Dirección de Estadística 2009

Nuestro país se ubica como el importador número catorce dentro de la lista de los principales importadores de leche fresca del mundo, siendo el único país de América latina que se encuentra dentro de los primeros quince más importantes en este rubro. Para 2005, México realiza importaciones de leche fresca y de distintos derivados lácteos (queso, leche en polvo, leche desnatada, leche entera en polvo y leche evaporada principalmente) de 23 países; de los cuales destacan cinco como principales proveedores en función de su participación porcentual en dichas transacciones. En primer lugar tenemos a Estados Unidos con un 57.83 por ciento del total de las importaciones (principalmente de leche entera evaporada); le sigue en orden de importancia Nueva Zelanda con un 21.18 por ciento, después Chile, Uruguay y Argentina con 5.6, 5.21 y 4.66 por ciento respectivamente. Finalmente el Reino Unido contribuye con un 1.1 por ciento. El resto de los países contribuye en menos del uno por ciento de las importaciones (ver cuadro 1.1).

Figura 1.9 Ubicación de México dentro de los principales países importadores de leche fresca de vaca



Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO para 2007

Cuadro 1.1 Importaciones mexicanas de leche y derivados lácteos por país de origen, valor y porcentaje con respecto al total.

País	Miles de dólares	Porcentaje
Estados Unidos de América	314879	57.83 %
Nueva Zelandia	116983	21.49 %
Chile	30464	5.60 %
Uruguay	28345	5.21 %
Argentina	25367	4.66 %
Reino Unido	6095	1.12 %
Canadá	4874	0.90 %
Resto de países	10108	1.85 %
<b>TOTAL</b>	<b>544453</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO, Dirección de Estadística 2009

En cuanto a las exportaciones, como se muestra en la cuadro 1.2, se concentran en Estados Unidos con más de la mitad del total (55.1%). Destacan además Guatemala y El Salvador que representan un 20.8 y un 13.13 por ciento del total de las exportaciones respectivamente. Canadá, el otro socio comercial de nuestro país en el TLCAN, solo representa un 0.0017 por ciento de este rubro. Los esfuerzos de exportación nacionales se concentran en el vecino del norte y en Centroamérica.

La balanza de México con sus socios comerciales en el TLCAN es desfavorable. Con Estados Unidos se tiene un saldo negativo de 283 363 miles de dólares. Por su parte, a pesar de que Canadá no es un proveedor ni un comprador destacado, se tiene una balanza desfavorable de 4 873 miles de dólares (ver cuadro 1.1 y 1.2).

Cuadro 1.2 Exportaciones mexicanas por país de destino, valor y proporción.

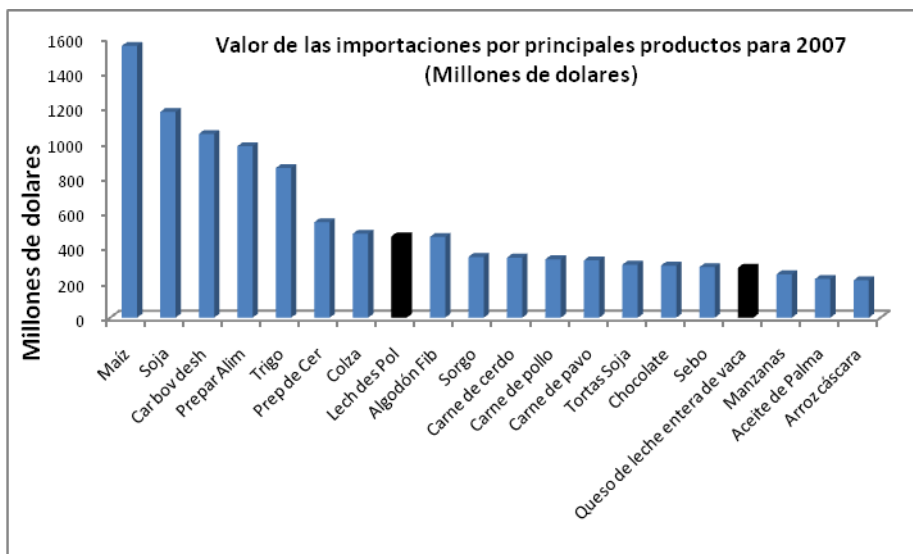
País	Miles de	Porcentaje
Estados Unidos	31516	55.09
Guatemala	11894	20.79
El Salvador	7512	13.13
Honduras	3343	5.84
Belice	1476	2.58
Nicaragua	1123	1.96
Resto de países	339	0.558
TOTAL	57203	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO, Dirección de Estadística 2009

Los productos derivados de la leche figuran dentro de las principales importaciones de nuestro país, en función de su participación en el valor del total de las importaciones. En el caso de la leche en polvo, uno de los insumos más importantes de la industria láctea nacional, ocupa el octavo lugar de esta lista (figura 1.10), mientras que las importaciones de quesos elaborados a partir de leche de vaca se posicionan en el lugar 17 de los 20 principales productos. Esta posibilidad que tiene la agroindustria láctea para operar usando insumos alternativos a la leche fresca en función de los requerimientos de su mercado – calidad o precio – ha ocasionado un proceso de desarticulación entre este sector con respecto a la producción primaria (Del Valle 2000, citado por Carranza et al., 2007).



Figura 1.10 Principales productos importados por el valor total de las importaciones para 2007



Fuente: Elaboración propia con datos de FAO para 2007

De los datos anteriores se desprende que, aunque México es un productor fuerte en relación a la producción mundial, históricamente no ha cubierto su demanda interna por lo que se ha visto en la necesidad de convertirse en uno de los principales países importadores para cubrir sus necesidades domésticas. Las evidencias en cuanto a la amplia importación de derivados lácteos, susceptibles de ser utilizados como insumos por la agroindustria que se encuentra dentro del país, refuerzan la idea de la desarticulación entre el eslabón de transformación y el sector productivo nacional.

### 1.3 La producción de leche en México

El establecimiento de empresas transnacionales fue uno de los aspectos que favoreció en cierta medida el desarrollo del sector lechero nacional de producción intensiva, derivado de su volumen de compra y de la transferencia tecnológica hacia los productores. De la década de los cuarentas a la fecha se han establecido en México empresas como Nestlé, Danone y más recientemente Parmalat. Con la presencia de estas transnacionales en México, el sector lechero mexicano se conectó con los círculos comerciales competitivos internacionales y su desarrollo o contracción queda más ligada a los eventos en el mercado internacional. (Hernández et. al., 1998).

De acuerdo con Gallegos et al. (2003), en México, la producción de leche se desarrolla en condiciones tecnológicas, agroecológicas y socioeconómicas heterogéneas con cuatro sistemas: especializado, semiespecializado, familiar y de doble propósito. En nuestro país se da una diferenciación geográfica en la producción de leche: Intensivo (Comarca Lagunera, Durango y Coahuila. Recientemente Querétaro), Familiar (Jalisco y Aguas Calientes) y Extensivo de doble propósito (regiones tropicales) (García, 2001). Los principales mercados se encuentran en las tres ciudades que representan los núcleos poblacionales más grandes: México, Monterrey y Guadalajara. A diferencia de la lechería norteamericana, la mexicana se orienta principalmente al mercado de leche líquida, tendencia que se vio acentuada por la liberalización de su precio (*Ibíd.*).

En el país han destacado algunos estados en la producción de leche con una participación porcentual estable respecto a la producción total nacional. Resaltan Jalisco, Coahuila y Durango como los tres más importantes, con una participación porcentual para 2007 de 17.3, 12.4 y 9.9 por ciento respectivamente y con volúmenes de producción de 1 793.6, 1 286.3 y 1 019.2 miles de litros para ese año.

Si bien existen ranchos grandes y modernos, encontramos también unidades productivas con un nivel de tecnificación menor, cuyas ganancias están en función de la cantidad de animales y no en términos de productividad. Existen también unidades explotadas de manera familiar, con menor o nulo desarrollo tecnológico; un bajo número de vientres en explotación, utilizando tecnología y procedimientos productivos atrasados (como la ordeña manual), que se basan en el uso de forrajes de menor calidad; con presencia de componentes tecnológicos promovidos por instituciones gubernamentales y con instalaciones son rústicas. Los mecanismos de comercialización se encuentran sujetos a empresas externas o locales dedicadas a la producción de quesos en forma artesanal. (SIAP; 2005).

En México podemos encontrar sistemas especializados para producción lechera en pequeña escala (lechería familiar). Estos sistemas se ubican en la parte central de nuestro país en regiones con altitudes superiores a 1 500 metros sobre el nivel del mar (como en los estados de Aguascalientes, Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco,

Michoacán y Puebla entre otros) (Arriaga et al, 2000). Los sistemas lecheros familiares se caracterizan por el uso de fuerza de trabajo proveniente de los miembros de la familia; además de tamaños de hato relativamente pequeños (menores a 30 unidades animales). La producción lechera familiar generalmente está vinculada con la producción agrícola. La leche obtenida de este tipo de explotaciones se destina fundamentalmente a la venta “al detalle” o a intermediarios locales quienes la revenden como leche “bronca”. Una fortaleza de la lechería familiar es su flexibilidad pues, gracias a que está integrada estrechamente con la actividad agrícola, puede proveerse de granos, esquilmos y forrajes para alimento del ganado (Muñoz et al., 1995).

Una de las características importantes de la producción de leche para los sistemas de producción en pequeña escala radica en que existe un ingreso que diario que se ve reflejado en un cobro en efectivo cada semana. No existe otra actividad agropecuaria en pequeña escala con flujos de efectivo tan dinámico como la producción lechera (Arriaga et al, 2000).

Según este mismo autor, mientras más rigurosa se vuelva la legislación para regular la actividad lechera, la venta de leche al consumidor final tenderá a desaparecer en mediano plazo y por esa razón los productores estarán obligados a vender sus productos a empresas pasteurizadoras, dejando de recibir los mejores precios por la venta al detalle en comparación con el precio que obtienen en otros canales de comercialización.

La comercialización de la leche mediante canales tradicionales productor-lechero-consumidor se ha visto favorecida porque un sector de la población de las áreas urbanas y periurbanas tiene aun una preferencia marcada por la leche bronca. Se espera que los procesos de urbanización de la sociedad y el cambio en la vida familiar ocasionado por la inserción de las mujeres en el trabajo fuera de casa dificulten la continuidad de estos canales y promueven una mayor tendencia a la adquisición de leches pasteurizadas o ultrapasteurizadas en las tiendas. Por estas razones los sistemas basados en la recolección de leche realizada por lecheros o “boteros”<sup>1</sup> tenderán a desaparecer y, en caso de no encontrar mecanismos alternos

---

<sup>1</sup> Según Espinosa et al., el “botero” o lechero, es la persona que se dedica al acopio de la leche. Su nombre proviene de su actividad que consiste en “botear la leche”; es decir, recolectarla en botes o bidones de plástico, hierro o acero inoxidable. También son llamados litreros.

de comercialización, se esperaría el abandono de la actividad por parte de los productores (Arriaga et al, 2000).

En la práctica, algunos productores procuran organizarse con miras a conseguir mejores condiciones de comercialización y mercadeo de leche; en tanto que otros llevan a cabo estrategias para mejorar la calidad de su producto para lograr mayor competitividad. En general se puede decir que los productores lecheros crean organizaciones para “enfrentar diferentes problemas”, principalmente aquellos relacionados con la producción y comercialización (García et al., 2000: 184).

Arriaga et al, (2000:250) comenta que en nuestro país los pequeños productores de leche en pequeña escala tienen una baja capacidad de gestión ante autoridades, empresas y otras instancias. Para estos autores, es indispensable que los pequeños productores de leche se organicen en torno a figuras asociativas locales y regionales que les otorguen una mayor poder de gestión y negociación. Parece ser que; dadas las dinámicas actuales de transnacionalización, globalización e integración regional en la producción y comercio de leche, la sobrevivencia de los pequeños y grandes productores de leche estará en función de las alianzas que puedan construir entre ellos, tanto en el ámbito local como regional (García et al., 2000)

#### 1.4 La producción de leche en la cuenca de Tecamachalco, Puebla

Dentro de la producción nacional el estado de Puebla ha ocupado un lugar destacado, situándose históricamente como el noveno o decimo productor. Para 2007 el inventario ganadero estatal se ubicó en 162 873 cabezas, con una producción de 384 707.8 miles de litros; de este total, aproximadamente el 30 por ciento se vende a acopiadores para la elaboración de quesos, el 30 por ciento se consume como leche bronca, el 35 por ciento se vende a plantas de proceso a otros estados y solo el cinco por ciento se industrializa por el propio productor. (Cuautli; 2007).

El consumo anual en el Estado es de 707 millones de litros de leche, de este total el estado sólo produce alrededor del 50 por ciento. El consumo *per cápita* por día es de 0.216 ml, mientras que el consumo nacional *per cápita* es de 0.274 ml. La actividad lechera en el Estado ocupa el tercer lugar en el orden de importancia económica dentro del ámbito pecuario. (Cuautli; 2007:7).

La cuenca lechera de Tecamachalco forma parte de la región de planeación Valles de Tepeaca-Tecamachalco que junto con las regiones Llanos de San Juan, Llanos de San Andres y Valle de Puebla conforman la región natural Volcanes del Anáhuac. Se encuentra ubicada entre los 2000 y 2300 msnm con temperaturas promedio que van de los 12 a los 16°C y niveles de precipitación pluvial entre 600 a 800 mm (Gutiérrez, Cuervo y Ortíz, 2003). En cuanto a su orografía, la cuenca pertenece a la región natural del Valle de Tepeaca-Tecamachalco; dicho valle cuenta con poca presencia de ríos, sin embargo tiene un buen aprovechamiento de recursos fluviales porque su territorio se encuentra surcado por una gran cantidad de canales de riego beneficiarios del río Atoyac. Estos recursos ampliamente usados por los productores para el cultivo de granos y forrajes de corte.

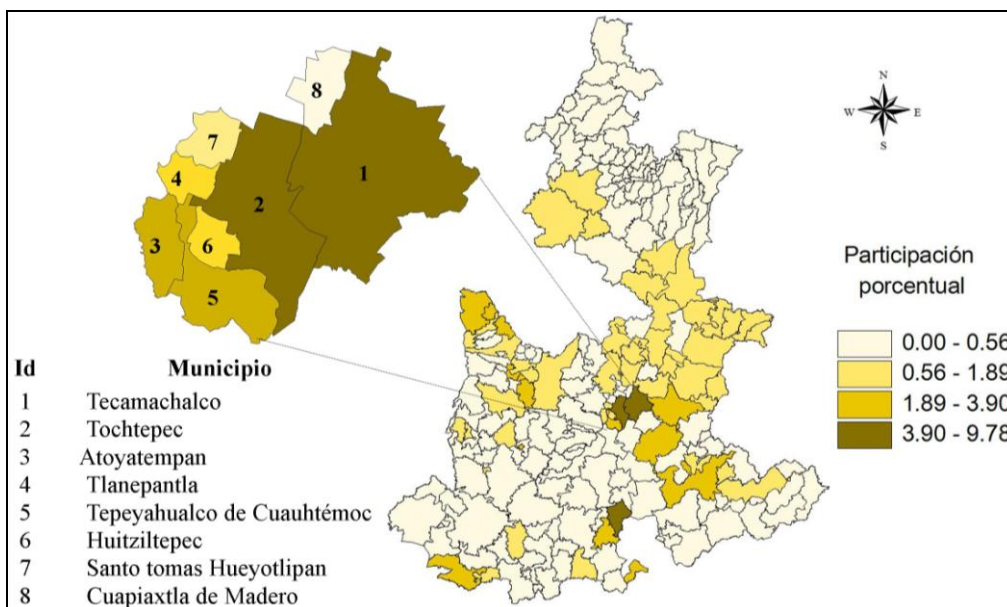
Para este trabajo, consideraremos que la cuenca lechera en estudio está conformada por una porción del valle de Tecamachalco ubicada al poniente de la cabecera del municipio de mismo nombre<sup>2</sup>. En este territorio la principal actividad económica es la producción de leche. La superficie agrícola está destinada en su mayoría a la producción de forrajes para la alimentación de los hatos de ganado lechero de la región. Está limitada al oriente por la sierra de Tecamachalco, al poniente por la sierra del Tenzo y al sur por la sierra de Zapotitlan (ver figura 1.11). Definida así, la cuenca lechera de Tecamachalco tiene una superficie aproximada de 200 kilómetros cuadrados a la cual contribuyen ocho municipios: Tecamachalco, Tochtepec, Atoyatempan, Tlanepantla, Tepeyahualco de Cuauhtémoc, Huitziltepec, Santo tomas Hueyotlipan y Cuapiaxtla de Madero.

---

<sup>2</sup> La delimitación de la zona se basa en un recorrido de campo por la región realizado durante 2009 por el autor del trabajo.



Figura 1.12 Participación municipal en la producción estatal para 2008



Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP para 2008

En cuanto al número de unidades de producción dedicadas a la actividad lechera; datos obtenidos del Censo agrícola, ganadero y forestal de 2007 arrojan un total de 963 explotaciones de las cuales 927 están dedicadas de manera exclusiva a la producción de leche y las restantes 36 son unidades de doble propósito. Es de destacar que el solo municipio de Tecamachalco acapara más de la mitad de las unidades de producción de la cuenca lechera y, en conjunto con el municipio de Tochtepec, concentran alrededor del 80 por ciento del total de explotaciones (cuadro 1.4).

Cuadro 1.3 Volumen de producción de la cuenca de Tecamachalco para 2008 y su contribución al total estatal.

Municipio	Producción (Miles de litros)	Participación en la producción estatal	Participación en el total regional
Tecamachalco	31815.3	8.3 %	33.9 %
Tochtepec	28975.4	7.5 %	30.9 %
Atoyatempan	13294.8	3.5 %	14.2 %
Tlanepantla	5477.5	1.4 %	5.8 %
Tepeyahualco de Cuauhtémoc	5338.8	1.4 %	5.7 %
Huitziltepec	5175.9	1.3 %	5.5 %
Santo tomas Hueyotlipan	2340.9	0.6 %	2.5 %
Cuapiaxtla de Madero	1350.8	0.4 %	1.4 %

Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP para 2008

Cuadro 1.4 Unidades de producción lechera por municipio (cuenca lechera de Tecamachalco)

	Solo para producción de leche	Para doble propósito	Total
Tecamachalco	462	24	486
Tochtepec	275	8	283
Santo Tomás Hueyotlipan	71	2	73
Huitziltepec	45	0	45
Tepeyahualco de Cuauhtémoc	31	0	31
Atoyatempan	28	1	29
Tlanepantla	8	0	8
Cuapiaxtla de madero	7	1	8
	<b>927</b>	<b>36</b>	<b>963</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI. Censo agrícola, ganadero y forestal de 2007

Es importante hacer notar que los datos del censo agropecuario de 2007 no reportan las unidades de explotación menores a cinco cabezas de ganado y tampoco los hogares con ganado lechero por lo que se deduce que, con los datos proporcionados por esta base, hay una subestimación de la importancia del sector en la región. En este sentido, datos no publicados<sup>3</sup> sobre producción de traspatio, , contabilizan 711 hatos lecheros con estas características, que contribuyen con el 39.8 por ciento del hato lechero total del DDR. Si bien los datos no son específicos para la cuenca lechera, se infiere que el comportamiento es similar pues la producción de dicha cuenca representa alrededor del el 67 por ciento de la producción del DDR 07.

Cuadro 1.5. Participación en el total de unidades de producción y hato total del DDR 07 por tipo de productor

Tipo de productor	Unidades de producción en DDR	Número de cabezas	Participación en el hato total DDR
Tecnificado	179	7764	43.4 %
Semitecnificado	150	3004	16.8 %
Traspatio	711	7108	39.8 %
<b>Total</b>	<b>1040</b>	<b>17876</b>	<b>100.0 %</b>

Fuente: Entrevista con encargado de Fomento Agropecuario del DDR 07

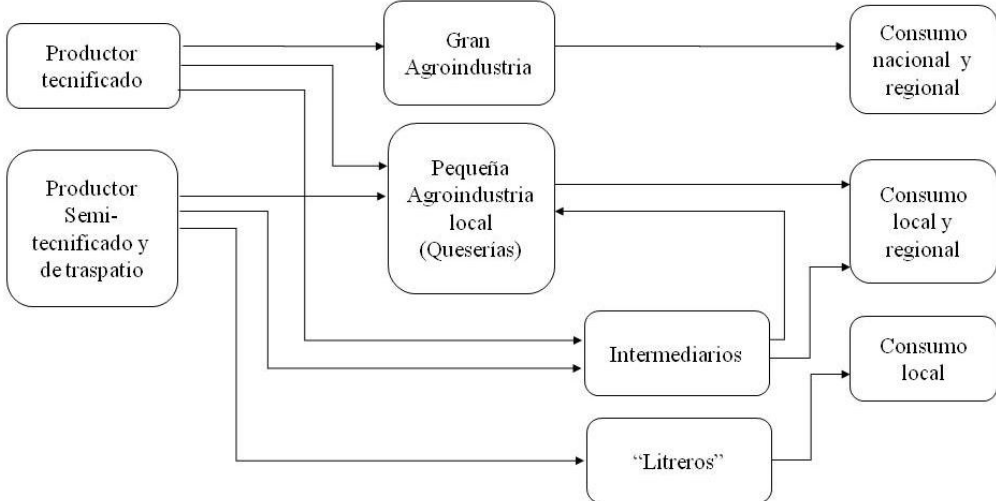
<sup>3</sup> Datos obtenidos en 2009 mediante entrevista con el responsable de Fomento Agropecuario del Distrito de Desarrollo Rural 07 de Tecamachalco (DDR 07).



La venta a la pequeña y mediana agroindustria de la región (representada básicamente por queserías) representa uno de los principales canales de comercialización de los productores de traspatio y semi-tecnificados. Adicionalmente venden a intermediarios y “litreiros”, estos últimos se encargan de abastecer la demanda del mercado local (poblaciones que integran la cuenca) de leche “bronca” para hervir. La venta a la gran industria nacional y transnacional es escasa en la cuenca, solo se tiene conocimiento de algunos casos en el municipio de Atoyatempan (ver figura 1.13).

Tal como se da en el ámbito nacional, los productores tienen escaso poder de negociación en cuanto al precio del producto, que es determinado por el quesoero o intermediario al que se vende. No hay seguridad para el productor en cuanto a la venta de su producción y no es raro que, sin previo aviso, un comprador abandone los acuerdos (informales) de compra sin ningún perjuicio para él. Por comentarios de los productores se sabe que la industria local puede usar “polvos”<sup>4</sup> en sus procesos y que utilizan este argumento como un factor de negociación en el precio.

Figura 1.13 Configuración de la cadena productiva leche para la cuenca de Tecamachalco



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo

<sup>4</sup> Se refieren seguramente a derivados lácteos como leche en polvo, caseinatos y suero de leche en polvo

La incertidumbre sobre la posibilidad de venta de su producción y el bajo precio pagado por los compradores locales ha ocasionado que los productores lecheros busquen soluciones a esa problemática. Dentro de las acciones realizadas se encuentran el establecimiento de asociaciones de productores y de sociedades cooperativas que representan los casos de acción colectiva motivo de este estudio.

## II. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se encuentra enmarcado dentro del contexto teórico del desarrollo endógeno y de los sistemas productivos locales que tienen como fundamento una perspectiva territorial del desarrollo. Desde este punto de vista se aborda el estudio de actividades emprendidas en conjunto por productores lecheros de una cuenca productora del estado de Puebla mediante el análisis del capital social y de los elementos que lo caracterizan. El propósito de este capítulo es establecer un “hilo conductor” que relacione las dimensiones y variables utilizadas en el análisis y que fundamente las afirmaciones y hallazgos del trabajo. La acción colectiva, el capital social, la confianza, las redes de participación y las normas formales e informales constituyen los conceptos fundamentales para el encuadre teórico del objeto de estudio.

### 2.1 Desarrollo endógeno y territorio

Desde el punto de vista de la tecnología y del potencial productivo que se tiene en la actualidad, pareciera bastante factible lograr las metas de desarrollo económico y social tan vehementemente buscadas por los países, por lo menos en los discursos de sus clases políticas. No obstante, para segmentos muy amplios de la población mundial, la perspectiva es otra; su transcurrir cotidiano entre crisis económicas, desempleo, marginación, pobreza e inequidad social les muestra una realidad menos optimista. Desde esa óptica pareciera que el desarrollo es una meta muy distante cuando no imposible de lograr. Al buscar caminos alternativos a los tradicionalmente propuestos se está dando un debate muy dinámico en torno a la revisión de los supuestos del desarrollo que no han sido confirmados por los resultados y los hechos; la discusión está abriendo caminos hacia variables a las que se les había dado escasa importancia (Klikberg; 2000), una de esas variables es el capital social.

El paradigma teórico dominante sobre el que se han basado las estrategias de desarrollo y las políticas regionales se ha cimentado fuertemente en el concepto de desarrollo polarizado y concentrado territorialmente; según el cual, el crecimiento debe difundirse posteriormente a la creación de un “polo”, siguiendo la lógica de “arriba hacia abajo”. La dominación de esta perspectiva fue posible por la expansión de la industria localizada de manera preferencial en

los centros urbanos en virtud de las economías de escala originadas por las políticas económicas, las innovaciones tecnológicas y el desarrollo de infraestructura (Garófoli, 1995:113); siguiendo la lógica del modelo neoclásico (exógeno al territorio) que atribuye el crecimiento económico únicamente a los factores definidos por la función de producción (capital, trabajo y nivel tecnológico). En este sentido, para generar riqueza no importa en dónde se ubiquen las actividades económicas, siempre y cuando se les dote con los factores necesarios.

No obstante, tal como lo explica Garófoli (1995), las evidencias empíricas de procesos de desarrollo en regiones que no se ajustaban al esquema consensado, consideradas como “periféricas”, condujeron hacia explicaciones del desarrollo en donde el territorio tomaba un papel central. Se entendió que existían factores inherentes al espacio que generaban ventajas que no podían ser explicadas con los modelos neoclásicos de crecimiento. Como resultante del planteamiento del desarrollo endógeno, el espacio se ve ahora como territorio y se convierte en un factor decisivo de desarrollo. Es en este espacio es dónde se relacionan los hombres y las empresas, y donde las instituciones públicas y privadas intervienen mediante regulaciones (Garófoli, 1995). La organización de la producción en el territorio se percibe ahora como uno de los principales factores que condicionan la acumulación de capital. Desde este enfoque no importa el tamaño de las empresas que forman a los sistemas productivos locales, sino más bien la forma en se organizan.

En estas explicaciones se comprende que las instituciones locales, la administración local y los actores privados y colectivos, influyen en el proceso de transformación económica y social y que son fundamentales para el proceso de desarrollo. Estos nuevos actores son, parte del conjunto de factores que determinan la acumulación de capital y que “crean un entorno en el que los procesos de transformación y desarrollo de las economías” (Vázquez, 2000:1). Se comprende también que las relaciones entre las empresas, proveedores y clientes; condiciona la productividad y la competitividad de las economías locales (Vázquez, 2001: 6y7)

Es entonces alrededor del concepto de territorio, que se estructuran las propuestas para el análisis del crecimiento económico y del desarrollo (entendido en su sentido más amplio); en

una primera instancia bajo el concepto de distrito industrial, propuesto por Marshal y retomado por Becattini, y más recientemente en el concepto de sistema productivo localizado, “heredero directo del concepto de distrito industrial” (Martínez, 2008:6). Retomando las definiciones conceptuales de diversos autores, Cividanes sintetiza el concepto de Sistema Productivo Local (SPL) como una “unidad de organización endógena de los procesos de producción y reproducción de bienes públicos y activos empresariales especializados y específicos”, estructurada como una red cuya forma está dada por la “trayectoria histórica” de los asentamientos de un determinado sector industrial (Cividanes, 2000).

En la concepción de los sistemas productivos locales las relaciones sociales se convierten en un factor fundamental para la definición del territorio, que representa ahora un “área de encuentro” de las “relaciones de mercado” y de las “formas de organización social”, determinantes de las distintas maneras de organizarse para producir (Garófoli, 1991). El territorio es el lugar en donde “la cultura local y otros rasgos locales no transferibles” se han acumulado (*Ibidem*) y cuyos límites están definidos como resultado del “sistema de actores” que realizan sus estrategias de desarrollo interrelacionándose entre ellos (Sforzi, 2005:6). Estas “unidades socioterritoriales” están caracterizadas por la presencia activa de una comunidad de personas y de una población de empresas industriales, en donde comunidad y empresas tienen una interrelación (Becattini, 1989: 58).

Los actores sociales y sus maneras de relacionarse y organizarse se vuelven entonces fundamentales para conseguir el desarrollo económico de las localidades. Según Vázquez (2000:7) son los actores sociales quienes promueven el desarrollo de una economía y estos actores tienen una determinada cultura y “formas y mecanismos propios” para organizarse.

Los sistemas productivos locales se transforman entonces en las unidades territoriales de referencia en las que confluyen las economías de producción internas a la empresa y las economías externas locales. Se revela entonces que, a la par de la importancia que tienen las “relaciones económicas y técnicas de la producción” para el desarrollo económico, son fundamentales las “relaciones sociales”, la promoción de una “cultura emprendedora”, la

constitución de “redes asociativas entre actores locales” y la “construcción de *capital social*” (Kliksberg, 2000).

En este trabajo se asume esta visión territorial del desarrollo, entendiendo al capital social como un factor endógeno que necesita ser tomado en cuenta para explicar el crecimiento económico de las regiones. A la par de los recursos naturales y la cantidad y calidad de la fuerza de trabajo, la estructura de de las relaciones –productivas y no productivas– y las características de éstas, toman un papel indispensable en la explicación del desarrollo. Se entiende que, la forma en que se organizan los actores locales está condicionada por las características de las relaciones que se establecen entre ellos, que dependen a su vez, de aspectos socio-culturales históricos propios del territorio. Son estas características de las relaciones las que determinaran la existencia o no de capital social por lo que es necesario desarrollar el concepto para delimitar que elementos se tomará en cuenta en la definición usada en este trabajo.

## 2.2 El concepto de capital social

En una revisión crítica del concepto y de las posturas teóricas de los principales autores, Natal y Sandoval (2004) encuentran que el término de capital social (CS) ha sido utilizado ampliamente en los últimos años con una enorme generalización conceptual que dificulta la realización de estudios empíricos por las diversas formas de tratamiento del concepto que son en ocasiones contradictorias entre sí (Natal y Sandoval, 2004). Para estos autores, son tres las principales confusiones sobre el capital social: la definición de los elementos que constituyen al concepto, la confusión sobre si es una causa o un efecto y, la que a nuestro parecer es la más importante, la confusión sobre sí el capital social se refiere a las características de las relaciones o a los recursos a los que se tiene acceso en virtud de esas relaciones.

En este trabajo se retoma la postura teórica de Ostrom y otros investigadores de la acción colectiva pues se considera que su definición contribuye a eliminar las confusiones conceptuales y que es la que mejor se adapta a la perspectiva territorial asumida en la presente investigación. A lo largo de los siguientes párrafos se describen los principales elementos del

concepto y el tratamiento dado por los teóricos clásicos del constructo para finalmente asumir la definición que se usará en este trabajo.

Ostrom y Ahn (2003) entienden que el término de capital y todas sus formas implican inversiones que pretenden obtener una mayor rentabilidad futura de los esfuerzos de individuos o de grupos de individuos., Afirman que todas las formas de capital se crean cuando las personas invierten tiempo y esfuerzo para realizar actividades de transformación o de transacción encaminadas a la fabricación de herramientas o bienes que incrementen su bienestar futuro. Para estos mismos autores, las características que el capital social comparte con los conceptos más aceptados de capital (capital físico y capital humano) son suficientes para considerarlo una forma más de capital.

Por su naturaleza y la amplitud de su estudio, el capital físico es el más sencillo de entender. Invertir en capital físico implica aplazar un consumo presente para obtener infraestructura con la que se pretende obtener un mayor beneficio al aumentar la productividad futura de las actividades (Ahn y Ostrom, 2002).

Para que el capital físico pueda operar es necesaria la presencia de capital humano en forma de conocimientos y habilidades de los individuos. El capital humano se refiere entonces a la educación, la capacitación y la experiencia de los individuos para la operación y mantenimiento de los bienes físicos para la producción y la generación de ingresos (Ostrom y Ahn, 2003).

El concepto del capital social ha sido tratado ampliamente en los últimos años. Existe numerosa bibliografía que trata de vincular conceptos considerados como elementos del capital social; tales como la confianza y las normas interiorizadas, con prácticas de cooperación y comportamientos “prosociales” que se ven como los constituyentes esenciales del funcionamiento de la economía y de la sociedad. Al mismo tiempo se explica que la existencia de redes de relaciones sociales tiene un efecto positivo sobre el “funcionamiento social y económico” en contraste con “sociedades desestructuradas” o que no cuentan con un “vinculo unificador” (Sánchez y Pena; 2005: 138). De manera general se tiene la idea que en

cualquier actividad los participantes lograrán más y ahorraran tiempo si toman como punto de partida el CS con el que cuentan; esto es, si “conciernen en la manera en que coordinarán las actividades” y se da un compromiso sobre su comportamiento y sus acciones futuras, serán más productivos “sea cual sea el capital físico y humano del que parten” (Ostrom y Han; 2003: 171).

Una de las formas de explicar la influencia del CS en la competitividad de una organización o grupo se encuentra en la reducción de la “fricción” en las transacciones con la consecuente disminución de los costos de transacción (Cornejo; 2005:100). Este punto de vista, claramente institucionalista, entiende a la fricción como los obstáculos y costos de las transacciones que es necesario cubrir para tener un resultado favorable. Desde esta perspectiva los “lazos personales y la confianza interpersonal”, considerados ambos como elementos del capital social, posibilitan la reducción de los costos de transacción, facilitando la creación de una estructura de organización económica. De no existir este lubricante en los intercambios comerciales, estos se verían obstruidos por “una gran cantidad de normas, contratos y burocracia.” (Cornejo; 2005:100).

En otro tenor, los teóricos clásicos del CS como Bordieu, Coleman y Putnam, asumen en sus definiciones del concepto la búsqueda del desarrollo como fin implícito. Bordieu menciona que el CS es el agregado de todos los recursos, reales o en potencia, que se encuentran ligados a la participación en una red de relaciones y que tales recursos pueden ser ocupados para el aseguramiento del crecimiento económico. Mientras tanto, Coleman (1930), relaciona al CS con los aspectos de una estructura social que pueden ser usados por los individuos para obtener sus fines individuales o grupales. Para este autor, el CS es productivo, tal como lo son otras formas de capital ya que hacen posible el logro de ciertos fines que pueden no ser obtenibles si es que no se encuentra presente. Finalmente para Putnam; el CS se entiende como aquellas características de la organización social que mejoran la eficiencia de la sociedad al facilitar las acciones coordinadas (Putnam et al., 1993). Este autor identifica estas características distintivas como la confianza, las normas y las redes de relaciones que aseguran el funcionamiento del sistema democrático y económico de una región o una nación (Sánchez y Pena; 2005). Putnam reconoce que “en el mismo modo en que un desarmador



(relacionándolos con el capital físico) o una educación universitaria (capital humano) posibilitan el aumento de la productividad (individual y colectiva), así también los contactos sociales tienen efectos sobre la productividad de individual y grupal” (Putnam, 2002: 14).

En su noción base Coleman, distinguen varias ideas centrales: el CS se ubica en las relaciones entre los individuos; las formas de estas relaciones facilitan la cooperación y generan beneficios porque es un recurso que puede usarse para lograr determinados propósitos (Millan y Gordón, 2004:715).

Para Putnam, el supuesto sobre el que se debe centrar una teoría del CS es que son las redes, y los vínculos entre individuos que en ellas se dan, las que tienen un valor e importante para los individuos, los grupos y las comunidades. Según Putnam, el CS “se refiere a las características de la organización, como la confianza, las normas, y las redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar las acciones coordinadas” (Putnam et al., 1993).

Trabajos más recientes como el de Durston (2002:1) menciona que el CS es “el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales [...] es decir, las actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación”. Para este autor esto constituye un capital “en el sentido de que proporciona mayores beneficios a quienes establecen este tipo particular de relaciones y que puede ser acumulado” (*Ibidem*).

Portilla (1997:27) basándose en Putnam y Coleman, define el CS como “las normas y redes de la organización social que permiten la creación y reproducción de relaciones de cooperación, reciprocidad y solidaridad entre grupos sociales y que tienen consecuencias concretas en la obtención y mejora de las condiciones de vida de esos grupos.

Del análisis de las diferentes posturas sobre el concepto de capital social encontramos como coincidencia su referencia a acciones coordinadas, beneficios grupales, relaciones de cooperación y acciones conjuntas, entre otros términos, que orientan claramente el concepto de CS hacia la discusión de la acción colectiva. En este sentido, Coleman coincide en la relación entre el CS y la acción colectiva cuando afirma que el CS representa los aspectos de la

organización informal que tienen un carácter social intrínseco y que son usados por los actores con propósitos productivos, a través de las acciones colectivas que tienen consecuencias comunes (Cornejo, 2005: 98). En concordancia con esta perspectiva, Putnam afirma que los aspectos de la organización social, como “*confianza, normas y redes*”, mejoran la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada” (Putnam *et al.*, 1993: 167), es decir que el papel del CS, es el de *favorecer la acción colectiva*.

En recientes estudios (Ahn y Ostrom, 2002; Ahn, Esarey y Scholz, 2009; Dao, 2007; Lin, 2001; Ostrom y Walker, 2003; Ostrom, 1998; Ostrom et al, 1994, Ostrom y Ahn, 2003) se ha discutido sobre el CS vinculándolo con la denominada teoría de la acción colectiva de segunda generación que propone unificar el concepto y aclarar las confusiones teóricas y los múltiples tratamientos empíricos.

Desde esta óptica, es la configuración de los elementos del capital social dentro de un contexto específico, lo que determina, el nivel de éxito de una acción colectiva (Ostrom y Ahn, 2003: 184). Para Ahn y Ostrom (2002) la complejidad y confusión del concepto de capital social se subsana restringiéndolo únicamente hacia aquellos aspectos que están relacionados con la acción colectiva. Estos autores definen de manera general al capital social como un conjunto de valores y relaciones creadas por los individuos en el pasado a los que se puede recurrir en el presente y el futuro para facilitar la superación de dilemas sociales y el logro de acciones colectivas; identificando a la confianza, a las redes y a las instituciones como las formas básicas de capital social. En esta definición, se hace uso del concepto “dilema social” ampliamente utilizado en la teoría de la acción colectiva y que hace referencia a las situaciones en donde se tiene un grupo de individuos, intereses comunes y posibilidades de conflicto entre dichos intereses comunes y los intereses particulares de cada individuo (Olson, 1992). Estos dilemas sociales están contextualizados por cierto grado de interdependencia y los individuos deben decidir entre la maximización material de sus resultados en el corto plazo o la decisión cooperar y actuar en colectivo (Salcedo, 2009).

Con los elementos anteriores, se propone una definición de capital social que es la que se asume en el presente trabajo:

Se entiende al capital social como las relaciones existentes entre los individuos que posibilitan emprender y mantener acciones colectivas, en la búsqueda de beneficios comunes. Estas relaciones se caracterizan por la confianza en los otros elementos y por una disposición a actuar de manera confiable; características derivadas de la participación en redes sociales (productivas y no productivas) y de las normas de comportamiento compartidas.

Atendiendo a las tres confusiones básicas en el concepto mencionadas en el inicio de este apartado, este concepto asume al capital social como relaciones y no como los recursos a los que se accede a través de esas relaciones. Es decir, lo que se acumula (o se pierde) como capital no son los recursos, reales o potenciales, sino las relaciones que posibilitan la actuación conjunta en la búsqueda de objetivos. Se afirma además que el capital social puede ser causa y efecto, no de manera simultánea sino diferenciada en el tiempo. Para aclarar este punto asumamos que un grupo de actores con intereses comunes deciden emprender una actividad conjunta para conseguir de mejor manera esos objetivos compartidos (más rápido, más fácil, en mayor medida, etc.). Si la existencia de relaciones, caracterizadas por la confianza, posibilita la acción colectiva, entonces estaremos hablando del capital social como causa. En cambio, si durante la acción colectiva (o después de que esta haya terminado) se establecen nuevas relaciones de confianza (o se fortalecen las ya existentes) estaremos hablando del capital social como efecto.

Finalmente, Ahn y Ostrom (2002), asumen tres elementos como las formas básicas de capital social: la confianza, la participación en redes sociales y las normas compartidas, afirmando que son las de mayor influencia en el logro de las acciones colectivas. No obstante, los mismos autores mencionan que la importancia de las dos últimos radica en su capacidad de influir (de manera positiva o negativa) en la primera, originándose hasta cierto grado una confusión en el sentido de que la generación de capital social depende de la existencia de capital social. Con el fin de dar claridad al tratamiento de esta relación consideraremos a las normas y la participación en redes como precursores de capital social y, como capital social propiamente, a las relaciones caracterizadas por la confianza.

### 2.3. La acción colectiva y el capital social

Siendo la acción colectiva el concepto rector en la definición capital social utilizada, se vuelve importante definir el tratamiento dado en este trabajo. Autores como Ménard, la definen como la "coordinación entre agentes que comparten una meta o un conjunto de objetivos" y afirma que las organizaciones pueden ser entendidas como "unidades económicas formadas por la acción colectiva" (Ménard, 1990). Para Dao (2007) el objetivo de la acción colectiva es lograr los intereses comunes de la mayoría de los miembros del grupo, el suministro de bienes públicos o de otros consumos colectivos, a través de la colaboración entre los diferentes individuos (Dao, 2007). En otros términos, como lo refiere Miller (2004), la acción colectiva se refiere a "aquellas actividades que requieren del esfuerzo coordinado de dos o más individuos", con la posibilidad que dicha coordinación sea "espontánea" o que sea necesaria la "intervención de una institución centralizada, un gobierno, que suministre el bien colectivo" (Miller, 2004: 108). Por lo tanto, para fines de este estudio, consideraremos como acción colectiva a todo esfuerzo de coordinación entre determinados actores –productores lecheros de la región de Tecamachalco en nuestro caso– que persigan fines de interés colectivo.

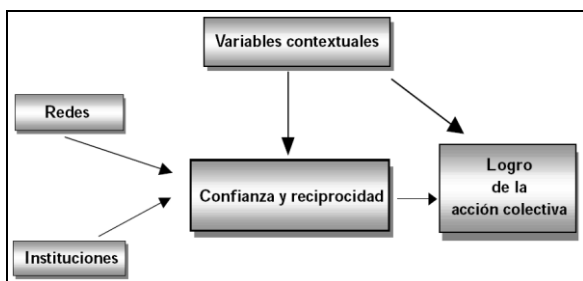
Como lo afirma Olson en su libro *La Lógica de la Acción Colectiva*, es obvio que no tiene objeto tener una organización cuando la acción individual no organizada puede servir a los intereses de la persona igual o mejor que la organización. Pero cuando cierto número de personas tienen un interés común o colectivo, la acción individual no organizada no será capaz de favorecer en absoluto ese interés común o no podrá favorecerlo adecuadamente (Olson, 1992). Desde la perspectiva Olsoniana los individuos toman la decisión de participar o no en acciones de tipo colectivo dependiendo completamente de un cálculo racional en el que buscan la maximización de sus beneficios económicos; es decir, con una lógica basada en una estricta racionalidad económica. La conclusión a la que arriba este autor es que los individuos no se pueden poner de acuerdo para el logro de objetivos comunes en situaciones en donde todos se beneficiaran sin importar si han contribuido o no al esfuerzo (*free rider*) a menos que se den regulaciones externas.

En contraposición a la visión de la decisión egoísta basada en la racionalidad económica, recientes investigaciones sobre la acción colectiva afirman que no todos los individuos actúan de acuerdo a una lógica racional sino que existen “múltiples tipos de personas” (Ostrom, 1998) que optan por diferentes comportamientos. Las teorías llamadas de “segunda generación” afirman que no hay un comportamiento universal egoísta que determine las acciones de los individuos en situaciones de dilemas sociales, si bien aceptan que el comportamiento racional egoísta es una de las opciones, afirman que existe una “proporción significativa” de individuos que tienen preferencias de actuación no egoístas (Ahn y Ostrom, 2002).

Para Ostrom (1998: 9-14) resulta claro que el concepto de CS es en donde debe centrarse los esfuerzos para crear una teoría de acción colectiva y llenar los vacíos y las explicaciones parciales de la economía neoclásica y sus teorías de elección racional pues considera que “en el corazón de las teorías de la acción colectiva de primera generación se halla la imagen de individuos atomizados, egoístas y totalmente racionales” y en realidad “muchos de los problemas de acción colectiva están incrustados en redes, organizaciones u otras relaciones entre individuos preexistentes” (Ostrom y Ahn, 2003: 180).

En concordancia con el punto de vista amplio en el que se considera que los individuos tienen preferencias distintas en su decisión de actuación, en este trabajo se define a la acción colectiva como la acción coordinada de un grupo de individuos que comparten intereses comunes en ámbitos económicos, sociales o políticos. Se concuerda con Dao, (2007) cuando afirma que el papel de la acción colectiva es guiar a las personas y hacerlas más fuertes y competitivas en sus actividades económicas (por ejemplo, en su acceso a los recursos, mercados, aseguramiento) sociales (educación, ocio, etc.) o políticas (por ejemplo, grupos de presión) (Dao, 2007). Los motivos de la acción colectiva se encuentran en los aspectos del capital social que se da entre los miembros del emprendimiento colectivo. Como lo explican Ostrom y Walker (2003), el logro de una acción colectiva estará determinado los elementos de capital social como la participación en redes sociales y las normas compartidas que se manifiestan en la percepción de confianza en los otros y en una disposición para actuar con reciprocidad (figura 2.1).

Figura 2.1 Formas de capital social y su vinculación con el logro de la acción colectiva



Fuente: Ostrom y Walker, 2003, pág. 181

### 2.3.1 Determinantes de la acción colectiva: la confianza

Según Ostrom y Ahn (2003:181), una de las formas de CS que tiene un mayor peso para facilitar la cooperación voluntaria es la confianza, pues, “las otras formas de capital social contribuyen, casi siempre, a la acción colectiva exitosa, porque acrecientan la confianza entre los actores” (ver figura 1.1). El término es central para explicar la relación de los otros elementos del capital social y las acciones conjuntas, por lo que es necesario delimitar el concepto y construir una definición.

Lane (1998:14) describe y distingue los posibles niveles a los que puede ocurrir la confianza. Para este autor, el tipo más elemental de confianza es aquella que se da entre dos individuos, a la que llaman confianza interpersonal. En un nivel superior se encuentra otro tipo de confianza que implica una relación entre “individuos corporativos”; a esta se le denomina como confianza inter-organizacional. El autor reconoce un tercer nivel en aquella confianza que se basa en el establecimiento de estructuras formales al que llama confianza institucional y, finalmente en el nivel superior lo que denominan confianza sistémica que es otorgada al conjunto social o sistema social en su totalidad.

De acuerdo a Gambetta (1998), la confianza se entiende como “un nivel específico de la probabilidad subjetiva con la que un agente evalúa que otro agente o grupo de agentes realizará una acción específica”. Así, la confianza permite que la persona que confía lleve a

cabo una acción que involucra el riesgo de pérdida si la persona en la que se confía no realiza la acción esperada (Ostrom y Walker, 2003).

Para Mayer, Davis y Shoorman (1995), la confianza es la disposición que tiene una parte a ser vulnerable a las acciones de la otra parte, basado en la expectativa de que la otra realizará la acción, que es importante para quien confía, independientemente de que se le supervise o controle. Este autor interpreta a la confianza como una creencia sobre el comportamiento del otro, que implica dejar a esa persona la responsabilidad de algo que es importante para quien confía, sin tener la necesidad de vigilar que se haga y asumiendo el riesgo que conlleva el que no se lleve a cabo ese algo.

En las definiciones de confianza mostradas podemos encontrar, tal como lo menciona Lane (1998), tres características básicas: la interdependencia, la incertidumbre y expectativas favorables.

La interdependencia se da cuando la consecución de los objetivos de una persona depende de que otra coopere. Cuando los individuos deciden confiar en alguien pueden crear tanto oportunidades como vulnerabilidades. Oportunidades relacionadas con las ganancias individuales y colectivas que resultan de que se decisión de confiar se ve correspondida por un comportamiento recíproco de los otros. Las vulnerabilidades derivan de los costos potenciales asociados con una actitud de alevosa de la contraparte ante la confianza recibida (Kramer, Brewer y Hanna; 1996).

En caso de otorgar equivocadamente la confianza, el individuo soporta inmediatamente los costos asociados con su disposición a comprometerse nuevamente en comportamientos de confianza. La erosión de la confianza puede tener efectos persistentes de larga duración. Otorgar indebidamente la confianza inhibe la disposición a iniciar actividades cooperativas en futuros encuentros en donde si puede haber una actitud de reciprocidad la confianza recibida (Kramer, Brewer y Hanna; 1996).

Para Ahn y Ostrom (2002:11) la confianza es una especie de creencia, pero no una acción en sí misma. El que se dé o no la cooperación es desconocido, por lo menos parcialmente, por la persona que confía, se tiene una duda sobre la forma de actuar del otro en mayor o menor grado, esto es la incertidumbre. No obstante la inseguridad sobre el comportamiento que asumirá la contraparte en una relación, el individuo que decide confiar tiene la esperanza de que la contraparte no se aprovechará de su decisión y no asumirá un comportamiento abusivo, es decir, hay una expectativa positiva sobre el actuar de la contraparte (Lane, 1998)

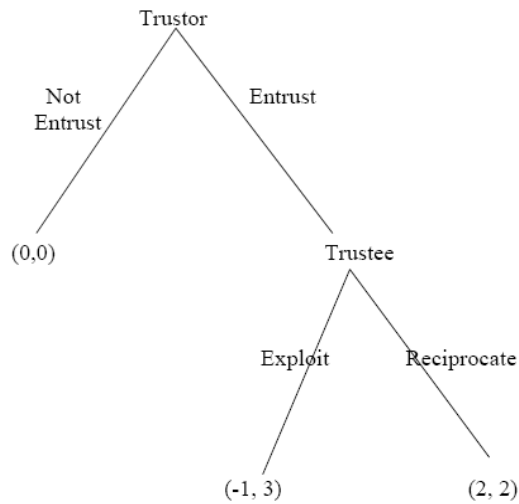
Al utilizar el término confianza en este trabajo, nos estaremos refiriendo exclusivamente a la confianza interpersonal que se da entre individuos en una situación social de acción colectiva. Se puede comprender mejor este contexto ejemplificándolo como una situación sencilla entre dos actores: un actor que decide confiar en otro y emprender una actividad que puede generara beneficio para ambos, siempre y cuando el otro actor decida a su vez corresponder con una actitud cooperativa no aprovechada.

Como puede observarse en la figura 2.2, una persona puede confiar o no en otra para emprender una acción de manera conjunta. En caso de no hacerlo, la situación permanece igual para ambos manteniéndose el *status quo*. Si se da el caso de que el primer actor decida confiar, el segundo actor tiene ahora dos caminos para actuar en consecuencia: reciprocarse la confianza y actuar de manera cooperativa o defraudarla y aprovecharse de la situación para su beneficio particular.

Desde esta perspectiva de la situación de confianza entre dos actores, entendemos entonces que la decisión de confiar implica una expectativa positiva sobre el actuar de la otra persona; es decir, quien decide confiar presupone que el otro actor involucrado corresponderá a esa confianza y que no explorara la situación para obtener un mayor beneficio ocasionándole a él una pérdida.



Figura 2.2 Esquema para una situación de confianza simple



Fuente: Ahn y Ostrom, 2003, pp.14

El tipo de acción resultante de la confianza puede ser llamada de diferentes formas dependiendo del contexto y el énfasis. La cooperación es el término estándar para la situación de la acción colectiva en la que un individuo condicionalmente cooperativo actúa en la creencia de que otros también cooperen.

La decisión de emprender una acción colectiva, según lo tratado hasta el momento, está sustentada en buena parte sobre la confianza interpersonal entre los actores individuales quienes, a pesar de no tener una certeza sobre el comportamiento de los otros, esperan que asuman un comportamiento que no les ocasione un perjuicio. Es pertinente entonces el cuestionamiento sobre cuáles son los factores que contribuyen a explicar la creencia de un individuo en que la contraparte de una relación asumirá una actitud que no le causará un perjuicio.

Luna y Velazco, distinguen tres categorías de la confianza basadas en los aspectos que motivan dicha creencia: la confianza estratégica, la confianza personal-normativa y la confianza cognitiva.

En el caso de la confianza calculada o estratégica, involucra la pura expectativa racional de beneficio que implica que una persona está dispuesta a confiar en otra porque sabe que el hecho de cooperar le generará beneficios y que a su contraparte en la relación tampoco le conviene defraudarlo por la misma razón. Este tipo de confianza está estrechamente relacionado con los intereses individuales y la expectativa de reciprocidad derivada de la existencia de intercambios e interdependencias (*Ibidem*). Por su parte, la confianza normativa hace referencia a aquel tipo de confianza que se da entre las personas porque comparten una serie de normas y valores y no solo por los beneficios esperados de la cooperación; es decir, se comparte la idea sobre lo que debe ser un comportamiento correcto en función de una visión compartida de lo que está bien y lo que está mal. Por último, la confianza cognitiva está relacionada con una forma compartida de interpretar la realidad, que está relacionada con el orden natural y social (*Ibidem*) derivado de una noción generalizada de la confianza normativa (Lane, 1980). Este último tipo adquiere especial relevancia dentro del marco de un análisis territorial pues implica una diferencia entre las regiones derivada de una especie de “confianza promedio” o nivel de confianza generalizada. Estudios como los de Putnam (1998) en cuanto a las diferencias existentes entre la parte norte y la parte sur de Italia se centran en este concepto.

En situaciones de acción colectiva Ahn y Ostrom (2003) consideran que la participación de los individuos dentro de redes densas y las normas compartidas son las razones principales para otorgar la confianza a alguien y para decidir actuar con reciprocidad ante una disyuntiva de cooperar o no cooperar. No obstante, como se revela a continuación en la descripción de estas dos formas de capital social, se comparte la explicación basada en los elementos que permiten diferenciar las tres categorías establecidas con anterioridad: la racionalidad económica de la confianza calculada, el acuerdo entre los actores sobre lo malo y lo bueno de la confianza normativa y la interpretación común de la realidad de la confianza cognitiva.

### 2.3.2 *El papel de la participación en redes sociales*

La importancia de la participación de los actores de una acción colectiva dentro de redes sociales estriba en su efecto sobre la creencia que tienen los involucrados respecto al

comportamiento positivo de los demás elementos; es decir sobre la confianza. Tal como lo afirman Ahn y Ostrom, cuando la situación de confianza simple mostrada por la figura 1.2 se repite, pero incrustada dentro de una red de relaciones sociales, es mucho más probable que se confíe en los demás y que se actué de manera cooperativa correspondiendo a la confianza recibida.

Antes de discutir los efectos de la participación en redes sobre los aspectos que favorecen la confianza, es necesario delimitar lo que se entiende por participación en redes sociales y el tipo de red a la que hacemos referencia. Adoptando la definición de Lozares (1996), asumiremos que las redes sociales son un conjunto bien delimitado de actores (individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, etc.), vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales de diversa índole (Lozares, 1996: 108).

Si bien en este estudio no se realiza un análisis de las redes, sí es conveniente definir los conceptos básicos utilizados para tener la posibilidad de usarlos como herramientas de análisis en la discusión de la acción colectiva. El análisis de las redes sociales se da principalmente a través de la teoría de los grafos o de socio-matrices usando conceptos básicos como actores sociales, lazos relacionales y diadas (Wasserman y Faust, 1994; Vázquez y Aguilar, 2008). Wasserman y Faust (1994) entienden que los actores sociales son entidades sociales que están sujetas a los vínculos y pueden ser individuos, empresas, corporaciones, unidades sociales colectivas, entre otros. Por otra parte, definen a las diadas como la relación específica entre dos actores y que no pertenece a ninguno de ellos sino que es inherente al vínculo existente. Finalmente, explican que los lazos relacionales pueden ser entendidos como los diversos tipos de vínculos que se pueden dar entre pares de actores. Dentro de los tipos más comunes de lazos relacionales utilizados en el análisis de redes se encuentran las relaciones de amistad y respeto, las transacciones de negocios, las relaciones por préstamos o deudas, las relaciones de afiliación, las relaciones de autoridad y las relaciones de parentesco.

Además de acotar el concepto de las relaciones sociales, es conveniente distinguir entre dos tipos de redes comúnmente usadas en los estudios de capital social y de acción colectiva:

las redes verticales y las redes horizontales. La delimitación entre estos dos tipos de redes está dada en función de las características de las relaciones de poder que se establecen en ellas. Las redes horizontales son aquellas redes que reúnen actores con un estatus y poder similar; en contraposición, se conocen como redes verticales a aquellas redes en las que los actores se relacionan asimétricamente por razones de jerarquía o dependencia (Putnam, 2000).

En el caso de este estudio nos centraremos en la participación de los elementos de una acción colectiva en redes sociales horizontales con vínculos de tipo productivo (relacionadas con intercambios derivados de una actividad productiva), de amistad, de afiliación (pertenencia a partidos políticos, asociaciones religiosas, comités escolares) y de parentesco. La delimitación hacia relaciones horizontales se realiza en acuerdo a la afirmación de Putnam (2000), quien menciona que, en el caso acciones colectivas, son las redes horizontales las que conllevan en mayor grado los efectos benéficos a la sociedad en su conjunto por encima de los aportes de las redes verticales (Putnam, 2000).

Una vez delimitado el tratamiento dado en el estudio a la participación en redes sociales, es necesario discutir los mecanismos mediante los cuales dicha participación puede influir sobre la confianza de los elementos de una acción colectiva. Los autores que tratan sobre el tema de las redes sociales y la acción colectiva (Ahn y Ostrom, 2003; Lin, 2001; Ahn y Ostrom, 2002; Putnam et al., 1993) coinciden en señalar a la información que circula dentro de la red social como uno de los principales factores que motiva la confianza. En este sentido, Lin (2001) explica que las redes sirven como vías para el flujo de la información de diversa índole y que los individuos inmersos en una red de relaciones utilizan esta característica para subsanar la información imperfecta otorgada por un mercado imperfecto.

Ostrom y Ahn (2003) señalan que las interacciones repetidas entre los individuos “proporcionan incentivos para que creen una reputación de confiabilidad [...] e incluso los individuos muy egoístas probablemente no traicionen a la persona que confía” pues “una persona egoísta involucrada en interacciones repetitivas recíprocas la confianza” (Ostrom y Ahn, 2003:183). Estos mismos autores señalan que los elementos incrustados en una red, saben que es más conveniente para ellos actuar con reciprocidad a la confianza que se ha

depositado en ellos para mantener el vínculo; de esta forma, sus propios intereses egoístas los motivan a actuar de una manera confiable. Ahn y Ostrom (2002:17). Parece ser entonces que una interacción frecuente entre los individuos genera un aliciente para que traten de crearse una reputación de confiabilidad; aun los individuos muy egoístas difícilmente traicionarán a la persona que confía en ellos si se encuentran insertos dentro de una red, debido a que el deterioro de su prestigio como un individuo confiable puede hacerle perder futuras transacciones provechosas. Una persona que es egoísta pero que está involucrada en “interacciones repetidas” recíprocamente confiará la confianza en pro de beneficios futuros (Ostrom y Ahn, 2003).

Entre mayor sea la densidad de la red, mayor será la posibilidad de repetición de relaciones y esto contribuye a que se incremente la confianza de quienes participan en esas redes porque saben es muy probable que tengan que verse nuevamente o por lo menos tener conocimiento uno sobre el otro. La participación en redes sociales densas facilita la comunicación y proporciona información sobre la confiabilidad de los individuos en función de sus comportamientos anteriores. Es decir que dentro de la red se difunde información sobre los resultados de las anteriores transacciones en las que ha participado un individuo y sobre que tan confiable fue su conducta en dichas transacciones. Esto concuerda con la conceptualización de la confianza como un proceso que depende de la historia (“history-dependent process”) en el sentido de que los juicios individuales sobre la confiabilidad de otros son calibrados con base en las experiencias acumuladas. Esta afirmación propone que las expectativas sobre el comportamiento confiable pueden cambiar en función de las experiencias acumuladas y en un grado proporcional entre las experiencias y las expectativas iniciales (Kramer, Brewer y Hanna; 1996: 363).

No actuar de manera confiable en una transacción individual tendría costos para quienes participan en redes sociales (Putnam et al., 1993: 170). Aunado a lo anterior, los individuos que regularmente se envuelven en comportamientos de desconfianza y asumen patrones de comportamientos defensivos se exponen a dañar su reputación al ser clasificados como desconfiados permanentes y, por esto, ser excluidos de redes formales e informales (Kramer, Brewer y Hanna; 1996).

En síntesis, podemos argüir que es en la red social donde se obtiene y difunde información sobre la confiabilidad de otros actores, y en especial sobre con quienes se tiene la posibilidad de participar o con quienes ya se participa en una acción en colectivo. La probabilidad de que la información sobre un comportamiento deshonesto pueda ser difundida y dañe la reputación de los actores que forman parte de la red, implica posibilidad de perder futuras interacciones benéficas y por esta razón es una motivación para confiar y para actuar de manera cooperativa.

Adicionalmente, parece ser que las redes sociales no solo influyen en el comportamiento de los actores en función de expectativas de beneficios. Investigaciones como las de Putnam sobre la relación entre las redes de compromiso cívico y su relación con el desempeño de los gobiernos concluyen que las redes sociales densas favorecen la acción colectiva por varias razones (Putnam, 2000). En primer lugar, generan confianza social y un comportamiento de reciprocidad generalizado, facilitan la coordinación y la comunicación entre los actores sociales, incrementan la importancia de la reputación, reducen el oportunismo en las negociaciones económicas y políticas y, finalmente, porque desarrollan el aprecio por los beneficios colectivos. En adición a estos factores Ostrom y Ahn (2002) mencionan que la existencia de redes sociales densas, en donde se dan relaciones de confianza y reciprocidad, aumenta la posibilidad de los actores interactúen con los demás elementos de la sociedad y expandir ese comportamiento.

### *2.3.3 Las normas*

El otro elemento del capital social que afecta la confianza de los actores en una acción colectiva está representado por las normas establecidas para regular su comportamiento.

Cuando hablamos de las normas o instituciones, se hace referencia al conjunto de reglas formales o informales que plantean requerimientos, prohibiciones o permisiones en una actividad y que además sancionan en caso de no cumplirse las reglas (Ostrom et al., 1994: 38). Las reglas y las instituciones crean incentivos para que las partes que participan en una transacción se comporten de manera confiable, estableciendo “mecanismos de recompensas y castigos” y proporcionando alternativas para la resolución de conflictos (Ostrom y Ahn 2003:184).

Tanto la persona que confía como la persona en la que se confía son conscientes de las reglas que adjudican castigos u otorgan recompensas; de igual manera, son conscientes de la existencia de otros miembros de la red que observan su comportamiento, lo que alienta a ambas partes a involucrarse en transacciones productivas (*Ibidem*). Cuando se tienen establecidas un conjunto de normas y se cumple con lo que establecen, se genera un ambiente de confiabilidad que alienta a ambas partes a involucrarse en transacciones productivas.

Según Ostrom y Ahn (2003) las reglas son consecuencia de un esfuerzo humano para implantar el orden y aumentar la predictibilidad de los eventos sociales. Estos autores advierten también que a las reglas se las puede usar para generar el bien de muchos o, en caso de que un grupo controle los procesos de elección, solo el beneficio de ese pequeño grupo por encima de los demás. Las pautas de confianza y de comportamiento recíproco que se desarrollen en un grupo dependerán en gran medida de las reglas elaboradas y de las actividades de vigilancia creadas (sanciones establecidas para quienes incumplan las reglas acordadas, excepciones, interpretación de las reglas y ajustes). De no crearse órganos para la resolución de conflictos derivados de la aplicación de las reglas existe una alta probabilidad de que se rompa con el proceso de construcción de CS en lugar de impulsarlo. Al no haber un proceso para resolver las diferencias en cuanto a la aplicación de las reglas, que se caracterice por su objetividad y justicia, se pueden destruir los aprendizajes previos sobre la forma adecuada de trabajar en conjunto, reforzando la incertidumbre sobre la confiabilidad de los elementos del grupo. Es necesario un lapso de tiempo considerable para que el conjunto de reglas creadas funcione adecuadamente (Ahn y Ostrom, 2002)

Sin embargo, la sola formulación, el establecimiento de las normas e instituciones formales no son una panacea que resuelve todos los problemas que se suscitan en los procesos de acción colectiva. En muchas ocasiones, es la aplicación justa de dichas reglas y normas lo que se constituye como el principal problema de la acción colectiva.

Resumiendo los elementos relacionados con los efectos de la normatividad sobre la confianza podemos afirmar que, cuando las partes involucradas en una acción colectiva están

conscientes de la existencia de reglas que castigan un comportamiento oportunista y de mecanismos eficientes para llevar a cabo las sanciones, preferirán actuar con reciprocidad a la confianza que se deposita en ellos. La presencia de reglas y la eficiencia en su aplicación favorecerán una expectativa positiva sobre el comportamiento cooperativo de los otros involucrados en la acción colectiva.

#### 2.4 La acción colectiva y el CS en el sector lechero

Como ya se mencionó al describir el contexto de la producción lechera, en nuestro país el sector lechero nacional se caracteriza por una deficiente integración entre los productores primarios y el sector de transformación. Esta situación tiene su origen en la posibilidad que tiene la industria de adquirir a menor costo derivados lácteos importados que le sirven como insumos por las industria (Del Valle, 2000). El mercado en el que concurren los productores nacionales se percibe cada vez “más complejo y competido” (García *et al.*, 2000: 186) por lo que en la mayoría de las ocasiones los productores se ven obligados a aceptar las condiciones de calidad y precio impuestas por los industriales.

Una respuesta exitosa a la situación de dependencia de la agroindustria, han sido la táctica de asociación implementadas por actores del sector primario, principalmente en la forma de cooperativas (*Ibidem*), como en el caso del grupo industrial Lala en la Comarca Lagunera en el estado de Jalisco. Aquellos productores que han tenido la capacidad para agruparse y actuar en colectivo, han podido negociar desde una posición de poder distinta y han conseguido otro trato al integrarse a la industria transformadora. No obstante los buenos resultados de esta estrategia, Pomeón (2007: 33) sostiene que “el sector cooperativo de la lechería en México está muy poco desarrollado” lo que ha permitido “asimetrías fuertes” entre los niveles primario y secundario de la cadena.

En este sentido, Boucher (2004) distingue dos fases de la acción colectiva en el ámbito lechero: la acción colectiva estructural y la acción colectiva funcional. En el primer caso este autor entiende que el primer periodo de acción colectiva corresponde a la creación de grupos organizados. Por otro lado, describe a las acciones colectivas funcionales como aquellas que



están asociadas con la construcción de recursos “territorializados” relacionados con la calidad de la leche (como por ejemplo el logro de una marca colectiva).

Se vuelve muy importante entonces, dar respuesta al cuestionamiento sobre cuáles son los factores que influyen en la acción coordinada de los productores lecheros. En este sentido, Pomeón et al. (2007: 47) mencionan que para que los productores lecheros lleven a cabo una acción colectiva, requieren como condicionante una cierta cantidad mínima de confianza entre los involucrados. En adición a esta opinión, Boucher (2004) entiende que la capacidad de organización de los productores lecheros depende en buena parte de que se comparta “una visión común del futuro” y un “interés compartido” que se materializan en una “coordinación productiva”; es decir, como una acción colectiva. No obstante, se reconoce que la existencia de estos dos factores mencionados no son suficientes para que se “converja” en una acción de este tipo (Pomeón et al., 2006) por lo que menciona otros factores importantes como la confianza interpersonal entre actores, la formalización de las relaciones y los “procesos de penalización” (es decir, normas y sanciones).

Como puede verse, en el análisis de las acciones colectivas en el sector lechero mexicano es importante el uso de conceptos de capital social y las categorías propias del estudio de la acción colectiva. Podemos afirmar entonces que la perspectiva teórica que enmarca este estudio es adecuada.

### III. MÉTODO

#### 3.1. Estrategia de investigación

Para alcanzar los objetivos que se propone el presente trabajo se utiliza como estrategia de investigación el *estudio de casos* entendiendo que no se está interesado por las particularidades de un caso único donde “el caso es el foco final de interés” (Gundermann; 2004:256) sino más que se pretende “alcanzar la comprensión de un fenómeno general” (*Ibidem*: 257) que tiene como elementos a los casos.

La investigación mediante la técnica de estudio de casos es utilizada normalmente como un instrumento para la comprensión de un problema conceptual o empírico. Durante su desarrollo, el análisis e interpretación de la información de cada caso contribuye a entender el fenómeno que se pretende explicar; por lo que el caso “tiene un interés secundario” y su selección obedece a “la expectativa por avanzar en el entendimiento de otros intereses” (Kazez, 2009:5).

Yin (1994) afirma que el motor para realizar estudios de casos proviene del deseo de entender fenómenos sociales complejos y qué su utilización es recomendable cuando pretende dar respuesta a preguntas como ¿por qué? y ¿cómo?; cuando se tiene poco control sobre el fenómeno y cuando se quiere estudiar fenómenos contemporáneos. Para este autor, se pueden distinguir cuatro tipos de diseño para los estudios de casos, “considerando cuántos casos se decide estudiar y si se distinguen o no en el interior de éstos unidades de análisis” (Yin, 1994:46)

Para este estudio se tomara lo que el autor considera como del tipo tres; es decir, el estudio de múltiples casos con un diseño holístico, en donde cada caso aportará algo a la comprensión del fenómeno.

### 3.2 Tamaño y selección de la muestra para el estudio de casos

Según lo afirmado por Patton (1990:181) no existe un número de casos específico necesario de cumplir en una investigación de estudios de caso, afirmando que no existen reglas para decidir el tamaño de muestra en este tipo de estudios. Una consideración útil al respecto es aportada por Eisenhardt (1989:545) quien sugiere que el número de casos debe encontrarse entre un rango de cuatro a diez casos pues afirma que, con menos de cuatro casos, es difícil hacer algún aporte a la explicación teórica del fenómeno.

El tamaño de la muestra (número de casos) se determinó tomando en cuenta un trabajo exploratorio previo realizado en la región. En este sondeo, se realizaron entrevistas con funcionarios de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) de la delegación Tecamachalco, con técnicos prestadores de servicios profesionales y con productores lecheros de San Lorenzo Ometepec y Tecamachalco de Guerrero. Derivado del trabajo exploratorio previo al trabajo de campo, se tuvo conocimiento la existencia de grupos formados por pequeños productores lecheros que habían obtenido financiamientos y subvenciones de diferentes dependencias gubernamentales del ámbito federal y estatal y que dichos recursos que habían sido destinados a la construcción de infraestructura para el acondicionamiento o transformación de la leche producida por los grupos (capital físico en general). Se tuvo conocimiento además, sobre la existencia de varios “grupos de lecheros” que se habían organizado y constituido formalmente (o que se encontraban en ese proceso) como asociaciones ganaderas generales (aunque estaban integradas casi en su totalidad por productores lecheros) en las que participaban productores lecheros de tamaños diversos (tamaño del hato).

La selección de los casos hizo de manera intencional por conveniencia. Por razones de tiempo y recursos para la investigación se limitó la muestra a cuatro casos, considerando que este tamaño es adecuado para buscar una inferencia lógica en el marco de un esquema conceptual explicativo (Yacuzzi; 2009:8); pues se trata de lograr una “generalización analítica” más que a una generalización estadística (Yin; 1989). Se buscaron casos en donde se evidenciara de manera clara la conjunción de los esfuerzos individuales de los productores

lecheros en la búsqueda de un objetivo común, que implicara la aportación y manejo de recursos y con esto la necesaria confianza para acordar su manejo.

El primer caso de estudio seleccionado correspondió a una asociación ganadera general, legalmente constituida y afiliada a la Unión Ganadera del estado de Puebla. La asociación ganadera de Santa Ana se ubicada en la comunidad del mismo nombre, perteneciente al municipio de Santa Clara Huitziltepec. Esta asociación agrupa alrededor de cuarenta y cinco socios, en su mayoría pequeños productores de leche de ganado bovino. El grupo tiene dos años y medio registrado formalmente en la unión ganadera y en conjunto reúnen 590 cabezas de ganado en producción.

El segundo caso de estudio seleccionado corresponde a una sociedad cooperativa denominada Lácteos Xochi que está constituida por pequeños productores lecheros de la comunidad de Xochimilco, perteneciente al municipio de Tecamachalco. La sociedad cooperativa está constituida desde hace dos años y agrupa a trece socios que se reunieron para procesar la leche producida en sus explotaciones, con miras a la mejora del precio de su producto. Reúnen en conjunto 96 cabezas de ganado en producción. Actualmente las instalaciones construidas para la transformación de la leche producida en el grupo, operan esporádicamente y el grupo se encuentra en un proceso de reestructuración de los participantes. Esta situación justificó la elección de este caso como importante para explicar los elementos importantes de acción colectiva en los pequeños productores lecheros de la región.

Como tercer caso se optó por una asociación ganadera general ubicada en la localidad de Santa Rosa de Lima, perteneciente al municipio de Tecamachalco. Esta organización es la de mayor tamaño (número de productores) del estudio, pues agrupa un total de 83 socios con explotaciones lecheras de tamaños distintos. La asociación es un grupo de reciente constitución formal (seis meses), aunque venían operando como tal desde hacía dos años y medio. Es miembro de la Unión Ganadera del Estado de Puebla y reúne un hato total de alrededor de 2000 cabezas de ganado en producción.

El último caso seleccionado corresponde a una sociedad cooperativa que tiene como finalidad el acopio, acondicionamiento (enfriamiento) y comercialización de la leche fluida producida en las explotaciones lecheras de los socios. El grupo reúne socios de dos localidades distintas: San Lorenzo Ometepec y Tochtepec; junta auxiliar y cabecera municipal, respectivamente, del municipio de Tochtepec. El grupo está formado por doce productores lecheros asociados bajo la figura de sociedad cooperativa (suspendida para evitar erogar recursos por pago de impuestos y trámites) desde cuatro años atrás. El grupo reúne alrededor de 300 cabezas de ganado en producción.

Los cuatro casos seleccionados cumplen con los requisitos para considerarlos acciones colectivas, según la definición adoptada en el marco teórico. Todos los grupos representan acciones voluntarias de productores lecheros que se coordinan para la obtención de un interés común. En nuestro caso, los productores se organizan por motivos económicos relacionados con el acceso a recursos y con la búsqueda de solución a problemas de comercialización.

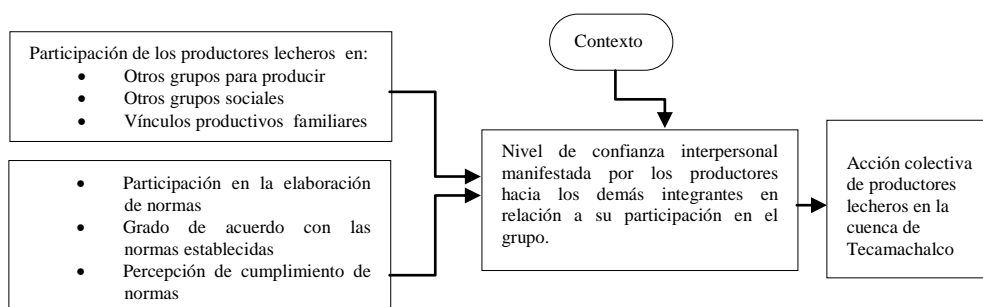
### 3.3. Operacionalización

Este trabajo se basa en el modelo primario propuesto por Ostrom y Ahn (2003) en su trabajo sobre capital social y acción colectiva, en donde muestran y explican las relaciones existentes entre dos tipos de capital social con la confianza (considerada por los autores como otra forma más de capital social). En el esquema de relaciones conceptuales presentado en el mencionado trabajo (ver figura 1.1), los autores hacen evidente que la confianza, junto con un contexto establecido, es un factor determinante para emprender una acción colectiva y continuarla con éxito. A su vez, la confianza se ve altamente influenciada –aunque no determinada en su totalidad– por dos tipos de capital social, las normas (instituciones) y la participación en redes sociales.

Según el esquema anterior (figura 3.1), el nivel de confianza percibido por los productores lecheros (participantes en una acción colectiva) sobre los otros miembros del grupo, es explicado, en parte, por su nivel de participación en la elaboración de las reglas y las normas que regulan las relaciones, transacciones y acciones del grupo; por el grado en que están de

acuerdo con dichas reglas y normas y; por la percepción de su cumplimiento. En el mismo sentido, la confianza percibida es también explicada por el nivel de participación de los productores lecheros de ese grupo específico en otros grupos productivos, otros grupos sociales y por vínculos familiares productivos; es decir, en redes sociales.

Figura 3.1 Esquema de operacionalización propuesto: vínculo entre el capital social y la acción colectiva en el sector lechero en la cuenca lechera de Tecamachalco Puebla.



Fuente: Elaboración propia basado en Ostrom y Walker (2003)

Bajo estas consideraciones se diseñó un instrumento para encuestar a una muestra de los productores de cada grupo considerado en el estudio. Se consideró que la muestra fuera significativa (no estadísticamente sino para fines explicativos) era necesario encuestar por lo menos al 30 por ciento de los integrantes de cada grupo. Por razones de tiempo y disposición de los productores solo fue posible encuestar al grupo uno y al grupo tres (ambas asociaciones ganaderas) de la localidad de Santa Ana Coapa y Santa Rosa de Lima respectivamente. En ambos casos se cumplió con el criterio de cantidad mínima de participantes.

Se elaboró un guión para realizar las entrevistas a miembros de cada grupo. Este guión tuvo dos objetivos: dar un orden lógico a las preguntas y homogeneizar los cuestionamientos realizados a los productores. La selección de los individuos tuvo como único criterio su disponibilidad para brindar información y disponibilidad de tiempo. El número de entrevistas por grupo fue delimitado durante el mismo proceso de trabajo de campo. Se consideró que,

por la cantidad de información aportada por cada entrevista, tres era un número suficiente para obtener la información que el estudio pretendía.

#### 3.4. Etapa cuantitativa

Se diseñó un cuestionario cerrado para obtener información sobre las tres variables consideradas en este estudio: confianza, participación en redes y grupos y normas. La mayoría de las preguntas se estructuraron con respuestas basadas en una escala de Likert de cinco puntos para medir el grado de acuerdo o desacuerdo con el cuestionamiento formulado. La escala de Likert se utiliza para medir variables mediante un grupo de sentencias relacionadas con la variable que se va a observar. Estos ítems se presentan a los sujetos de la investigación a manera de un continuo que mide el nivel en que concuerda o no con la sentencia mostrada (Blanco y Alvarado, 2000). Se utilizaron también preguntas dicotómicas (solo dos opciones de respuesta) y de asignación de valores.

El cuestionario inicia con un espacio disponible para recabar la información básica del encuestado; en este caso el nombre, la edad, el sexo y el tamaño del hato lechero de su explotación. La primer pregunta está diseñada para que el encuestado seleccione, de una lista de factores, el nivel de importancia (valor entre uno y cinco) que considera tuvieron ciertos aspectos sobre el proceso de conformación del grupo. Se dan cinco opciones y una más para que el encuestad señale algún aspecto que considere fue importante y que no está contemplado en las opciones. Las opciones son: por ser buen productor, por los recursos económicos que posee, por el tamaño de su hato lechero, por relaciones de amistad, por relaciones familiares o, finalmente, por otro factor no considerado (en este caso se le solicita que especifique que factor considera fue importante).

De la pregunta dos a la pregunta cuatro (ver anexo i) se cuestiona al encuestado sobre su participación en otros grupos de productores u otros grupos sociales y sobre las relaciones con familiares dentro del mismo grupo de acción colectiva. Para estas preguntas se combinan preguntas dicotómicas con una lista de opciones para conocer si se participó en algún tipo de grupo y sobre la existencia de lazos familiares con los demás integrantes del grupo. La

pregunta cinco es también una escala de Likert para conocer la intensidad, vista como frecuencia, con que los socios conviven en situaciones distintas a las relacionadas con el grupo.

Las preguntas seis y siete (ver anexo i) indagan sobre la disponibilidad de los productores a participar nuevamente, con los elementos del grupo, en otra actividad colectiva o en otro tipo de actividad. Una escala de Likert de cinco puntos “mide” la creencia de cada individuo sobre su disposición a participar en nuevos grupos (ajenos o relacionados con la actividad lechera).

El bloque de preguntas de la ocho a la pregunta 13 del instrumento (ver anexo i), se centró en la opinión de los miembros del grupo sobre el grado en que concordabas con las afirmaciones hechas en cuanto a su grado de participación en la elaboración las reglas y normas, el grado en que concordaban con las normas elaboradas, con las sanciones establecidas y con la forma en que se había cumplido con ellas.

La pregunta 14 al igual que 1 (ver anexo i), está diseñada de modo que el encuestado asigne una calificación (entre 1 y 5) de acuerdo a su consideración sobre el interés personal perseguido al formar parte del grupo. Se le proporcionan cuatro opciones (derivadas del trabajo exploratorio previo): mejor precio, mayores ganancias, seguridad en la venta, producir mejor y otro.

La pregunta quince (ver anexo i) es una pregunta dicotómica sobre su conocimiento o no de los objetivos del grupo. Al igual que la 16, 17, 20, 21 y 22 (ver anexo i), trata de observar el nivel en que se comparten los objetivos en el grupo; es decir, el grado de acuerdo con el rumbo a seguir, su visión compartida de futuro, y sus expectativas de beneficios. Finalmente, las preguntas 18, 19, 23 y 24 (ver anexo i) tratan de observar la reciprocidad general manifestada por los demás y percibida por los productores lecheros durante el tiempo que han pertenecido al grupo.



### 3.5. Etapa cualitativa

Para llevar a cabo una investigación mediante el método de estudio de casos se pueden utilizar técnicas tanto cuantitativas como cualitativas; incluyendo el análisis de documentos, la observación directa y entrevista directa (Chetty, 1996). Como lo indica Yin (1994) una de las fuentes más importantes de información para un caso de estudio es la entrevista que es por lo general de naturaleza abierta. En este proceso se puede preguntar a los entrevistados sobre los hechos relacionados con un asunto determinado así como sus opiniones sobre tales eventos. Yin menciona también que uno de los tipos de entrevista usados en los estudios de caso son las llamadas entrevistas focalizadas (*focused interview*) en las cuales un individuo es entrevistado por un corto periodo de tiempo.

Es importante destacar que la utilidad fundamental de un estudio de casos es el obtener las descripciones y las interpretaciones de personas que han observado o están observando algo de nuestro interés que no podemos observar personalmente (Stake, 1988). La entrevista, y en particular la entrevista focalizada es la herramienta adecuada para obtener ese fin.

La entrevista se puede definir como un proceso comunicativo que se da en la investigación social mediante el cual un investigador obtiene información de un individuo contenida en el “conjunto de las representaciones” ligadas a los sucesos que el entrevistado ha vivido. De lo anterior se infiere que el individuo que se entrevista ha asimilado información y que tiene la posibilidad de proporcionar esa información con una cierta deformación en función de su experiencia significativa (Alonso, 1998). En palabras del mismo Alonso (1998), la subjetividad de la información obtenida de la entrevista es su principal característica. La información obtenida de una entrevista revela la actitud del entrevistado hacia el tema investigado

Existen diferentes tipos de entrevistas con las cuales se puede obtener información oral directa de las fuentes que la poseen. Para nuestro estudio la entrevista focalizada se muestra como la técnica adecuada para obtener la información. Realizar este tipo de entrevista implica que los entrevistados han estado expuestos a una determinada situación; que la persona que

investiga ha tenido una profundización en el tema de estudio previa a la entrevista y que, con base en ese encuentro previo con la materia se ha preparado un guión de entrevista (Valles, 2002).

Para Merton et al. (1998), la entrevista focalizada debe basarse en una serie de criterios para que resulte de utilidad. El primer criterio es el de la no dirección que implica que las respuestas a los cuestionamientos deben ser hasta cierto punto espontáneas; es decir, que no deben forzarse o inducirse. El segundo criterio es el de la especificidad se relaciona con que las respuestas obtenidas del entrevistado deben ser concretas tratando de evitar respuestas difusas y generales. La amplitud es otro de los criterios y este se refiere a se debe examinar toda el abanico de evocaciones que el sujeto pueda experimentar. Finalmente se tiene el criterio de profundidad y de contexto personal que implica obtener respuestas con cargas valorativas que nos indiquen en qué grado fue significativa la experiencia para el sujeto.

Para construir el guión de la entrevista se tomó como base la revisión bibliográfica y documental realizada previamente sobre el tema y la región. Además de lo anterior se llevaron a cabo una serie de entrevistas previas y recorridos de campo que permitieron un acercamiento al fenómeno estudiado. Esto es importante pues, como lo señala Merton et al. (1998), cuando el entrevistador tiene un conocimiento previo sobre el tema de análisis “está en una posición particularmente ventajosa” para obtener los detalles de los fenómenos observados.

El guión de entrevista elaborado contempla una serie de cuestionamientos abiertos con un orden determinado que indagan sobre la opinión subjetiva de los productores lecheros, participantes en acciones colectivas, sobre el proceso de formación del grupo, la importancia de los vínculos de amistad y de los vínculos familiares en el momento de creación del grupo, la participación previa en grupos productivos relacionados o no con la actividad lechera, el nivel de interacción con los otros integrantes de su grupo, el proceso para la elaboración de normas y su implementación, el nivel de aporte de recursos, la percepción sobre los beneficios obtenidos y la percepción sobre la confianza que se tiene en los otros (ver anexo ii).

Se llevaron a cabo trece entrevistas focalizadas con elementos participantes en los grupos definidos para cada caso. La elección de los individuos para llevar a cabo la entrevista se realizó bajo los criterios de oportunidad y disponibilidad de los entrevistados. La mayor parte de las entrevistas se llevaron a cabo en los hogares de los entrevistados. De cada una de las entrevistas se realizaron grabaciones mediante una grabadora digital. Cada entrevista fue transcrita a detalle para después organizar la información obtenida en función de las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados.

### 3.6. Análisis global de las evidencias

Una vez obtenida la información cuantitativa y cualitativa de los casos; y después del tratamiento específico según su naturaleza, es necesario conjuntar dicha información para realizar un análisis integrador de las evidencias con miras a la explicación amplia del fenómeno estudiado (Yin, 2004; Villarreal y Landeta, 2010). Para Yin (2004) el análisis de los datos consiste en examinar, categorizar, poner a prueba o cualquier otra manera de recombinar tanto la información cuantitativa como la información cualitativa obtenida en el estudio de caso con los diferentes instrumentos y técnicas seleccionadas. Según este mismo autor, analizar las evidencias del estudio de caso es especialmente difícil debido a que las técnicas y estrategias para llevar a cabo este cometido no están bien definidas.

Para autores como Miles y Huberman (1984), existen una serie de reglas recomendables para el análisis de los resultados obtenidas de los estudios de caso: la clasificación de la información en tablas, la realización de matrices de categorías que permitan realizar análisis cruzados de las evidencias, la identificación y análisis de patrones y el uso de líneas de tiempo.

Para el presente estudio se hace una descripción detallada de cada caso de estudio en función de las evidencias, tanto las cualitativas obtenidas por medio de la entrevista, como de las cuantitativas obtenidas de la encuesta. En relación a los datos cualitativos, las respuestas obtenidas para cada cuestionamiento son analizadas en busca de coincidencias y diferencias en el discurso de los actores entrevistados. Esta etapa, como lo comenta Yin (2004) es una importante estrategia para el análisis de los hallazgos porque permite identificar las ligas causales que pueden ser analizadas a la postre.

Posterior a la descripción de los casos se realiza un análisis confrontando las proposiciones teóricas establecidas contra las evidencias. Haciendo la comparación de los cuatro casos de estudio se busca explicar la concordancia de los patrones empíricos hallados con el comportamiento teórico esperado. En este estudio de casos se explica la relación existente entre las experiencias en grupos previos (relacionados o no con la actividad lechera); la participación en la construcción de las normas para regular las actividades del grupo; el cumplimiento de las normas y sanciones; y la percepción de confianza manifestada sobre los otros integrantes del grupo sobre los procesos de formación de grupos en la búsqueda de intereses comunes.

## **IV. RESULTADOS**

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos, tanto del análisis cualitativo como del cuantitativo. En relación al los resultados cualitativos se inicia con la descripción y el análisis de cada grupo por separado con la intención de no perder detalles de información que puedan resultar valiosos para en análisis final, al mismo tiempo, se contrastan los hallazgos de cada caso con las afirmaciones de las posturas teóricas asumidas. En cuanto a los resultados cuantitativos se muestran los principales descubrimientos ordenados en cuadros y se les relaciona con otros estudios empíricos. Se plantean esquemas que describen las relaciones evidenciadas por los datos. Finalmente, se hace un análisis global de los resultados cuantitativos y cualitativos, mostrando los patrones similares y los comportamientos contrastantes entre los cuatro grupos.

### 4.1 Resultados del análisis cualitativo

#### 4.1.1 Resultados del grupo uno

Este grupo tiene a la fecha tres años operando como grupo aunque solamente dos constituidos formalmente como asociación ganadera. En las etapas iniciales de la formación del grupo se acercaron varios productores pero no todos decidieron integrarse a la asociación.

En opinión de los miembros entrevistados de este grupo, la situación para los pequeños productores lecheros de la región se vislumbra como poco afortunada debido principalmente a los bajos precios pagados por los distintos compradores de su producto (principalmente “lecheros” o “boteros”). Los productores perciben grandes dificultades en el abasto de insumos y la desatención de estos problemas por parte del gobierno. Según los entrevistados, se han podido mantener en la actividad lechera porque ellos realizan todas las labores propias de la explotación, sin contratar personal, pues las ganancias obtenidas no serían suficientes para cubrir el pago de esta mano de obra contratada. Además de esto, han podido sobrellevar la situación porque son propietarios de tierras y esto les da la posibilidad de producir forraje pues, de no contar con ese activo, difícilmente podrían continuar con su actividad. Esta situación la describe claramente uno de los entrevistados cuando comenta: “Es difícil, nosotros

sobrevivimos porque hacemos el trabajo, pero así que diga yo que trabaje otro, nos morimos. Y tenemos los terrenos, no compró la pastura; pero compre la pastura, compre el alimento y no hay ganancia. No sabemos hacer otra cosa, no estudiamos, pues tenemos que trabajar aquí” (G1-2, entrevista, 2010).<sup>5</sup>

En cuanto al proceso para formar la asociación, se hizo una invitación generalizada a todos los ganaderos de la comunidad, con particular énfasis en los productores lecheros. La organización formada es una asociación ganadera general;<sup>6</sup> es decir, que tiene la posibilidad de integrar a productores de varias especies; no obstante, los productores lecheros la conforman casi en su totalidad. Para poder participar dentro de la asociación, la confederación ganadera establece que los productores necesitan tener un mínimo de cinco cabezas de ganado lechero en su explotación (cinco unidades-animal<sup>7</sup> o su correspondiente equivalencia en ganado menor).

La invitación a formar parte de la asociación fue abierta e incluyente; a pesar de eso, la difusión de ésta se canalizó principalmente hacia amigos y conocidos (vecinos específicamente). Entonces, para este caso, fue sobre los vínculos de amistad y de vecindad que se difundió la información para participar en la asociación de productores. Aquellos productores dentro de esta red de relaciones compuesta por amigos y vecinos, tuvieron la oportunidad de participar en el grupo y, seguramente, la oportunidad de participar fue menor o nula para aquellos no insertos en la red. Lo anterior concuerda con lo afirmado por Putnam (1993), en el sentido de que la participación en redes densas aumenta la posibilidad de repetición de las relaciones.

La mayoría de los productores son de la misma localidad a excepción de tres miembros que pertenecen a comunidades aledañas (Santa Clara Huitziltepec, Huacalzingo y San Lorenzo

---

<sup>5</sup> La clasificación hace referencia al segundo productor entrevistado que forma parte del grupo uno de este estudio. Se omiten los nombres en el documento para mantener el acuerdo tácito sobre la confidencialidad de la información.

<sup>6</sup> Se omite el nombre en todo el documento por acuerdo tácito de confidencialidad.

<sup>7</sup> Una unidad animal corresponde a una vaca de 400 a 450 kg de peso o cinco ovejas con cría según la tabla de equivalencias de ganado mayor tomada del Diario Oficial de la Federación del 2 de Mayo del 2000.

Ometepec). Se resalta en las conversaciones que para formar la asociación no se tomaron en cuenta las preferencias políticas ni filiaciones partidistas sino que se hizo la invitación a participar en el grupo sin hacer distinciones de ninguna clase. Esta situación es descrita por los entrevistados al comentar que “Para formar el grupo invitamos a todos. En el grupo hay del PT y del PAN, pero esos asuntos de política no [los] tocamos” (G1-1, entrevista, 2010).<sup>8</sup> En adición a lo anterior, otro entrevistado comenta: “Pues la invitación fue entre los amigos, se fue corriendo la voz entre vecinos y amigos básicamente pero invitamos a todo mundo, no vimos partidos políticos sino que se invitó a todo mundo” (G1-3, entrevista, 2010).<sup>9</sup>

En este caso, se puede identificar claramente la participación de varios actores clave en el inicio de la organización. Se menciona que una persona de la comunidad, interesada en “las necesidades de su pueblo” y que tenía vínculos estrechos con personajes importantes con organizaciones claves en el sector, fue quien dio inicio con los primeros pasos para crear la asociación. Según lo mencionado por los entrevistados los personajes con los que el actor clave tenía relaciones cercanas pertenecían a la Confederación Nacional Campesina (CNC), agrupación vinculada estrechamente con el sector agropecuario: “Cuando llegó al poder, invitó a don \_\_\_ porque son colegas de la política y del trabajo. El licenciado\_\_\_ platicó de las necesidades de su pueblo y ahí empezamos. Nos organizó este muchacho, empezó a hacer el papeleo y vino un licenciado por parte de la CNC y en poco tiempo salió el resultado y ahorita ya estamos legalizados” (G1-1, entrevista, 2010).

Este actor clave comienza a reunirse con algunos de sus conocidos y amigos y les explica las ventajas de organizarse como una asociación ganadera. Las reuniones iniciales son básicamente con sus amigos y después les pide que ellos a su vez difundan la idea a sus respectivos amigos y conocidos. El entrevistado menciona que “Él fue él que nos reunía y nos platicaba... miren este nos conviene, este apoyo, de ahí salió la inquietud [...] y de ahí comenzamos a platicar con todos. Por la amistad que tenemos con Don\_\_\_, a mí y a varios nos dijo, inviten a todos, los que no entraron fue porque no quisieron, pero se les invitó verbalmente” (G1-1, entrevista, 2010).

---

<sup>8</sup> La clasificación hace referencia al primer productor entrevistado en el grupo uno de este estudio.

<sup>9</sup> La clasificación hace referencia al tercer productor entrevistado en el grupo uno de este estudio.

En cuanto a los motivos para constituir la asociación ganadera se mencionan tres intereses centrales: el acceso a recursos subvencionados de distintas dependencias relacionadas con el sector (Progan, activos productivos, proyectos SDR), el logro de economías de escala (menores costos en insumos, básicamente en el alimento concentrado, en granos y en forrajes) y la mejora en las condiciones de comercialización de la leche (principalmente un mejor precio). Desde la percepción de los productores, es difícil gestionar recursos disponibles para el sector en las distintas dependencias de los diferentes ámbitos de gobierno pues, en su mayor parte, estos están ya “etiquetados” para el apoyo de grupos constituidos. Este punto de vista lo manifiestan los productores cuando explican: “Comenzamos principalmente por la situación que hemos ido viviendo como productores. La necesidad de facilitar las gestiones o de poder llegar a hacer gestiones. Yo siempre he pensado que la organización hace la fuerza, nunca es lo mismo estar *solito* que en un grupo” (G1-3, entrevista, 2010).

Otra de las razones manifestadas para organizarse hace referencia a la posibilidad de adquirir insumos a un menor precio y con esto poder reducir sensiblemente los costos de producción; a decir de los productores, insumos como forraje, alimentos concentrados y medicamentos representan la parte más onerosa de sus costos totales. Al afirmar esto, uno de los entrevistados comenta “Usted sabe cómo está el precio de la leche y todos los consumos que estamos consumiendo también están carísimos” (G1-2, entrevista, 2010). En adición a esto, un tercer factor reconocido como motivo de la decisión de trabajar colectivamente lo constituye la búsqueda de un mejor precio: “Ahorita que ya estamos agrupados pues por lo mismo de que queremos mejorar nuestro precio, ahorita anda hasta cuatro treinta, no hay lechero que pague más” (G1-1, entrevista, 2010).

No obstante, se reconoce que la formación de la asociación tiene objetivo más amplio y a más largo plazo: el impulso al sector ganadero de la región, que es descrito como la búsqueda de un desarrollo tecnológico y el desarrollo de las capacidades de los productores para “cambiar de lo tradicional a algo más técnico” (G1-3, entrevista, 2010). Para lograr estas metas se perciben como herramientas la obtención de financiamiento y el desarrollo de proyectos productivos: “El motivo por el cual nos organizamos fue para el impulso de nuestro



sector, ese fue el objetivo principal. Lograr un desarrollo tecnológico, la capacitación al productor, cambiar lo tradicional a algo más técnico, y todo va de la mano con el financiamiento y proyectos productivos” (G1-3, entrevista, 2010).

En este sentido, se menciona que los objetivos perseguidos por cada uno de los miembros de la asociación son coincidentes, entre ellos y con el objetivo general de la organización manifestado al momento de formarse. Reconocen que, en su mayoría, los elementos del grupo decidieron participar en éste para obtener apoyos que redunden en beneficios para sus unidades de producción. Estos beneficios esperados coinciden con las necesidades generales de los productores.

La mayoría de los productores perciben a la organización como algo necesario para mejorar su calidad de vida e incluso como un patrimonio para generaciones futuras. Los productores lecheros tienen una percepción compartida de la problemática que deben resolver; los objetivos buscados así como los instrumentos para lograrlo. Como lo afirman Ahn y Ostrom (2002) esta perspectiva común o comprensión común del problema, favorecen la confiabilidad dentro del grupo, dentro de la red y actúa a favor de los resultados de la acción colectiva. Esta idea la manifiestan cuando se afirma “Todos [buscamos] lo mismo [...] obtener un beneficio, más que nada porque la situación está difícil, si moviéndose se ve uno un poquito *apretadón*, imagínese no moverse pues es difícil” (G1-1, entrevista, 2010). En este mismo tenor, otro de los entrevistados comenta:

Nos organizamos aquí porque coincidimos con el nivel de necesidades. Yo siento que la mayoría esta consiente que nuestro movimiento es una solución para mejorar nuestra calidad de vida, para mejorar nuestro sector. Si ven a la organización como algo necesario y bueno, algunos incluso lo ven como un patrimonio que a lo mejor hasta se lo heredan a sus hijos (G1-3, entrevista, 2010).

A pesar de lo anterior, se percibe que una parte del grupo no comparte los objetivos en su totalidad pues ven a la asociación únicamente como una oportunidad para obtener recursos y no como una herramienta para mejorar el sector lechero. Se comenta que para esas personas lo importante es obtener dinero (recursos) sin importarles las otras pretensiones de la organización. Tal situación la percibe un productor en la siguiente forma: “Lamentablemente algunos aquí lo ven con un signo de pesos, como una organización captadora de recursos,

cuando yo siento que es otro el objetivo. Hay algunos socios que noto que no tenemos el mismo objetivo como productores, nos ven como una financiera o como una oportunidad” (G1-3, entrevista, 2010). En otras palabras, sugiere que la participación de esa parte del grupo obedece únicamente a intereses puramente egoístas (Olson, 1992) derivados de una alta perspectiva de obtención de beneficios individuales.

En cuanto a la participación en otros emprendimientos colectivos anteriores por parte de los integrantes de la asociación, se explica que se habían tenido algunas experiencias en el pasado pero no de la magnitud de la actual. Las intervenciones se habían dado principalmente para la solicitud de créditos a la banca de desarrollo (Banrural) y algunos esfuerzos para compra de insumos y venta de su producción. Se formó un grupo de alrededor de 25 productores para solicitar un crédito a Banrural para compra de vacas, pero después de logrado el objetivo el grupo se disolvió. Los productores comentan: “Sacamos un préstamo del año noventa. Fuimos veinticinco socios pero de los veinticinco ya no participan ahora. Ese grupo sólo fue para pagar las vacas” (G1-1, entrevista, 2010).

En adición a la experiencia anterior, alrededor de quince años antes, se dio la formación de otro grupo que tenía como objetivo abastecer de leche a un comprador grande que les ofrecía mejores condiciones en cuanto a precio y garantía de compra. Los productores comentan: “Nos organizamos una temporadita en cuestión del alimento y del precio de la leche. Tuvimos un comprador, nos organizamos y le estábamos entregando pero, otro individuo propuso más precio y haciendo un préstamo y unos por la ambición de que vino y ofreció precio se fueron con él” (G1-1, entrevista, 2010). El grupo duró dos años y después se desintegró porque algunos de los socios decidieron cambiar de cliente ante la expectativa de un mejor precio. Los participantes en esas experiencias previas representan alrededor de un diez por ciento del total de los participantes en la asociación ganadera. En general los comentarios sobre esas participaciones anteriores son buenos. Manifiestan que tuvieron algún grado de éxito y que en su momento consiguieron sus fines.

En relación a otras interacciones con los elementos de la organización se comenta que conviven frecuentemente en distintas actividades dentro de la localidad. Mencionan que el

tamaño pequeño de la población (haciendo referencia al número de habitantes) es una característica que favorece estas interacciones: “Es un pueblo tan pequeño que aquí nos conocemos todos” (G1-3, entrevista, 2010). Explican que casi la totalidad de los socios son de la misma comunidad y esa situación les ha dado la posibilidad de relacionarse ampliamente fiestas vecinales, celebraciones religiosas y comités escolares. En concordancia con lo anterior, los productores afirman que el grado estrecho de relaciones y el que se conozcan bien entre todos ha influido en decisiones importantes para el grupo (por ejemplo: la elección de sus representantes). Esta postura la manifiestan los entrevistados cuando afirman “Todos nos conocemos, convivimos en algunos eventos religiosos, en la fiesta de algún vecino, a lo mejor en un evento social; entonces, yo pienso que el que nos conozcamos es mucho de lo que se consideró para que me hayan puesto como representante” (G1-3, entrevista, 2010). Nuevamente se hace evidente la importancia del comportamiento asumido por los productores lecheros en otros grupos y la valoración de ese comportamiento realizada por los otros actores. En este caso, el prestigio ganado por algunos de los productores les ha permitido ocupar cargos en la administración del grupo.

En relación a otros tipos de lazos, se señala que existe un vínculo muy estrecho de los miembros del grupo con la sociedad local. Mencionan que la asociación ganadera ha gestionado recursos para escuelas y para obras civiles en la iglesia. Al mismo tiempo, se destaca que la participación en estas actividades deriva de un consenso realizado dentro de la asociación y que no da lugar a desavenencias que puedan generar conflictos. En este sentido, uno de los entrevistados realiza el siguiente comentario:

Él es parte del comité de la escuela (señala a otro socio presente), presidente de padres de familia, entonces él dice: tenemos esta necesidad, pues órale. En la telesecundaria también el año pasado un socio era presidente y como organización pedimos el apoyo para que hicieran una sombra. Ahorita uno de los socios es parte del comité de la obra de la iglesia y se va a apoyar para hacer el atrio de la iglesia. (G1-3, entrevista, 2010)

Se hace evidente una vez más, la relación estrecha entre la asociación ganadera y la comunidad local. Lo anterior es entendible si, tal como lo sugiere Mora (2004), pensamos en los productores lecheros como sujetos económicos, pero también como sujetos sociales; por lo

tanto, su accionar, económico y de otra índole, estará influido por aspectos culturales ligados a la sociedad local de la que forma parte.

Además de relacionarse dentro de la asociación ganadera, los productores lecheros participan en otros grupos vinculados con actividades productivas. De estos grupos, destaca la intervención conjunta con los demás miembros en asambleas y en todo lo concerniente al ejido; además de su participación en comités de pozos de riego. En relación a esta interacción, uno de los entrevistados declara: “Soy socio en tres pozos, los que estamos en la asociación ganadera estamos en asociación en los pozos. En todo se puede decir que somos casi los mismos, ejidatarios, socios de los pozos y socios de la asociación ganadera” (G1-2, entrevista, 2010).

En el caso particular de la participación en las sociedades de pozos de riego se destaca la importancia de la responsabilidad que debe tener cada elemento en relación a las actividades de mantenimiento y operación de los pozos y los costos que estas implican. Desde el punto de vista de los entrevistados, el monto de la inversión y la necesidad de contar con agua para las actividades agrícolas y pecuarias, es un aliciente para que los socios se comporten de manera responsable y actúe de forma cooperativa; es decir, el beneficio de actuar de manera confiable (o las pérdidas en caso de no hacerlo) son suficientes para condicionar la actuación del productor lechero. Se manifiesta aquí lo que Luna y Velazco (2005) reconocen como una confianza calculada y un comportamiento confiable basado en la racionalidad económica de los individuos.

Es claro que la participación en este tipo de sociedades representa una oportunidad para observar el comportamiento de los demás. En estos ejemplos, el riesgo es alto por el monto de la inversión y, por lo tanto, la vulnerabilidad de los participantes es mayor (Kramer, Brewer y Hanna; 1996). Para los productores lecheros, el riesgo implícito en estas sociedades es muy alto, como lo comenta uno de ellos: “Perforar un pozo es un dineral, entonces si somos veinte entre los veinte pagamos toda esa lana y ahí vemos quien es responsable y quien no cumple sus gastos. En los pozos si no pagas, si no te pones al corriente no tienes derechos a sacar tu agua. Entonces por lo mismo no va a echar a perder su planta... aquí está mi cooperación”

(G1-1, entrevista, 2010). Seguramente, la conducta mostrada por cada uno de los socios será tomada en cuenta en futuras valoraciones de participación en acciones colectivas. Estos juicios de valor formarán parte del proceso histórico en el cual, el cumulo de experiencias, gradúa la disposición a confiar en los demás (Kramer, Brewer y Hanna; 1996). Otra cuestión importante en relación a las sociedades de pozos de riego es que representan un referente inmediato de organización para la asociación, por lo que sería comprensible que las estrategias consideradas por los productores participantes se trasladen hacia la asociación (principalmente en lo relacionado con las normas para regular las actividades en las sociedades de pozos de riego).

En relación a los lazos familiares se comenta que, por el tamaño de la localidad, prácticamente a todos los elementos del grupo los une algún lazo familiar, “Ahora sí que prácticamente todos somos familias, y quien no es de la familia pues es conocido y a lo mejor nos consideramos como de la familia” (G1-3, entrevista, 2010). No obstante, estos lazos no fueron considerados como importantes al momento de decidir la permanencia o no en el grupo, sino que lo que se buscaba era tener la mayor cantidad de integrantes para hacer un grupo “fuerte”. Como lo comenta un productor: “En la asociación están mi hijo y mi sobrino. Somos varias familias las que estamos pues no vimos ningún inconveniente. Entro ese muchacho y su esposa, uno con vacas y la otra con borregos, no lo vimos mal, lo único que queríamos era hacer fuerte el grupo” (G1-1, entrevista, 2010). En concordancia con el comentario anterior, se explica que al dar de alta formalmente a la asociación no hubo ningún inconveniente por parte de los socios para que se registraran miembros de la misma familia como productores independientes.

Según lo percibido, en este grupo analizado, los lazos familiares tienen menor peso que los vínculos entre conocidos. Lo anterior es muy importante porque, como lo reconoce Putnam (1993) al hacer referencia a los trabajos de Granovetter (1973), los “lazos débiles” son más importantes que los “lazos fuertes” para mantener la cohesión en las acciones colectivas<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> El autor considera como lazos fuertes a los vínculos por lo que llama “amistad íntima” o por parentesco y como “lazos débiles” a aquellos que se establecen por “ser conocidos” o por ser miembros de asociaciones que considera secundarias.

En relación a los beneficios, los productores consideran que sí han obtenido ciertos resultados derivados de su pertenencia a la asociación ganadera, representados principalmente por recursos gestionados ante las distintas dependencias para la adquisición de equipos de ordeña mecanizada, termos criogénicos, semen importado, semillas para forraje mejoradas (alfalfa y maíz), capacitación y asistencia técnica. A este respecto, uno de los entrevistados comenta: “La ventaja que tenemos con la organización es que sacamos un apoyo si queremos. Ya saqué una ordeñadora, ya se metió el papeleo para sacar el maíz para sembrar, para semillas de alfalfa, un termo; entonces, vemos que si nos está dando resultado” (G1-1, entrevista, 2010). Se comenta además que, gracias a las gestiones de asociación, se obtuvo información sobre programas de gobierno como el Progan y se hicieron gestiones para que los socios obtuvieran ese recurso: “Por medio de la asociación vinieron los del Progan de aquí de Tecamachalco y nos dieron pláticas y ya fuimos a firmar datos para que venga el apoyo; ese ya va para dos años que lo tenemos” (G1-1, entrevista, 2010).

Por otra parte, con respecto a la distribución de los recursos obtenidos por la asociación, se menciona que todos han tenido la misma oportunidad de acceder a ellos. En este sentido, se afirma categóricamente que “En la asociación ganadera cuando hay un apoyo es para todos. Aquí el que quiera saca [apoyos] y el que no lo saca es porque no quiere” (G1-1, entrevista, 2010). Cada productor dentro del grupo decide que recursos gestionar según las necesidades de su explotación lechera y su disposición de capital. Se hace hincapié en que no todos los socios tienen las mismas necesidades en sus establos y por lo tanto no todos van a participar de igual manera en los beneficios gestionados por la asociación: “A veces no tenemos las mismas necesidades, cada establo tiene diferentes condiciones. Hay productores que ya no necesitan una ordeñadora pero a lo mejor necesitan la ampliación de sus corrales, asistencia técnica; son diversas las necesidades” (G1-3, entrevista, 2010).

En este mismo tema, se han dado algunas diferencias entre los socios relacionadas con una apreciación de discrecionalidad en la asignación de los apoyos. Estas discrepancias están en relación directa con la militancia política de los integrantes, pues un socio de filiación diferente a la de la “mayoría”, manifiesta que se le ha discriminado por favorecer a otros miembros. Esta situación es descrita de la siguiente forma: “Salió un apoyo, para un termo y lo tomó un muchacho que es del partido; pero antes se le dijo a uno que es panista que tomara

el proyecto. Se le dijo porque decía que los apoyos nomás eran para los priistas y los de la CN, pero no lo quiso” (G1-1, entrevista, 2010). Se hace evidente que existe un conflicto dentro del grupo derivado de diferentes ideologías y militancia en diferentes partidos u organizaciones. Para los entrevistados el desacuerdo no tenía razón de ser y se resolvió en una de las reuniones de la asociación. Según parece, hay una distinción clara entre los productores a los que se asocia con un determinado partido político y aquellos que no pertenecen a él. En este caso, la participación de los productores en grupos políticos antagónicos está ocasionando problemas al interior de la asociación. Las diferencias ideológicas se manifiestan en forma de desconfianza en las normas de equidad por parte de los miembros a los que se identifica como “los panistas” y una apreciación de falta de reciprocidad y de cooperación desde la óptica de quienes se identifican como “del partido”.

Esta calificación sobre la conducta de las personas evidencia desconfianza quienes tienen una militancia distinta a la de la mayoría de los elementos de la asociación. Existe la percepción de que la pertenencia a uno u otro partido político tiene una relación directa con el comportamiento evidenciado por los socios dentro del grupo. Según la afirmación de uno de los productores “El ochenta por ciento coopera, y el veinte por ciento son esas personas petistas<sup>11</sup> que son personas que negativas que no quieren cooperar allá en la escuela para los desayunos, no quieren hacer una faena, no van a las juntas. Son pura gente opuesta”. (G1-1, entrevista, 2010)

En relación a la normatividad establecida formalmente para regular las actividades de la asociación, ésta se encuentra plasmada en los estatutos del acta constitutiva y en un reglamento interno. Los estatutos fueron elaborados mediante consenso de los socios en una asamblea general. En dicha asamblea los participantes dieron su opinión sobre las normas, los derechos y las obligaciones plasmados en el acta y en el reglamento. En este sentido, uno de los entrevistados refiere: “En ese reglamento todos pusimos nuestro punto de vistas en los puntos que debemos de tener para que tengamos disciplina” (G1-1, entrevista, 2010). En complemento, otro de los productores menciona: “Sí, tenemos nuestra acta de constitución y nuestros estatutos que nos rigen y en base a nuestras necesidades y en base a nuestra forma de

---

<sup>11</sup> El entrevistado se refiere a militantes del Partido del Trabajo (PT)

ir trabajando los hemos venido modificando. Todos, en asamblea, dieron su opinión para conformar nuestros estatutos, nuestros derechos y nuestras obligaciones” (G1-2, entrevista, 2010). Como puede notarse, las normas formales consensuadas por los productores lecheros son importantes para el funcionamiento del grupo pues, cómo lo dicen Ostrom y Ahn (2003), las normas funcionan como “elementos disuasorios” de un comportamiento aprovechado por lo que aumentan la probabilidad de que los elementos de una acción colectiva confíen uno en el otro. Si bien los esfuerzos para el consenso en el diseño de las normas formales implica costos, Ostrom y Ahn manifiestan que es necesario esta inversión para la futura solución de los problemas de acción colectiva (Ostrom y Ahn, 2003).

Con respecto al contenido de las reglas, se refiere que las más importantes son aquellas que regulan la asistencia y participación en las asambleas convocada, además de las relacionadas con los procesos para la elección de los comités de administración. Esto es referido por un productor al mencionar que “Las obligaciones en general como socio es la asistencia a las asambleas, todo el proceso que debemos llevar en las asambleas, los tiempos como comités, el tiempo que debemos de estar, el proceso para cambiarnos o para reelegir en su caso, todo eso se fue elaborando” (G1-3, entrevista, 2010). Asimismo, en el grupo se considera que las sanciones por el incumplimiento de las normas son necesarias para la disciplina y el buen funcionamiento del grupo. Las sanciones al igual que las normas fueron consensuadas por todos los integrantes, se recalca que en su elaboración se tuvo la participación de todos los socios y que todos aportaron su punto de vista. En relación a las características de dichas sanciones uno de los productores afirma: “La persona que tenga tres faltas consecutivas tiene multa y lo dan de baja, creo que con cuatro inasistencias. También te pueden dar de baja si no te pones al corriente de tus cooperaciones y pues no hay apoyo” (G1-2, entrevista, 2010).

Como puede apreciarse, las sanciones contemplan principalmente castigos económicos y suspensión de los derechos a participar de los beneficios obtenidos por el grupo y, en caso de ser recurrentes las infracciones y no se cumpla con las sanciones, la expulsión. Las reglas establecidas, así como las sanciones consideradas por los productores lecheros como lo comentan Ostrom y Ahn (2003: 194), depende del “género” de normas ya existentes; por esta razón, es de suponer que las normas y reglas establecidas en la asociación tengan referentes ya en anteriores experiencias.



Para los entrevistados, es evidente que debe haber un cumplimiento de las obligaciones y compromisos que se adquieren al formar parte de la asociación. Se valora la responsabilidad y la cooperación como normas importantes para poder ser partícipe de los apoyos obtenidos por el grupo. Desde esta óptica, las sanciones establecidas castigan la conducta poco cooperativa de los productores que no asisten a las asambleas y están violentando una norma consensuada sobre el comportamiento que debe asumirse dentro de la organización. Es de esperarse, por lo tanto, que su “mala conducta” exhibida dificulte futuras interacciones dentro de la asociación y fuera de ella.

Se comenta que se han dado ocasiones en que los elementos de la asociación no han coincidido con los acuerdos tomados en las asambleas pero que, finalmente, han cumplido los compromisos con el grupo. Al explicar los motivos del desacuerdo aparece nuevamente como factor de conflicto la militancia en distintos partidos políticos, aunado a los compromisos adquiridos con organizaciones con una clara filiación política que, en un determinado momento, apoyaron en la formación del grupo. Las desavenencias entre los productores se dan principalmente cuando se les obliga a participar en actos proselitistas.

Por consiguiente, se puede argumentar que a pesar de que la militancia en distintos partidos dificulta la colaboración de algunos de los productores en ciertas actividades de la asociación, existe en los productores el entendimiento de la necesidad retribuir en cierta medida a las organizaciones que los apoyan, aunque se tenga un conflicto con su ideología política. Tal situación la describe uno de los entrevistados:

Aquí se somete uno a lo que dice la mayoría. Por ejemplo, si te dicen que hay que ir a algún acto político el chiste es que cumplas. Pues yo soy del PRI yo no tengo problema pero hay gente que sí se ha manifestado en contra pero se da solución al problema. Como a nosotros nos están apoyando también piden que vayas a “hacer bola”. (G1-2, entrevista, 2010)

Lo anterior parece evidenciar la necesidad de que la organización esté vinculada con grupos de poder (en este caso partidos políticos u organizaciones relacionadas con ellos) para poder tener acceso a ciertos recursos (uno de los objetivos buscados), en un claro ejemplo del

“clientelismo”<sup>12</sup> que se da en nuestro país. No obstante que se reconocen que el “clientelismo” es una forma de organización a manera de red que puede contribuir a la solución de problemas, también es cierto que generalmente está vinculado con corrupción, el uso ineficiente de recursos y la generación de desigualdad<sup>13</sup> (Hernández, 2006). En nuestro caso, es un factor de fricciones y desacuerdos al interior del grupo y genera una actitud de desconfianza y de renuencia a cooperar.

En relación al cumplimiento de las reglas de la asociación los entrevistados afirman que hay una cierta tolerancia pues se piensa que, en caso de haberse aplicado de manera estricta, se habría ocasionado la disolución del grupo. Si bien la mayoría de los elementos del grupo cumple adecuadamente con las reglas establecidas, una proporción menor no lo hace del todo. Estos elementos son apreciados como negligentes y poco confiables, mencionando que tienen que hacer esfuerzos para vigilar su comportamiento; como lo refiere uno de los productores: “Hay tolerancia, porque si no ya se hubiera acabado la sociedad. Hay gente que es muy cumplida, muy responsable y hay gente que también es morosa y que hay que estarlo “arreando” (G1-2, entrevista, 2010). En este mismo sentido, otro de los productores comenta: “Los que ya tienen cuatro faltas consecutivas por vergüenza o por temor de que le vayan a decir algo ya no comparecen y aun así se les ha considerado, diciéndoles: ve y paga tus faltas. Solo hay dos tres personas [con este comportamiento], las demás si van bien” (G1-1, entrevista, 2010).

Es importante destacar que los socios reconocen que se han incumplido frecuentemente las reglas (principalmente las relacionadas con la asistencia a las asambleas y reuniones convocadas para hacer gestiones fuera de la localidad) pero que las sanciones no se han aplicado de manera estricta en pos de la consecución de los objetivos del grupo. Esta es una situación de excepción a las reglas y es importante que los productores lecheros convengan las condiciones bajo las cuales se pueden dar. Ostrom y Ahn (2003) afirman que, de no haber una discusión y acuerdo en cuanto a las situaciones de excepción a las reglas, se pueden poner

---

<sup>12</sup> El clientelismo se entiende como una relación de intercambio en donde se da la aportación (generalmente de recursos proveídos por el Estado) de un “patrón” (obras, recursos o gestiones) a la que los “clientes” corresponden con servicios personales, votos, presencia en actos y movilizaciones.

<sup>13</sup> Los proyectos públicos llevados a cabo con este mecanismo se consideran regresivos.

en peligro los principios básicos que acordaron para regirse y que están plasmados en las normas. En el caso de las multas por inasistencias no ha habido condonaciones pero si se ha dado oportunidad para que puedan cubrir sus adeudos llegando incluso a comisionar a los elementos del comité para que acuda a los domicilios para saber los motivos de los socios y cuestionarlo sobre su continuación en el grupo y, si es el caso, conminarlo a que regularice su situación en el grupo y que cumpla con sus sanciones. Como lo refiere uno de los entrevistados: “El comité va a verlo hasta su casa para saber que piensa y si ya no va a seguir en el grupo” (G1-2, entrevista, 2010).

Estas situaciones son solventadas por los socios constituidos como asamblea en donde las decisiones sobre cómo se debe actuar al respecto son producto de un proceso democrático. En este sentido se afirma que “Ha habido algunas situaciones en que alguno se ha querido ser moroso y no quiere cumplir, pero al llegar a una asamblea se plantea cualquier problema y a todo se le ha dado solución democráticamente, todo se ha hecho con la opinión de todos” (G1-3, entrevista, 2010). Esto es consistente con lo afirmado por Ostrom, Gardner y Walker (1994) quienes afirman que a las sociedades en donde se llevan a cabo prácticas democráticas se les permite a los individuos diseñar y dar seguimiento a sus propias reglas para la regulación de los asuntos cotidianos. Derivado de lo anterior podemos afirmar que a las reglas formales establecidas en el grupo se le realizan ajustes para su adecuación a la realidad diaria; como lo afirman Ostrom y Ahn (2003), en el caso de que las leyes y reglamentos formales sean imprácticos, los individuos diseñan sus propias reglas prácticas que les asignan derechos y obligaciones en los hechos para sustituir los derechos y obligaciones legales. En este caso, es la asamblea el órgano encargado de la creación de reglas prácticas para dar salida a las situaciones que se presentan en el trabajo diario.

No obstante, la laxitud en el cumplimiento de las reglas actúa en contra de los intereses del grupo y de su buen funcionamiento pues tal situación puede generar hábitos de irresponsabilidad. Tal como lo refiere un entrevistado: “Se vuelve hábito para algunos socios y luego esos hábitos cuesta quitárselos y a veces eso comienza a ocasionarnos problemas para volver a corregirlos” (G1-3, entrevista, 2010). Aunado a esto, el incumplimiento de las reglas y la no aplicación de sanciones, causan sentimientos de molestia en los elementos que si

cumplen con ellas: “A los que cumplimos si como que nos molesta pero pues nos dicen que hay que ser flexibles, ojalá que no sea con frecuencia porque siempre vamos a estar ahí y como que no” (G1-2, entrevista, 2010).

Se han dado situaciones en las que algunos de los socios han tratado de obtener prebendas exclusivas por su participación en la asociación. Ciertos elementos han buscado quedar exentos de las aportaciones periódicas acordadas u obtener un salario por participar en las actividades administrativas del grupo, situaciones que se contradicen con las normas de equidad en los derechos y obligaciones adoptadas por el grupo. Este tipo de comportamientos ha sido coartado por los acuerdos democráticos tomados por la colectividad.

Una persona pensaba que aquí [en la asociación] se manejaba mucho dinero y que hay manera de poder tener beneficios particulares extras cuando en realidad los únicos beneficios que se pueden obtener son parejos. Esperaba, como representante, no pagar cuotas gremiales y tener bien pagado el tiempo dedicado [a la asociación], afortunadamente él ya se ha dado cuenta que no es así. A ese tipo de personas le ganamos numéricamente en una decisión pues no puede hacer de las suyas (G1-3, entrevista, 2010).

Se confirma aquí el importante papel que desempeña la asamblea para dirimir los asuntos que la normatividad no contempla. Al no existir una norma formal que guiara las acciones del grupo con respecto a la situación dada, se recurre a la opinión de la asamblea para decidir lo que es y lo que no es correcto. Lo anterior se encuentra en concordancia con descrito por Ostrom y Ahn (2003), quienes mencionan la importancia de la existencia organismos encargados de resolver los conflictos relacionados con la interpretación y aplicación de las normas (rol que es asumido, en nuestro caso, por la asamblea de productores). De manera general, se considera que la forma de proceder de la mayoría de los socios ha estado en concordancia con las normas de comportamiento establecidas y que las situaciones atípicas, en que algún elemento ha pretendido conducirse de manera oportunista, se han resuelto de manera democrática.

Los productores entrevistados manifestaron su confianza en los elementos de la asociación, si bien no en todos, si en la mayoría de los que permanecen en el grupo. Los motivos

manifestados para esa confianza se centran fundamentalmente en la convivencia dentro de la comunidad, la conducta evidenciada hasta el momento en las actividades de la asociación y el nivel de cooperación mostrado en actividades realizadas por la comunidad. Desde su punto de vista, la convivencia dentro de las actividades comunitarias les ha permitido formarse una opinión sobre la honestidad, confiabilidad y capacidades de las personas. La interacción de los elementos de la asociación en las actividades de la comunidad local implican su participación en una “redes densa” de relaciones (Putnam et al., 1993; Ostrom y Ahn, 2002; Ahn y Ostrom, 2003). En esta red, los productores lecheros se forman la opinión sobre la posibilidad de confiar o no en los demás elementos, basados en el comportamiento (cooperativo o no) que se asume en “interacciones repetidas” (Putnam et al., 1993).

La conducta de cooperación de los productores lecheros en las actividades comunitarias que son de interés para el pueblo influye, tanto de manera positiva como negativa, en la percepción sobre la confiabilidad de las personas dentro de la asociación. La convivencia en estas actividades construye una reputación de prestigio para las personas que participan pues las caracteriza como trabajadoras, honestas y comprometidas. En contraposición, aquellas personas que no cooperan son tachadas como personas “opuestas” y negativas y eso demerita su calificación como confiables. Tal situación se refleja claramente en el comentario de uno de los entrevistados cuando afirma: “Sí, confío en ellos porque los conozco, son personas legales, trabajadoras. Los que están quedando sé que son personas de lucha, de trabajo, respetuosas, saben cooperar, saben hacer una faena en el parque. Hay personas *opuestas* que no quieren venir a barrer su parque ni dar una cooperación” (G1-1, entrevista, 2010). Como puede notarse, hay una calificación tajante sobre la “calidad” de las personas que está condicionada por la apreciación de su comportamiento hacia las actividades comunitarias.

Por otra parte, en relación a la existencia de lazos familiares entre los integrantes de la asociación, estos se dan pero parecen no influir en gran manera en la percepción de confianza en los otros. Al parecer, dicha confianza se debe principalmente a la característica de “ser conocidos”. Uno de los entrevistados lo refiere así: “Hemos vivido toda nuestra vida aquí; somos paisanos, somos familiares, primos, sobrinos, por eso hay confianza con todos porque nos conocemos” (G1-2, entrevista, 2010). Se puede argumentar entonces que la cohesión dentro de la asociación ganadera en cuestión, se fundamenta principalmente en “lazos débiles”

como los lazos de amistad y de vecindad. Tal hallazgo concuerda con Granovetter (1973), quien reconoce una mayor importancia de éstos que la de “lazos fuertes” (como los vínculos familiares) en la cohesión social.

De la misma manera en que la conducta observada en las actividades de la comunidad influye en la confianza manifestada hacia los demás productores; el comportamiento observado dentro de la asociación es tomado también en cuenta en la formación esta percepción. Al interior del grupo, los productores lecheros adquieren una reputación (buena o mala) que tiene como base el comportamiento asumido en las distintas interacciones; tal reputación, contribuye a la construcción de la percepción de confianza. Como se menciona en una de las entrevistas: “Hay compañeros que son honestos, son trabajadores, y se ponen la camiseta; ven por el grupo no solo por un beneficio particular. Son dignos de confianza porque están comprometidos y se toman su papel como debe ser” (G1-3, entrevista, 2010). En este caso, los entrevistados destacan como características favorables de la mayoría de los miembros de la asociación, su comportamiento honesto y su nivel de compromiso mostrado para con las actividades llevadas a cabo en el grupo.

En otro orden de las cosas, a pesar de que existe una opinión favorable hacia los resultados del funcionamiento de la asociación ganadera, los productores señalan que no se han cubierto sus expectativas al cien por ciento. Los motivos de esta apreciación radican en aspectos relacionados con la capacitación de los productores y con la inexistencia de acciones para la búsqueda de soluciones al problema de los altos costos de los insumos. Un productor lo refiere así: “Esperaba obtener más. Si se compra un viaje de zacate y nos repartimos es otro precio; pero no se ha hecho, lo compramos cómo nos acomodamos” (G1-2, entrevista, 2010). En relación al desarrollo de capacidades se comenta que no existe interés por parte de los productores porque no le conceden importancia a las actividades de capacitación, según lo manifiesta un integrante del grupo: “Donde no hemos cumplido las expectativas es en las capacitaciones. A la gente no le gusta mucho asistir a las capacitaciones y es muy importante para el socio pero la mayoría no le ve importancia” (G1-3, entrevista, 2010). No obstante se espera que en el largo plazo se cumplan los objetivos para los que fue creada la asociación.

Es importante destacar que los productores se sienten identificados con los otros participantes porque aprecian tienen en común a la lechería como la actividad productiva de la que depende su subsistencia. Se consideran parte de una sociedad local en la que discurre su vida entre las vacas y el campo, en la que comparten necesidades que los impulsan a cooperar y participar organizados en pos de la solución a sus problemas, tratando de resolver sus diferencias de opinión. Tal como lo afirma un productor: “Coincidimos prácticamente todos porque trabajamos en lo mismo. Yo al igual que ellos he vivido aquí toda la vida de las vacas y en el campo. Somos paisanos, somos productores, somos pequeños productores y pues la necesidad nos ha permitido funcionar y coincidir” (G1-3, entrevista, 2010). Puede verse aquí una forma común de interpretar la realidad en función del orden social ya establecido; es decir, se hace evidente una cierta cantidad de confianza de tipo cognitivo. Se confía en los otros porque se comparten modos de vida y necesidades por lo que se espera que su comportamiento se dé en función de estas coincidencias.

A manera de síntesis se puede afirmar que en este caso de estudio, las razones para crear la asociación ganadera se centran en la obtención de diversos recursos y apoyos de programas de los distintos órdenes de gobierno. No obstante se hace evidente que existe una motivación más profunda y más general que se podría sintetizarse como la búsqueda de mejores condiciones para el desarrollo de la actividad productiva compartida, con la consecuente mejora en la calidad de vida de los integrantes. Dentro de estas mejores condiciones buscadas, se hacen latentes dos de los principales problemas del sector lechero: los altos precios de los insumos (principalmente los relacionados con la alimentación) y el bajo precio pagado a los productores por la leche. Si bien existe la apreciación de que se han alcanzado ciertos logros, se comparte la consideración de que se esperaban mejores resultados del trabajo conjunto. Al parecer, el que la asociación se haya centrado en actividades de gestión ha sido una barrera para la búsqueda de otro tipo de opciones de acción que ya se tenían pensadas; como la compra de insumos en grandes cantidades para lograr economías de escala o la búsqueda de mejores mercado o mejores condiciones de venta.

Para el caso de este grupo, el inicio de la acción en colectivo está íntimamente relacionado con la participación de sus integrantes en redes de amistad y de vecindad. La información sobre la creación de la asociación se difundió sobre dicha red, al igual que la invitación a

participar en ella. Los actores clave en el inicio de la actividad invitaron a participar a amigos y conocidos que a su vez, invitaron a sus propios amigos y conocidos relacionados con la actividad lechera. Estos vínculos entre amigos y vecinos están cargados de juicios de valor sobre su honestidad, confiabilidad y disposición cooperar, reputación derivada en buena medida de actividades realizadas en conjunto buscando beneficios para “la comunidad” (el conjunto de la población de la localidad). Adicionalmente, la mayoría de los involucrados en la asociación interaccionan de manera constante en las sociedades de pozos para riego y en los asuntos relacionados con el ejido en donde retroalimentan constantemente su percepción sobre los demás involucrados.

Otro nodo de interacción entre los elementos se la asociación ganadera lo constituye la participación en partidos políticos. Al parecer, dentro de la asociación se da una diferenciación entre los integrantes que pertenecen a uno u otro partido lo que ha acarreado dificultades en la apreciación de justicia en el reparto de los beneficios. Por esta razón se considera que las diferencias en cuanto a la filiación partidista son un factor que influye negativamente sobre la cohesión del grupo y que en un determinado momento puede comprometer la continuidad de la acción conjunta.

Adicionalmente, se aprecian una serie de problemas al interior del grupo relacionados con el cumplimiento de las normas y las sanciones que regulan la forma de actuar de los socios dentro del grupo. No obstante que fueron establecidas de manera formal y por consenso, las normas no se han aplicado de manera eficiente, lo que ocasiona sentimientos de inconformidad que puede, en un momento dado, generalizar el incumplimiento o favorecer actitudes de poca cooperación. A pesar de lo anterior, las normas han sido importantes para resolver los problemas que se presentan en el grupo. En primer lugar, las actitudes aprovechadas que han tratado de asumir algunos de los socios han sido frenadas por la participación de la asamblea como un instrumento para la resolución de conflictos. Si bien dichos problemas no eran contemplados por las normas formales, la asamblea les dio solución mediante un consenso en función de lo que “todos” consideraban correcto o incorrecto.



Por otra parte, cuando se han presentado situaciones en las que los individuos tienen la intención de no colaborar con una actividad (principalmente cuando está ligada a partidos políticos), las normas formales que establecen la obligatoriedad de la participación de los socios en todas las actividades y las sanciones establecidas en caso de que no se cumpla con esta participación han actuado como incentivo para abandonar dichas intenciones.

#### 4.1.2 Resultados del grupo dos

En el caso del segundo grupo, su formación se deriva de una oferta del Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad (FONAES), para el financiamiento de centros de acopio en la región de Tecamachalco. La información sobre tal oferta fue conocida por una persona que forma parte de la población de una de las principales localidades lecheras del municipio y que, por tal razón, tiene vínculos de amistad y familiares con productores lecheros. Con la formación del grupo y con la operación de la planta de transformación de la leche, se pretendía obtener un mejor precio que el pagado por los compradores habituales (“boteros” y queseros principalmente). Esta situación es descrita por un productor en la siguiente forma: “El objetivo en sí, era elevar el precio de la leche, aparte iban a sacar una ganancia extra digamos, pero eso no era tan relevante sino más bien que su producto fuera bien pagado” (G2-1, entrevista, 2010). En coincidencia con esta afirmación otro productor menciona que “El propósito era darle un poco más de valor al producto. Porque aquí viene el lechero y se la lleva [la leche] casi regalada. Ellos estrenan camionetas y nosotros no podemos [estrenar] ni carcachas. Ese fue el propósito, subir el precio” (G2-2, entrevista, 2010).

Aunado al aumento en el precio de la leche, los productores pretendían dar certidumbre a la comercialización de su producto, garantizando un volumen de venta para a cada socio. La venta de leche a queseros y “boteros” no está asegurada, habitualmente, se dan casos en los que un determinado cliente deja de comprar a un productor sin informarle con anterioridad por lo que se ven en la necesidad de buscar, inmediatamente, otro comprador so pena de enfrentar pérdidas en el corto plazo. Tal como lo refiere un entrevistado “Buscábamos que nuestro producto tuviera un mercado estable, no como con los boteros que estás trabajando con uno y te deja y tienes que buscar otro” (G2-3, entrevista, 2010).

Si bien la mejora del precio y de la comercialización eran los objetivos directos buscados con la conformación de la sociedad y el establecimiento de la planta de transformación, se manifiesta un interés superior de largo plazo: la mejora de la calidad de vida de los productores lecheros, y más aún, de los habitantes del pueblo. Esta intención la hace patente un productor cuando afirma: “El objetivo era ir mejorando la calidad y la forma de vida de todos acá. Esto era que hubiera trabajo para los productores y para las gentes (sic)” (G2-3, entrevista, 2010). Esta idea se reafirma por otro productor cuando comenta: “Nos dijeron que se iba a aumentar el precio de la leche y pues uno es lo que busca, y que iba a haber trabajo ahí en la planta. No tanto por uno sino por la comunidad” (G2-4, entrevista, 2010). Con lo anterior, se hace evidente un fuerte sentido de pertenencia a la comunidad local; razón por la cual, los productores vinculan su propio futuro con el del resto de la población. Entre los productores lecheros se reconoce una identidad compartida (Durston, 2003), basada en la pertenencia a una sociedad local.

La información sobre las condiciones y características del apoyo se difundió a través lazos familiares y es en el seno de esas relaciones que se decide tratar de obtener el recurso disponible. Tratando de garantizar el buen funcionamiento de la planta procesadora, los iniciadores del proyecto invitan a participar a productores conocidos dentro de la localidad por su mayor capacidad de producción (mayor número de cabezas de ganado lechero), pero dicha colaboración no se consolida. Según parece, la decisión de invitar a uno u otro productor tuvo inicialmente como criterio principal el tamaño de la explotación lechera. Tal como lo afirma un entrevistado: “Vieron primero a los más grandes pero no creyeron, y después nos vieron a nosotros como más pequeños, les dije que solo contaba con tres vacas y dijeron que sí” (G2-4, entrevista, 2010). Al inicio se trató de agrupar a productores que reunieran ciertas características con las que se garantizaría el abasto de materia prima a la planta procesadora. La disposición para otorgar la confianza en esos productores se basó únicamente en una expectativa racional de beneficio (Luna y Velazco; 2005); es decir, se estaba dispuesto a confiar en ellos porque se suponía la posibilidad de que ambas partes se beneficiaran, y que ésta sola perspectiva de beneficio sería una motivación suficiente para comportarse de manera honesta y cooperativa. Es entonces la reputación como buenos

productores y la capacidad económica lo que motiva que se trate de adherirlos al proyecto. Finalmente, ante la negativa de estos productores, se decide invitar a productores más pequeños con los que se tienen relaciones de amistad.

Los elementos que integraron finalmente la sociedad no tenían experiencias previas de participación conjunta en otros grupos relacionados directamente con el ámbito lechero; no obstante, la mayoría eran ejidatarios o hijos de ejidatarios por lo que interactúan frecuentemente en las asambleas y otras actividades. El ejido se convierte entonces en un nodo de interacción y un punto común de referencia para los participantes en la sociedad formada para llevar a cabo el proyecto, pues la mayoría de los integrantes están vinculados a éste, en alguna forma. Uno de los productores menciona: “No he participado en otro grupo con ellos relacionado con la actividad lechera, pero su papá de \_\_, su papá de \_\_ y su papá de \_\_, son ejidatarios y mi esposo es ejidatario también” (G2-4, entrevista, 2010).

Además de los vínculos con el ejido, la mayoría de los participantes en el grupo se conocían con anterioridad, como vecinos, se relacionaban en las distintas actividades de la comunidad. Los lazos existentes entre los participantes en la acción colectiva se evidencian entonces como una mezcla de lazos débiles y lazos fuertes. Por una parte, las relaciones de parentesco de los elementos que pertenecen a la misma familia y, por la otra parte, los lazos de amistad y de vecindad que se tiene con los demás socios. No obstante, los entrevistados manifiestan que los vínculos familiares no fueron un factor decisivo en la conformación del grupo. En este sentido, un productor comenta: “Tratamos de hacer un grupo homogéneo, donde no se dijera, no tú porque es tu familiar lo apoyo, sino que invitamos primero a gente de afuera, se fueron saliendo y se sumaron los familiares después” (G2-1, entrevista, 2010).

En otro orden de las cosas, la participación en las actividades de la comunidad y el conocimiento que se logra sobre los demás en dichas actividades, cobra importancia en repetidas ocasiones dentro del discurso de los productores. La forma de comportamiento ante el pueblo, ante la sociedad y ante el ejido se toma como un referente para determinar el grado en que se puede confiar en una persona. Si el comportamiento de un individuo es percibido como honesto y cooperativo y a los ojos de los pobladores “no quedan mal” en su desempeño entonces dicha persona es calificada digna de confiar en él. Es decir, se asume que su

comportamiento será también positivo en caso de que se den otras interacciones. En este sentido, un entrevistado comenta: “En los demás confiaba porque se ha visto que son trabajadores y honestos y pues nunca han quedado mal, ni ante el pueblo ni a la sociedad de los ejidatarios” (G2-2, entrevista, 2010).

En adición a lo anterior, los individuos interactúan diariamente dentro de la comunidad y sus cualidades como productor son observadas y comentadas por los demás pobladores. . La calificación de alguien como responsable está influida por la manera en que desarrolla su actividad productiva particular y el nivel de éxito que logra. Es decir, la percepción de un individuo como una persona responsable en las actividades que realiza le confiere a él, como persona, el calificativo de responsable. Esta valoración es otro factor a tomar en cuenta en la construcción que hacen los otros individuos sobre la creencia en su comportamiento positivo; es decir, sobre su confiabilidad. En este sentido, así opina un productor:

Cuando trabajas en un pueblo, tú ves más o menos que gente es responsable en trabajos como este. Cuando observas que sus animales, que aunque no tiene las instalaciones adecuadas tienen de comer, tienen agua a su tiempo, está barrido y están bien cuidados. El hecho de que vayas a ver los campos, el ejido, su siembra. Porque hay gente que nada más siembra y si se dio bien y si no también. (G2-1, entrevista, 2010)

Con respecto a la normatividad, se puede decir que se estableció mediante un proceso democrático en el que se elaboró un acta constitutiva con la participan todos los socios. Constituidos en asamblea, y con ayuda de un asesor, se diseñaron y consensaron cada uno de los estatutos presentes en dicho documento. En este sentido, uno de los entrevistados aclara: “Primero vinieron a asesorarnos sobre cómo hacer las reglas y ya luego que nos dijeron cómo, ya nos dejaron solos. Nos pasamos ahí las horas haciendo eso porque uno decía una cosa, uno no quedaba de acuerdo” (G2-4, entrevista, 2010). Según lo comentado por los productores, estos estatutos contemplaban principalmente los derechos, las obligaciones y las sanciones para los socios dentro del grupo: “Los estatutos te marcan claramente las obligaciones y sanciones de los socios y también derechos. Tienes derechos pero también tienes obligaciones y si no cumples con esos derechos y esas obligaciones tienes sanciones” (G2-1, entrevista, 2010). Se observa entonces que el contenido de las normas trata principalmente sobre los compromisos adquiridos, la participación en las asambleas y las actividades asignadas dentro de la empresa; es decir, se enfocan hacia normas de cooperación y reciprocidad. En

consecuencia, podemos afirmar que las normas plasman la importancia de la participación de todos los socios y sancionan falta de cooperación en las actividades requeridas. En las normas se evidencia en nivel de importancia que se da al trabajo conjunto, pues se vislumbraba la necesidad de cooperar para poder tener éxito. En este sentido un productor comenta:

“En los puntos [de los estatutos] se quedó que sin un socio no cumplía [con los compromisos adquiridos] se le cobraba una multa de tanto. Como socios teníamos que cumplir en la empresa y que también teníamos que trabajar nosotros mismos. Muchos estaban de acuerdo y muchos no. Si a la de tres inasistencias un socio no llegaba a la junta o no asistía a la junta entonces ya se le daba automáticamente de baja” (G2-4, entrevista, 2010).

A pesar del proceso de diseño de normas y sanciones, durante la operación del grupo se dieron situaciones que los estatutos no contemplaban, lo que hizo necesario elaborar un reglamento interno bajo el mismo proceso democrático. Es decir, los productores vieron la necesidad de crear reglas prácticas para manejar algunos “asuntos cotidianos”, reglas que posteriormente consideraron necesario formalizar dentro de un reglamento. Adicionalmente, los acuerdos en relación a los aportes de leche para abastecer de materia prima a la planta también se formalizan, estableciendo por escrito el monto del aporte que cada socio considera pertinente en función de su volumen de producción. En este sentido, uno de los productores afirma: “Nos pidieron un porcentaje de cuanto se podría entregar diario pero sin que les falláramos. Yo vendía cincuenta litros, entonces yo me comprometí a entregar a la planta veinte litros diarios” (G2-4, entrevista, 2010).

Durante las primeras etapas de la operación del proyecto – gestión, ejecución y puesta en marcha–, el comportamiento cooperativo de la totalidad de los integrantes del grupo se mantiene constante haciéndose patente un alto nivel de compromiso que se evidencia, según los productores, por largas jornadas de trabajo dentro de la planta de procesamiento. Uno de los entrevistados comenta en este sentido: “Nos dábamos cuenta que nos apoyaban [en los objetivos buscados] porque venían a apoyarnos durante el proceso, a hacer el aseo, a realizar el producto. Había veces que salíamos a las diez, once de la noche. Se veía que [los participantes] sí tenía ganas” (G2-3, entrevista, 2010).

En virtud de esta situación, los integrantes del grupo formulan planes a futuro relacionados con la adquisición conjunta de insumos (medicamentos, alimento concentrado y maíz en grandes cantidades) para obtener mejores condiciones de compra. En otras palabras, el comportamiento cooperativo observado hasta el momento por la generalidad de los socios afectaba de manera positiva la disposición de los elementos del grupo para participar en otras actividades conjuntas al interior del mismo. Se pensaba en cooperar por las perspectivas de beneficios y porque se asumía un comportamiento cooperativo futuro de los demás (Kramer, Brewer y Hanna; 1996). Esta perspectiva de la posibilidad de logros futuros se puede apreciar en lo declarado por un productor en el sentido de que:

Empezaban a planear a futuro. Podemos comprar alimento en grandes cantidades y ofrecerlo aquí a nuestra gente, a nuestros conocidos, vecinos a precios menores a los de las plantas distribuidoras que hay por aquí, podemos bajar un botiquín [para la atención del ganado], podemos comprar maíz a granel [para tener la posibilidad de] hacer alimento para las épocas de seca (G2-1, entrevista, 2010).

No obstante, ya en la operación de la planta se tienen una serie de complicaciones que imposibilitan la existencia de ganancias e incluso generan pérdidas. Es debido a esta situación que inician los desacuerdos entre los socios sobre la forma de administración de la empresa y más en específico, sobre cómo operar la planta de procesamiento. Los conflictos generados ocasionan la salida de dos de los miembros del grupo quienes se retiran voluntariamente. Uno de estos productores explica que su decisión de apartarse del grupo obedece principalmente a diferencias con respecto al manejo de la planta. Lo describe así: “No estábamos de acuerdo; opinábamos diferente y nunca estábamos de acuerdo con respecto a cómo se iba a hacer el manejo. Decidimos nosotros hacernos a un lado para que ya nada más hubiera una opinión” (G2-2, entrevista, 2010).

En contraposición, otros productores entrevistados afirman que quienes salieron lo hacen para no hacer frente a las pérdidas de esos primeros periodos de operación. Este productor explica: “Cuando todavía no iniciaba esto sí se compartían los objetivos, pero ya cuando les dábamos las cuentas de los números rojos ya no, o sea que no quisieron perder. Dijeron: no pues si quieres sigue tú pero yo ya no” (G2-3, entrevista, 2010). Parece ser que es esta última

situación, aunada a una perspectiva de beneficio mayor de vender “por fuera”, es lo que realmente motiva la escisión del grupo.

Como un acuerdo entre los productores, al inicio de la operación la planta procesadora paga un precio menor que el que obtenían los productores en mercado habitual, como una estrategia para apoyar el inicio de las operaciones de la empresa. Posteriormente, el precio pagado se colocó por encima del precio del mercado y a partir de ese momento el precio pagado por la planta se mantuvo estable.

Al principio estaba de a tres cincuenta y a nosotros nos la pagaban en la planta de a tres, después nos la subieron de a tres ochenta cuando ya empezó a haber más ganancia. Más que nada fue la entrega de la leche y el precio; que le digo que al principio estuvo baja pero fue un acuerdo, nos decían más adelante va a haber más beneficio (G2-4, entrevista, 2010).

Adicionalmente se decide contribuir con mano de obra al proceso de producción, en la medida de las posibilidades de cada productor y sin ninguna remuneración por las horas laboradas considerándolo un aporte más. Esta situación comienza a ser vista como inequitativa por una parte del grupo y propicia inconformidades pues algunos socios evadían sus responsabilidades pretextando trabajo en sus establos o en alguna actividad relacionada. La situación es descrita por uno de los productores en la siguiente manera: “Si hubo desacuerdo, porque muchos decían que estaban aportando leche en mayor cantidad que otros y había otros que además aportaban mano de obra” (G2-1, entrevista, 2010). En concordancia con esta postura otro productor comenta: “Nada más venían a ver que cómo íbamos, pero nada más por fuera. Andaban trabajando en lo ajeno con su máquina segadora y así, otros sembrando huertas. Ahí vimos que no tenían mucho interés ciertas personas” (G2-3, entrevista, 2010).

Como se puede notar, a pesar de que los acuerdos (precio menor inicial y aporte de mano de obra) son aceptados por todos los socios en la asamblea, el comportamiento posterior de una parte del grupo hace evidente que no se tenía un consenso sobre ellos. El precio más alto pagado por la cooperativa, ocasionó una reacción de los compradores que habitualmente llegaban a surtirse de leche a la comunidad. Los “boteros” y “queseros” suben el precio por arriba del que pagaba la empresa. En este sentido uno de los entrevistados comenta que “Hubo dos o tres personas que, como por otro lado les dieron mejor precio ya no nos quisieron dar ni

un litro [de leche]” (G2-4, entrevista, 2010). Según lo comenta otro de los integrantes del grupo, quienes dejaron de aportar materia prima a la empresa “Se inconformaron algunos por la alza de la leche que empezaron a hacer los otros lecheros” (G2-1, entrevista, 2010). Como se describe, esta situación ocasiona que algunos de los socios reduzcan las aportaciones de leche a la planta y que destinen los excedentes de su cuota a otros compradores. Con esto se pone en una situación difícil a la planta pues no tiene la suficiente materia prima para cumplir con los compromisos de producción. En este sentido un productor afirma que algunos de los otros participantes “Empezaron a bajarle a sus cuotas y pues ya te dejaban mal con los clientes” (G2-1, entrevista, 2010).

Es evidente que la decisión de no cooperar con el grupo asumida por algunos de los productores, obedece a una perspectiva “egoísta” de un beneficio particular mayor, por lo menos en el corto plazo. A pesar de que se dio una violación de acuerdos “firmado”, no se forzó a su cumplimiento para evitar que se dieran “problemas con el grupo” (G2-3, entrevista, 2010); no obstante que tales acciones acarrearán dificultades para cumplir con los compromisos de venta de la empresa para con sus clientes.

Se evita sancionar a los infractores para no causarles algún perjuicio y evitar, a su vez, que dicha persona pudiera crearles una reputación negativa ante la comunidad; reputación que podía obstaculizar futuras transacciones. Esto se revela por el comentario de uno de los productores quien afirma: “No quisimos demandarlo para no tener problemas con el grupo y para que el pueblo no nos juzgará, que tenían razón que no iba a funcionar y que íbamos a andarnos jaloneando” (G2-3, entrevista, 2010). En este argumento esgrimido, se revela nuevamente la importancia de la pertenencia a una sociedad local y los vínculos establecidos en esa red pues, para decidir el rumbo de las acciones que se tomaron en la sociedad, se tuvieron en consideración los posibles efectos futuros en cuanto a al desprestigio de los inculcados ante la comunidad. En adición a esto se deja ver que no es solo la posibilidad del daño (por desprestigio) para quien es castigado lo que impide aplicar las sanciones. Se cree también que existe la posibilidad de desprestigio (ante la comunidad) de quien estuviera relacionado con la aplicación de dicha penalización. Tal como lo afirma un entrevistado, si se sancionaba a los infractores “En lugar de ayudar vas a traer problemas, entonces cuando tu le



hables a la gente de otro proyecto se va a espantar más; ¿te acuerdas cuando aquellos [sancionaron a tal persona]?, entonces por eso no se tomaron esas medidas” (G2-1, entrevista, 2010).

Es evidente que en este caso, el comportamiento asumido por los involucrados en la acción colectiva repercute en su reputación pues la información se difunde hacia las redes en las que participan – en este caso hacía la sociedad local– actuando en detrimento de la posibilidad de que se den interacciones futuras. Las acciones tomadas en cuanto a la aplicación o no de las sanciones tratan de evitar estos costos potenciales del desprestigio (Kramer, Brewer y Hanna; 1996) para, como lo afirman Ahn y Ostrom (2003), maximizar sus propios beneficios en el tiempo. No obstante, además de este interés “egoísta” (Ostrom, et al., 1994) perseguido al no sancionar las conductas contrarias al beneficio del grupo, se manifiesta también un interés “altruista” (*Ibidem*) pues se identifica y se trata de evitar un daño potencial hacia la persona sancionada. Se intuye que este comportamiento no egoísta deriva de un fuerte sentimiento de pertenencia a una sociedad local y de un destino común compartido.

Por otra parte, el comportamiento poco cooperativo de algunos de los integrantes actuó en detrimento de su prestigio. Obviamente, la apreciación subjetiva sobre su conducta se difundirá en las redes en las que participan (comunidad y ejido) dificultando interacciones futuras (sean o no transacciones) con los elementos del grupo en que se participo o con aquellos que obtengan información esa información. En concordancia con lo afirmado por Lin (2001), se esperaría que la valoración como personas problemáticas, irresponsables y de poca credibilidad sea la que se difunda sobre la red hacía los grupos en que se participa en que se interacciona. Esta perspectiva se manifiesta claramente en lo afirmado por un productor quien refiere: “Yo estaría dispuesta a participar siempre y cuando G\_\_ y los muchachos aquellos no estuvieran, porque [...] son muy problemáticos” (G2-4, entrevista, 2010). En el mismo sentido opina otro de los entrevistado quien, refiriéndose a las personas que dejaron de cooperar, asegura: “No estaría dispuesto a participar con ellos de nuevo, no porque ya me mostraron que son irresponsables, que no valoran su palabra, no la hacen valer ni en un papel escrito. Sería volver a repetir el fracaso.” (G2-3, entrevista, 2010).

En adición a los problemas del cumplimiento de los acuerdos en cuanto al abasto de materias primas, se dieron problemas en la parte de comercialización del producto. Una parte del grupo percibe que el encargado del área no desempeñaba un buen trabajo e incluso que se aprovechaba de la situación para obtener un beneficio individual. La desconfianza en la actuación de este elemento genera un sentimiento de inconformidad en una parte del grupo que motiva la solicitud de rendición de cuentas y su posterior destitución del cargo como responsable del área de ventas. En este sentido un entrevistado manifiesta: “Empecé a desconfiar del manejo porque veíamos como salía el producto y resulta que llegaba G\_\_, el encargado de la venta y el mercado y decía que no había dinero. Entonces hablaron a G\_\_ y dijo - pues si están inconformes dejo entonces el cargo haber quien lo agarra-” (G2-4, entrevista, 2010).

No obstante, a pesar de que hubo una manifestación expresa de varios de los socios sobre el comportamiento aprovechado del elemento en cuestión, no hubo ningún tipo de sanción. Se tiene la percepción de que la pertenencia a la familia promotora fue un factor para no sancionar a este participante. Al respecto, la opinión de un productor es la siguiente: “Yo digo que a la mejor sí influyo que fuera parte de la familia A\_\_ para que permaneciera en el grupo. Lo apoyaba su familia y también porque tiene acción en el establo tiene un pedazo ahí donde se hizo la construcción” (G2-4, entrevista, 2010).

En síntesis, en este caso de estudio, la creación de la sociedad cooperativa tiene como objetivo la mejora de los precios obtenidos por los socios en la venta de su producción. Se esperaba que la agregación de valor por la transformación de la leche pudiera redundar en un aumento en el precio de la materia prima y por lo tanto, en mayores ganancias generadas por la actividad lechera. Si bien es la mejora del precio el objetivo directo reconocible, los integrantes de la sociedad manifiestan un interés último de mayores proporciones: la mejora en su calidad de vida y la de los habitantes de su pueblo. Entienden que su actividad tenía la posibilidad de influir no solo en el precio que ellos recibirían por su producción sino que, de manera indirecta, se mejoraría el precio de los otros productores lecheros no involucrados por causa de la menor disponibilidad de leche para queseros y “litreos”.

Sin embargo, la coincidencia en los objetivos de largo plazo no era plena. Algunos de los miembros estaban interesados únicamente en la obtención de un mejor precio y no en la consolidación de la empresa emprendida en colectivo. Por esta razón en el momento en que el mercado reacciona a la menor cantidad de leche disponible aumentando el precio, deciden contribuir en menor medida y aprovechar la situación, que dicho sea de paso, era ocasionada por la misma operación de la planta y cuyo efecto era solo temporal.

A pesar del incumplimiento de reglas y acuerdos no se aplica sanción alguna con la intención de no causar un perjuicio a los infractores. Según parece, la anterior situación es posible debido a que los elementos del grupo conceden una gran importancia a la opinión de la sociedad local y, por lo tanto, tratan de evitar un posible juicio negativo al interior de esta. De modo que, no se aplican las sanciones porque no se quiere que los individuos penalizados difundan información negativa sobre los elementos de la sociedad y sobre la experiencia de la participación en colectivo. Además de lo anterior, existe una dificultad al identificar a los responsables de la aplicación de las normas y las sanciones pues no está claramente definida una estructura para tal función. Tan como lo afirman Ahn y Ostrom (2002), la inexistencia de procesos claros para la resolución de diferencias y conflictos en cuanto a la aplicación de las normas, refuerza la incertidumbre sobre el comportamiento de los otros, por lo que podemos decir que ocasiona una disminución en la confianza hacia los demás.

Por otra parte, se identifica un conflicto derivado de la existencia de vínculos familiares al interior de la acción colectiva. Si bien es cierto que se menciona que este tipo de lazos no fueron importantes al momento de crear el grupo o durante su operación; se dieron situaciones en las que este parentesco produjo conflictos en la apreciación de la aplicación de las normas.

En lo general, podemos afirmar que las normas no se cumplieron y que las sanciones por su incumplimiento no fueron aplicadas a pesar de haber sido consensuadas y establecidas de manera democrática. Esta situación disminuye la certeza sobre el futuro comportamiento de los socios y por lo tanto sobre el éxito del proyecto por lo que se decide no continuar con el trabajo conjunto. Se puede afirmar que se da una pérdida generalizada de la confianza entre

los elementos del grupo derivada del incumplimiento de las normas y de la inexistencia de sanciones que castiguen los comportamientos aprovechados.

#### 4.1.3 Resultados del grupo tres

El tercer grupo analizado en este estudio lo representa una asociación ganadera general que reúne productores lecheros de una de las principales localidades productoras del municipio de Tecamachalco. La asociación funcionaba ya como grupo organizado desde dos años atrás y no fue sino hasta recientes fechas (seis meses antes de la fecha de la entrevista) que se constituyó formalmente. Agrupa productores diversos en cuanto al tamaño de su hato y en cuanto a la tecnología usada en la producción. Si bien la mayoría de los productores realizan inseminación artificial se diferencian por la calidad del material utilizado y por la eficiencia de este proceso. La ordeña es en su mayoría mecanizada, para ello utilizan maquinas ordeñadoras portátiles (conocidas como “de carrito”) con motores eléctricos o motores a gasolina. Solo unos pocos de los productores cuentan con salas de ordeña para realizar esta operación.

En este caso es importante destacar una experiencia previa de organización en la localidad, en la que participaron varios de los productores de la sociedad actual. Ese grupo fue encabezado por una persona de la ciudad de Puebla (no especifican si de alguna dependencia o un prestador de servicios independiente) que se les prestaba asesoría técnica sobre la constitución y manejo de las sociedades de pozos de riego. El grupo no se consolida y termina por disolverse debido al comportamiento deshonesto de quien eligen como representante, pues les solicitó aportaciones económicas en efectivo para trámites que nunca realizó. Uno de los entrevistados los explica de esta manera: “Aquí estuvo un desgraciado, que no era de aquí, era de Puebla, nos sacaba [dinero] de esto y de lo otro. Un día se me ocurre pasar a la SAGAR (sic) y voy viendo que no estaba constituida la asociación, y ya nos había sacado para todo lo necesario” (G3-3, entrevista, 2010). Los participantes, al darse cuenta de lo ocurrido, deciden disolver la asociación.

No obstante la experiencia fallida, los productores de la comunidad se interesan por dar inicio a una asociación ganadera pues consideran que tal organismo les permitiría resolver los problemas más apremiantes para el sector en la comunidad. En virtud de vínculos existentes

con el presidente de la unión ganadera del estado, los productores interesados en formar la asociación ganadera reciben asesoría sobre cómo llevar a cabo el proceso para su formación y registro. Como lo comenta uno de los miembros de la asociación: “Platicamos con el presidente de la unión ganadera a nivel del estado de Puebla. Empezamos a llamar a la gente, y ya se formó el grupo, a base que les hablamos con ánimos” (G3-2, entrevista, 2010).

Para informar sobre la intención de constituir el grupo se hace una invitación abierta, para lo cual se utiliza el sistema de sonido local para difundir la información. Además de lo anterior, los productores promotores forman una comisión que se dio a la tarea de visitar a los productores lecheros de la comunidad en sus. Como lo refiere uno de los productores “La invitación fue general. Todos se acercan porque anunciamos, [...] ya de ahí solitos empezaron a llegar” (G3-2, entrevista, 2010).

En relación a los objetivos perseguidos, los productores reconocen básicamente tres: aumentar su posibilidad de tener acceso a recursos subvencionados de distintas dependencias relacionadas con el sector (PROGAN, activos productivos, proyectos SDR y la mejora en las condiciones de comercialización de la leche (principalmente un mejor precio).

Al respecto de la distribución y venta de la leche, se puede afirmar que los productores tienen poco control en la determinación del precio del producto y que este es impuesto por los compradores (principalmente queseros de la región). En este tenor, uno de los entrevistados menciona: “Aquí lo que tenemos es el precio de la leche muy barata, baratísima, eso es lo que nos está acabando” (G3-1, entrevista, 2010). Tal situación es percibida por los productores como agobiante e imposible de mantener e intuyen que la formación de la asociación es una oportunidad para resolverla. Así lo manifiesta un productor quien afirma que la decisión de integrar el grupo se da “a raíz de las necesidades de la producción de leche (sic)” (G3-2, entrevista, 2010), y buscando principalmente “un buen precio de la leche para poder sobrevivir” (G3-2, entrevista, 2010). Finalmente, este mismo productor afirma categóricamente: “Nosotros ya tenemos el agua hasta el cuello” (G3-3, entrevista, 2010).

En adición a la mejora en el precio, los participantes en este grupo reconocen que buscan tener un mayor acceso a los distintos apoyos gubernamentales destinados a su sector, constituidos principalmente por insumos subsidiados (semen, semilla de maíz, semilla de alfalfa, alimento concentrado) y financiamiento para la adquisición de maquinaria y equipo para las explotaciones lecheras (por ejemplo del programa de activos productivos). Tal como lo refieren uno de los socios, lo que se quiere es “bajar costos de maíz, de semilla, obtener todas las ayudas que da el gobierno” (G3-3, entrevista, 2010).

Un hallazgo importante en este caso es que, más allá del beneficio particular, los productores argumentan la existencia de una pretensión que se encuentra por arriba de este objetivo. Mencionan como un interés superior su deseo de contribuir a la prosperidad de su pueblo y contribuir a mejorar las perspectivas de las siguientes generaciones. Los productores relacionan directamente la solución de los problemas en su actividad económica con el incremento en su calidad de vida y esto último también lo mencionan como objetivo de la asociación. En este sentido, uno de los entrevistados argumenta: “Yo quiero un futuro para mi pueblo y un futuro para mi gente. Porque ya no quiero que suframos hambres y calamidades; quiero que nuestro pueblo progrese” (G3-2, entrevista, 2010).

Se reconoce incluso que, en caso de que la asociación ganadera consiga crear un mecanismo para mejorar el precio de su producto, existe la posibilidad de que quienes no estén dentro del grupo puedan beneficiarse de los resultados; no obstante, lejos de verlo como algo negativo, los productores entrevistados lo perciben como una posible externalidad positiva para los demás productores lecheros de la comunidad y no ven a estos como aprovechados o *free riders* (Olson, 1992). Tal como lo afirma uno de los productores:

Yo les digo que pertenecer a esto va a mejorar el sistema de vida [de los productores] porque va a mejorar el precio de la leche; aun aquel que no está dentro de la sociedad va a ser beneficiado porque los queseros al rato que ya no encuentren la leche aquí y se la van a tener que pagar mejor. Entonces, desde ese punto de vista no nada más para nosotros estamos buscando esto, es para todos (G3-3, entrevista, 2010).

Por lo anterior, se puede afirmar que los productores lecheros de este grupo tienen un alto sentido de pertenencia a la comunidad y que relacionan los logros posibles dentro de su asociación con una mejora generalizada en la calidad de vida de los habitantes de la población.

El caso de la compraventa de alimento concentrado es un ejemplo claro de la solidaridad manifestada hacia los demás productores de la población. La asociación adquiere este insumo a un menor costo que el del mercado local y lo vende en la comunidad a este mismo precio, sin hacer distinciones en cuanto a si el comprador pertenece o no a la sociedad. No sucede así con las dosis de semen para inseminación, ni con la semilla para forraje porque el monto recibido como apoyo está en función del número de integrantes del grupo. Según parece, los vínculos familiares y de amistad favorecen en buena parte este comportamiento altruista, aunado a la noción de un “nosotros” al referirse a los habitantes de la población.

El alimento se da al mismo precio a todos, esté o no esté dentro de la sociedad. Los miembros de la asociación no lo ven mal porque en este pueblo muchos de nosotros somos familia, tenemos mucha amistad. Los que no están constituidos no pueden sacar semilla, no pueden sacar semen, ahí sí no se les puede ayudar, pero en las cosas que se pueden, adelante. (G3-3, entrevista, 2010)

Además de la intervención en la asociación ganadera, los productores lecheros participan en sociedades para explotación de pozos de riego que, en su mayoría, destinan el agua extraída para el cultivo de forrajes (alfalfa, avena y maíz). La mayoría de ellos pertenecen a una o más asociaciones de pozos por lo que se relacionan frecuentemente en las reuniones que se realizan para tratar lo relacionado a dichas sociedades. Esta situación se hace evidente en la afirmación de uno de los entrevistados: “Convivo con algunos porque también soy socio de unos pozos de riego. Como un setenta por ciento de los socios de la asociación ganadera son socios también de los pozos de riego” (G3-1, entrevista, 2010).

La participación en este tipo de sociedades, por su frecuencia y su número (intensidad de las interacciones), representan un importante punto de convivencia en el que se tiene una gran oportunidad de conocer el comportamiento de los participantes. De lo anterior podemos derivar que los participantes se crearan una reputación dentro de estos grupos, en función del comportamiento evidenciado (cooperativo o aprovechado); esta información se difundirá dentro de esta red de relaciones e influirá en la decisión de los individuos de confiar o no en este elemento.

No obstante, a pesar de la relación tan estrecha entre los dos tipos de organizaciones (sociedades de pozos y asociación ganadera), los participantes aseguran que hay una distinción

clara entre los asuntos relacionados con la asociación ganadera y los de las sociedades de pozos de riego, por lo que los temas no se mezclan en las reuniones que se realizan en uno o en otro grupo. Se considera que el sistema normativo adoptado en los pozos es similar al de la asociación ganadera. Razonando que las sociedades de pozos son anteriores a la formación de la asociación sería coherente pensar que las normas establecidas en ella tienen bastante influencia de las establecidas en las sociedades de pozos de riego; es decir, que los patrones de comportamiento en los pozos, las normas establecidas y las sanciones pueden ser patrones que se extrapolen a la asociación ganadera. Lo anterior se deduce de la siguiente afirmación de uno de los productores:

Lo de la asociación ganadera es una cosa y lo de los pozos es otra. En el grupo de socios de la asociación ganadera se tomó un método de que si el señor está causando problemas mejor lo desechamos y es igual en los pozos. Una o dos personas han querido abusar pero se levantan actas y se les dice: si tu no lo cubres tu multa no se te va a dar [agua], esa es la amenaza, que no se les va a dar su derecho de agua y corre uno bien presto a pagar (G3-2, entrevista, 2010).

Como puede notarse de la cita anterior, los productores reconocen la necesidad de un comportamiento honesto en las sociedades de riego en las que participan y mencionan que uno de los principales motivos para ceñirse a dicho comportamiento es evitar sanciones que le puedan ocasionar pérdidas económicas. No obstante, también reconocen que el comportamiento honesto asumido trata de evitar el descredito ante los demás miembros de la sociedad. Este último aspecto lo refiere uno de los entrevistados en la siguiente afirmación:

A mí me ha tocado en los pozos de que me cobran de menos y luego y me he regresado, oigan, aquí faltaron setenta pesos que me cobraran y se me quedan viendo y dicen de plano si eres responsable. Hay que vivir de lo de nosotros no de lo del prójimo, yo no quiero que cuando yo esté regando lleguen y digan que me faltó dar la cooperación completa, En lugar de regar seis horas vas a regar cinco, y si no lo cumples en la asamblea te “quemamos” (G3-2, entrevista, 2010)

Además de los vínculos relacionados con las actividades productivas, los productores miembros de la asociación ganadera, participan ampliamente en las actividades del pueblo. Se da una amplia colaboración en celebraciones de carácter religioso como las fiestas patronales u otras de carácter cívico como los festejos del 16 de septiembre. Al hablar sobre esta convivencia, uno de los productores entrevistados afirma: “Sí convivimos en muchas otras cosas, por ejemplo tengo ahorita un socio que es el presidente de las fiestas patronales, sin en



cambio está aquí con nosotros también, y así va uno pasando en otras actividades” (G3-1, entrevista, 2010). En virtud de esta amplia interacción en la comunidad se colige que, al igual que en las sociedades de pozos, la convivencia en las actividades de la población es una importante vía para la formación de una reputación de cooperación, que es tomada en cuenta posteriormente en otras interacciones (por ejemplo dentro de la asociación ganadera).

Con respecto a la normatividad establecida de manera formal para regular las actividades dentro de la asociación, se sabe que fue producto de un consenso entre los productores lecheros participantes. Para elaborar las normas se reunieron en asamblea general y plantearon y consensuaron cada uno de los apartados que consideraban necesario tener en cuenta para marcar las pautas de comportamiento dentro de la asociación. En este proceso recibieron apoyo de asesores externos. Las normas fueron plasmadas en el acta constitutiva y en un reglamento interno que fue firmado de conformidad por todos los integrantes del grupo. En este sentido, uno de los productores lo relata así: “En la elaboración de las reglas participaron unos doctores de Tecamachalco y unos de Puebla. Todos estuvimos de acuerdo con las reglas, el que no estaba de levantaba la mano y ya nos iban anotando en el pizarrón lo que no aceptábamos. Todos estaban presentes y nadie estuvo en desacuerdo y después se firmó” (G3-1, entrevista, 2010).

Estas reglas establecidas a las que se hace referencia, se enfocan principalmente a la participación de los socios en las actividades del grupo. Las sanciones castigan la impuntualidad, la inasistencia a las reuniones y en general, las actitudes negativas que causen un perjuicio a la sociedad. Se considera que la existencia de penalizaciones es positiva, en virtud de que favorecen el cumplimiento de las normas; así lo confirma el testimonio de uno de los entrevistados: “Son buenas las reglas porque todo es por el beneficio de esta asociación, aunque lo tomemos a mal luego, pero eso es un beneficio. Con estas normas asistimos todos” (G3-2, entrevista, 2010). En este mismo tema, se conoce que la expulsión está considerada como una posible sanción en el caso de que se incumpla reiteradamente con las asistencias a las asambleas o cuando se dé un comportamiento evidentemente deshonesto por parte de alguno de los socios (robo por ejemplo). Sin embargo, hasta el momento no ha sido considerada ninguna expulsión pues, en la mayoría de los casos, las normas se han acatado y las sanciones con respecto a impuntualidad e inasistencia se han cumplido.

En adición a las reglas escritas, se reconoce que la equidad, como norma de comportamiento, es altamente valorada. En el caso de los recursos aportados hacen hincapié en la distribución homogénea de todas las erogaciones, principalmente de aquellas destinadas para la constitución legal. Al respecto mencionan: “Aportamos recursos porque había que pagar el acta. Nos cobraron diez mil pesos por hacer el papeleo, cooperamos de a cien pesos entre todos” (G3-3, entrevista, 2010). La misma norma de equidad se observa para el reparto de los beneficios (subsidio para la adquisición de semillas de alfalfa y maíz, semen y alimento concentrado, además de la adquisición de un termo criogénico para el manejo de las dosis de semen y la contratación de un médico veterinario). A decir de uno de los entrevistados “Los beneficios se han repartido equitativamente, según el número de vacas. Nadie ha estado inconforme con el reparto” (G3-1, entrevista, 2010). En relación a esto, tanto la solicitud de los recursos como su asignación se encuentra en función del tamaño del hato de cada socio.

Ahora bien, la distribución equitativa de los gastos no se mantiene en todas las situaciones. En el caso de los desembolsos realizados por las actividades de gestión y representación, estos recaen en su totalidad sobre los representantes del grupo. Como lo afirma en la entrevista uno de los productores: “Hemos gastado mucho dinero mis compañeros y yo. Vamos [a las comisiones] sin un sueldo, con nuestros propios recursos, por eso están a gusto [los miembros del grupo]” (G3-1, entrevista, 2010). Esta situación tiene un origen bien definido, pues deriva la participación de varios de los miembros de la asociación en un grupo previo donde se mostró una conducta deshonesta y aprovechada por parte de quienes encabezaban el proyecto de organización. Al respecto uno de los productores lo comenta en la siguiente forma: “Se vería mal que nos separamos de una asociación que nos chingaba cada ocho días y que volvamos a lo mismo” (G3-3, entrevista, 2010). Es indudable que estos hechos afectaron la capacidad de los implicados para creer en las buenas intenciones de los otros; es decir, deterioraron su capacidad para confiar. Esta situación fue tomada en cuenta por los actuales representantes de la asociación quienes adoptaron como directriz el asumir los gastos en cuestión como una forma de fomentar la participación. Si bien, esta norma informal (no escrita) pudo ser de utilidad durante el proceso de formación del grupo, en el momento actual comienza a generar inconformidades en algunos de los elementos que soportan esos gastos.

Como se puede advertir, la confianza ha sido un factor fundamental para el buen funcionamiento y la supervivencia del grupo. La honestidad, la rectitud y el compromiso son pautas de comportamiento apreciadas en los miembros de la asociación, valoración seguramente reforzada por las experiencias anteriores ya mencionadas. Se hace hincapié en que la creación de la asociación y por lo tanto la disposición para trabajar en conjunto tiene como prerrequisito a la confianza en los otros. Como lo afirma uno de los socios: “Claro que sí son dignos de confianza la mayoría de los socio, si no tuviéramos confianza no hubiéramos formado la asociación” (G3-2, entrevista, 2010, entrevista, 2010).

La confianza en la mayoría de los elementos del grupo es atribuida a dos razones principales. En primer lugar se confía en los otros porque se es del mismo lugar; es decir, porque todos son parte del mismo pueblo y porque tienen una percepción común de su situación y persiguen los mismos fines. De esta forma, parece ser que buena parte de la confianza en los demás, está basada en la expectativa de que se dé un comportamiento honesto “habitual” en la población; esperanza basada en las normas comunes y compartidas por sus elementos y en una conciencia compartida de deber y obligación moral hacia la comunidad (Lane, 1998: 17 y Fukuyama, 1995).

La segunda razón radica en el comportamiento observado por los productores dentro del grupo. Al parecer, hasta el momento los miembros de la asociación han asumido comportamientos de cooperación y participación en las actividades del grupo y se han comportado de manera honesta en cuanto al pago de los insumos adquiridos y las deudas contraídas con el grupo; es decir, han ceñido su comportamiento a las normas establecidas, tanto formales como informales. Como lo menciona uno de los entrevistados: “La confianza en ellos es porque todos han cooperado y hasta ahorita todos van pagando a tiempo. La confianza es porque se ha estado trabajando bien y vamos a seguir trabajando bien, primero Dios” (G3-2, entrevista, 2010). En adición al motivo anterior, se explica que otra de las razones para creer que los demás socios tendrán un comportamiento positivo radica en que comparten el lugar en donde viven así como la interpretación de la realidad. Esto es descrito por uno de los entrevistados en esta forma: “Confío en ellos porque todos somos del mismo lugar y todos percibimos la misma situación. Buscamos lo mismo, el beneficio de cada uno de

nosotros. Porque si no hubiera esa confianza [...] qué caso tiene que trabaje [en el grupo], o que deje a mi familia y mis cosas” (G3-3, entrevista, 2010). En otras palabras, los productores que participan en el grupo confían en los otros por pertenecer a una misma demarcación. Se asume entonces que este solo hecho les da una calificación como confiables. Dicho de otro modo se cree en su comportamiento positivo porque se conoce que la gente de ese lugar es digna de confianza.

No obstante, a pesar de confiar en la mayoría, también manifiestan que existen algunos asociados que les merecen cierta desconfianza. La causa de esta desconfianza son los “antecedentes” de esos elementos; es decir, la información que se tiene sobre el comportamiento de estas personas en otras actividades (transacciones principalmente). Aclaran que poseen esta información porque en la población, se difunde fácilmente debido a que todos los miembros se conocen y se relacionan. Tal como lo afirma uno de los socios: “La desconfianza en ellos es porque ya los conocemos en la comunidad que hacen negocios y quedan mal. Aquí se conoce el que toma, el que no toma, el que fuma y todo se conoce acá. Ahorita se están haciendo de lado y no quieren cumplir pero ya los dos los tenemos bien vigilado” (G3-2, entrevista, 2010). Aquí se puede notar de manera clara como los elementos del grupo tienen juicios de valor ya establecidos sobre los otros elementos que participan en el grupo derivados de la historia de sus interacciones y de la propagación de los testimonios de su comportamiento sobre la red de relaciones sociales en que se participa. Tal como lo afirman Kramer, Brewer y Hanna (1996), las valoraciones individuales sobre el comportamiento confiable de los otros se calibran con base en las experiencias acumuladas.

En lo que toca al cumplimiento de los objetivos se puede decir que hay coincidencia en afirmar que se han logrado algunos buenos resultados (sobre todo en lo relacionado con la adquisición de insumos y financiamientos de programas gubernamentales), Sin embargo, perciben que no todas las metas se han alcanzado, principalmente las relacionadas con la mejora del precio para su producto que implica una perspectiva de trabajo colectivo de largo plazo. En este sentido uno de los productores entrevistados lo menciona así: “Se van cumpliendo apenas los objetivos. Diré que ya se cumplieron porque ya hice lo de la ilusión de lo de la pasteurizadora, lo de un buen precio; entonces si te puedo decir mira mi gente, ahora si

me puedo sentir a *tragar* yo también consciente de que ellos ya tienen que comer” (G3-3, entrevista, 2010). Se reafirma también, como objetivo primordial, el conseguir una mejora en la calidad de vida de los productores lecheros del grupo y de los miembros de la comunidad.

En síntesis, podemos afirmar que las experiencias negativas previas vividas por los productores participantes en la asociación ganadera han condicionado en buena medida su comportamiento en el grupo. En primer lugar, influenciando la manera de proceder de aquellos que conducen las actividades, quienes tratan de evitar una asociación entre su conducta y la que, según la memoria colectiva, se percibe como deshonestas. Por otra parte pero en él mismo sentido, se revela que los acontecimientos dados han repercutido en la normatividad consensuada (tanto formal como informal); es decir, han influido sobre la percepción de lo que es correcto como comportamiento dentro del grupo (no solo de los líderes).

Si bien pueden encontrarse relaciones de amistad y parentesco, no se percibe que estas hayan influido directamente en la formación del grupo o en su conducta actual. No así los lazos establecidos por el hecho de formar parte de una sociedad local y de interactuar como actores sociales en otros grupos (como en las sociedades de pozos y en el ejido). En este sentido se confía en la mayoría de los miembros de la agrupación por tres principales razones. En primer lugar, se confía en ellos por el comportamiento evidenciado hasta el momento, en cual se ajusta a lo que las normas formales e informales establecidas para regular la conducta grupal. Dichas normas se centran básicamente en aspectos como la cooperación en las actividades del grupo, la honestidad en el uso de los recursos y la equidad en el reparto de gastos y beneficios. En segunda instancia, por el prestigio de los integrantes derivado del comportamiento mostrado en otros grupos y en transacciones dentro de la localidad. Finalmente, se confía en los otros porque se les percibe como parte de una comunidad a la que se conoce, de la que se forma parte y con la que se tiene un compromiso moral. Esta noción del *yo* en el *nosotros*<sup>14</sup> (Putnam, 2000), permite situaciones de solidaridad para con los productores que no son parte de la asociación pero que forman parte de la población.

---

<sup>14</sup> El resaltado es nuestro

#### 4.1.4 Resultados del grupo cuatro

El cuarto grupo de estudio está representado por una sociedad cooperativa de productores lecheros pertenecientes al municipio de Tochtepec. Dicho grupo está formado por trece productores que cuentan con hatos de entre quince y treinta vacas en producción. Los participantes formaban parte de dos grupos independientes organizados para recibir capacitación técnica relacionada con el manejo zoonosanitario de los hatos lecheros. Por gestiones de dos distintos organismos (una asociación civil relacionada con el sector agropecuario conocida como El Barzón<sup>15</sup> y la Asociación Ganadera de Atoyatempan), se tenía la presencia de dos técnicos del programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales<sup>16</sup> (DPAI) quienes habían agrupado a productores lecheros para impartir asesoría técnica y capacitación. Los técnicos responsables tuvieron conocimiento sobre la posibilidad de obtener recursos del gobierno estatal para adquirir maquinaria y equipo para la instalación de un centro de acopio para leche, por lo que dan a conocer la información a las agrupaciones de productores que coordinan. En ambos grupos hubo interesados quienes deciden constituirse como sociedad cooperativa para gestionar los recursos y ejecutar el proyecto.

Los productores reciben el apoyo en 2006 y en ese mismo año adquieren el equipo y rentan infraestructura de Liconsa (Leche Industrializada Conasupo) para instalar el centro de acopio. Debido a problemas técnicos y a conflictos con el arrendatario de dichas instalaciones, se ven obligados a buscar otro espacio y adquieren un terreno para construir sus instalaciones.

En este caso de estudio, el objetivo buscado por los productores es muy claro: mejorar el precio que obtienen por la leche y tener certidumbre en la venta de su producción. Las diferencias que ellos aprecian entre los beneficios obtenidos por los intermediarios y los beneficios que ellos consiguen de su actividad económica los motivan a buscar alternativas de comercialización. Intuyen que el centro de acopio les permitirá agregar valor a su producción

---

<sup>15</sup> Unión Nacional de Productores Agropecuarios, Comerciantes, Industriales y Prestadores de Servicios, El Barzón, A.C.

<sup>16</sup> El programa DPAI fue diseñado en 1998 por la Sagarpa; tenía como objetivo apoyar y fomentar programas de desarrollo regional que impulsaran la formación de cuencas de producción para la aplicación de tecnología, a través de Promotores del Desarrollo Agropecuario.

(en este caso mediante un proceso de enfriamiento) y con esto depender menos de los intermediarios e industrializadores locales, además de mejorar el precio obtenido. En relación a esto uno de los productores afirma: “Todos tenemos el mismo interés, tener más precio y ya no andar correteando al lechero<sup>17</sup> de que no pagó esta semana y que ya se quedó con dos semanas. Nos han pasado cosas así, que se han ido lecheros sin pagarnos” (G4-2, entrevista, 2010).

Si bien hasta el momento ningún productor de la región vende a empresas grandes, piensan que, produciendo leche de mayor calidad y con cierto grado de acondicionamiento, pueden conseguir un mayor precio y mejorar los retornos de sus unidades de producción. Como lo menciona uno de los socios: “Pensamos en procesarla, en el acopio. Queremos intentar primero acopiarla y luego venderla con alguna empresa como Lala y ya después procesarla” (G4-3, entrevista, 2010).

En relación a los vínculos dentro de redes sociales, se encontró que entre los actores participantes en el grupo se dan principalmente dos tipos de lazos relacionales. En primer lugar se tienen los vínculos establecidos en virtud de la pertenencia a distintas asociaciones ganaderas de la región, aunque al parecer de estas relaciones solo se deriva un sutil reconocimiento, sin ninguna influencia importante en el juicio sobre su posible conducta (reputación). Tal como lo refiere uno de los productores: “Nos conocíamos de vista. Tres participábamos en la asociación ganadera de Atoyatempan y ya nos conocíamos bien. Como la mitad están en alguna asociación y la otra mitad no” (G4-2, entrevista, 2010).

El segundo vínculo, con un mayor peso, se refiere a los lazos establecidos por el hecho de compartir actividades productivas (la agricultura y la lechería). Este tipo de conexiones devinieron en relaciones estrechas de amistad y colaboración que influyeron, en buena medida en el proceso de formación del grupo. Más aun, se refiere que en algunos casos, la decisión de participar obedece únicamente a los estrechos lazos de amistad entre los socios y en respuesta a invitaciones directa por su parte. En relación a esto uno de los socios comenta: “Como es un pueblo [pequeño] se conoce [a los demás]. A J\_\_ lo conocí porque sembrábamos jitomates y

---

<sup>17</sup> Forma genérica de referirse a los compradores de leche

nos encontrábamos en el campo o en la plaza, él fue quien me invitó al grupo” (G4-1, entrevista, 2010). Mientras que otro de los productores lo refiere así: “A otros los conocía en los trabajos del campo, cómo algunos tienen maquinaria y nosotros también tenemos maquinaria pues nos hacíamos favores: préstame tu ensiladora, préstame tu segadora y ya así” (G4-2, entrevista, 2010). Por lo anterior, se considera que los lazos previos de amistad cobran una especial importancia en este caso pues, al estar caracterizados por conductas de colaboración y reciprocidad, promueven la confianza en la continuidad de esta conducta en las nuevas interacciones. En contraposición, a pesar de que los lazos familiares están presentes, no sugieren ninguna relevancia en la promoción de la confianza entre los elementos del grupo.

Al constituirse como sociedad cooperativa, se elaboró un acta constitutiva en donde se plasmaron, después de un consenso, una serie de estatutos que regulan la actuación de los socios dentro del grupo. “Hay un acta constitutiva en la que pusimos las reglas que teníamos que cumplir; si tú estabas de acuerdo a lo que la mayoría decía tenías que firmar y si no, no” (G4-1, entrevista, 2010). En este sentido, las normas diseñadas se relacionan principalmente con la puntualidad en las reuniones, la colaboración en las actividades y las sanciones en caso de transgredirlas. En el acta constitutiva se plasmaron también los derechos y obligaciones de los socios en caso de su salida de la sociedad o la disolución de ésta. En adición, se comenta que se tiene un libro de actas en donde plasman todos los acuerdos consensuados en las reuniones. Uno de los socios comenta: “Se pusieron como reglas que fueran responsables en cuanto a puntualidad. Tenemos un libro de actas donde se anota todo lo acordamos y se firman si todos están de acuerdo. No tenemos reglamento, nomas los del acta y lo que vamos acordando” (G4-2, entrevista, 2010). En este sentido, los acuerdos tomados en las asambleas representan las normas prácticas de la operación del grupo. Estas reglas resuelven aquello que no es contemplado por los estatutos. Los elementos del grupo dan una importancia fundamental a estos acuerdos, por lo que los instauran de manera formal (por escrito) al igual que las sanciones correspondientes en caso de que no se dé su cumplimiento.

En cuanto a las sanciones, únicamente se tienen instituidas sanciones de tipo económico y son principalmente para castigar las inasistencias a las reuniones o los retrasos en las aportaciones. Los castigos establecidos han contribuido considerablemente a generar una actitud de responsabilidad en los socios, aumentando la percepción de que los otros actuarán



de manera cooperativa e incrementando la disposición para confiar en ellos. En general, se tiene la apreciación que las sanciones establecidas han fomentado en los socios una actitud de cooperación. En este sentido uno de los productores comenta: “Si tenemos una fecha que tenemos en que cooperar pues tenemos que cooperar y sino ya saben que hay una multa; pero la mayoría *jala*. A base de multas se hizo responsable a la gente y hasta la fecha se les hace responsable de esa forma” (G4-2, entrevista, 2010). En ese mismo tenor, otro de los socios afirma: “Se pone una fecha y si no se paga, le dan una multa del diez por ciento de la cantidad que iba a entregar [por lo que] todos llegan ese día con su cooperación” (G4-1, entrevista, 2010).

Hasta el momento todos los participantes se han comportado de manera cooperativa en todas las actividades llevadas a cabo para establecer el centro de acopio. Se califica a los demás como *amigos* sin ninguna intención oportunista, en los que se puede confiar y con los que se ve un futuro común. En este sentido uno de los entrevistados comenta: Hasta el momento todas las personas son "transparentes", son amigos, nadie trata de “fregar” a nadie. Aunque no hemos visto un solo centavo de vuelta de lo que hemos invertido, pero sabemos que tenemos futuro con ese tipo de personas que no se desespera y que "le dan para adelante". (G4-2, entrevista, 2010).

Un reflejo más del comportamiento cooperativo asumido por los socios se hace evidente su contribución a los desembolsos relacionados con el proyecto. En el aporte de recursos, todos han aportado en la misma proporción a los gastos e inversiones realizadas hasta el momento (adquisición del terreno, construcción del edificio, la maquinaria y equipo entre otros). Cada acuerdo se formaliza mediante la firma de conformidad en acta correspondiente. Tal como lo comenta uno de los socios: “Todos los gastos se han distribuido por socio, no se ha distribuirlo por vaca, ahorita está todo por igual” (G4-3, entrevista, 2010).

A pesar de lo anterior se piensa que las sanciones son indispensables para mantener el buen funcionamiento del grupo, pues gracias a su estricto cumplimiento, se ha creado una atmósfera de confianza sobre los otros. Por esta razón, se considera que su establecimiento formal es necesario para garantizar su seguimiento. En este sentido, un productor afirma: En una

cooperación que no hubo reglas. No funcionó así, hay que firmar el acta y poner la multa, ya el papel como que te obliga. Esto tiene que funcionar a base de multa. (G4-1, entrevista, 2010)

Otra evidencia de la creación de confianza entre los socios, la encontramos en la disposición que tienen para participar en otras actividades con los mismos integrantes del grupo, en este caso, en una caja de ahorro y préstamo. Derivado de su relación en el proyecto para del centro de acopio, se decide constituir un grupo para operar una caja de ahorro. Esta iniciativa se da como una forma de administrar recursos provenientes de aportaciones. La confianza creada en los integrantes del grupo sirve como referencia para aceptar otros socios en la caja de ahorro. Se confía en quienes se integran a la caja de ahorro, y que no forman parte del antiguo grupo, porque son familiares y conocidos de los socios a los que ya se conoce, por lo que se presupone que observaran este mismo comportamiento honesto y cooperativo. En este sentido, uno de los productores entrevistados afirma: “Nos dijeron que si podíamos aceptar a otras personas; y dijeron que sí mientras que se pusieran al corriente. Son familiares de ellos y ellos responden por ellos y fíjese que hasta ahorita no ha habido peleas o discusiones” (G4-1, entrevista, 2010).

A su vez, los eventos acaecidos dentro de la caja de ahorro ha sido un escenario en donde los socios han podido observar el comportamiento de los demás y con esto reafirmar la creencia en su actitud honesta o recalibrar su apreciación en un sentido negativo. Uno de los entrevistados manifiesta una cierta desconfianza hacia dos de los elementos del grupo y explica esa apreciación como función del comportamiento mostrado por estos dos productores en la caja de ahorro: “Analizo a las personas cuando van pagando en la caja. Veo quien paga quien no paga, quien se *atora*, quien no, quien se quiere *hacer de la vista gorda*. Entonces es un poco de desconfianza en ellos porque nos son muy cumplidos” (G4-2, entrevista, 2010).

De esta forma, podemos argüir que la participación en la caja de ahorro aporta información sobre un posible comportamiento futuro de los elementos del grupo. De manera general se considera que la interacción constante que los productores han tenido dicha caja, ha sido clave en el buen funcionamiento y el mantenimiento del grupo primario. La convivencia reiterada les ha servido para fortalecer sus lazos de amistad y de colaboración. Como lo refiere uno de

los productores entrevistados: “Platicamos sobre lo que se les da de comer [a las vacas], sobre el semen les ponen o el maíz que siembran, entonces ya va uno conociendo la mayoría como trabajan. Si yo hago algo pues me preguntan y compartimos los avances que tengamos” (G4-2, entrevista, 2010).

Para resumir, en este caso de estudio se observa claramente como objetivo la búsqueda de mejores condiciones de comercialización para los socios de la empresa: obtener un mejor precio y certeza en las transacciones. Al parecer, todos los integrantes del grupo concuerdan con estos fines y esto permite que adopten una actitud participativa.

En relación a las redes sociales en las que participan los productores lecheros de este grupo, se pueden identificar como más importantes dos tipos de lazos. En primer lugar, se reconoce un vínculo entre los socios por su pertenencia a, por lo menos, dos asociaciones ganaderas de la región. No obstante, las interacciones en estos grupos parecen ser poco frecuentes y causar escaso efecto sobre la percepción de confianza. Se deja ver una relación estrecha entre los elementos de la acción colectiva por lazos relacionados con las actividades agrícolas y ganaderas que desempeñan. Estos tipos de vínculos están caracterizados por relaciones fuertes de amistad y cooperación que permean hacia la sociedad cooperativa. Es en este último tipo de vínculos en los que se ha creado la imagen que algunos elementos tienen sobre otros como personas en quienes se puede confiar.

En relación a las normas, en el grupo se valoran conductas de comportamiento como cooperación y la equidad. Se confía en los demás cuando los acuerdos se establecen de manera formal y se especifican sanciones económicas para su incumplimiento. Podemos afirmar entonces que en este grupo en particular, el sistema normativo formal tiene especial relevancia para la generación de confianza entre sus elementos.

## 4.2 Resultados del análisis cuantitativo

La encuesta fue aplicada a 50 productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, que pertenecían al caso uno y el caso tres de este estudio. Se utilizó un método de muestreo por conveniencia<sup>18</sup> tomando como criterio de selección la facilidad de acceso al encuestado y su disposición para brindar información. Con los resultados obtenidos de la encuesta construyó una base de datos en EXCEL para su posterior análisis en el software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, versión 17). Se realizó una sustitución de los datos perdidos por las medias de las observaciones. Este método es uno de los más usados para el remplazo de datos ausentes en el análisis multivariante (Hair et al, 2008).

Se realizó un análisis de componentes principales de la base de datos que concentraba las respuestas a cada ítem, con el objeto de confirmar si las preguntas estaban relacionadas con la medición de las variables que se pretendía observar. El análisis de componentes principales es un método estadístico que tiene como finalidad encontrar la configuración latente en una matriz de datos; en nuestro caso considerando cada uno de los ítems como una variable que aporta a la definición de otra variable más compleja, verificar si realmente el ítem aporta a esa variable o está midiendo otra dimensión (*Ibidem*). Es decir, se pretende confirmar qué ítems están aportando a la definición de las tres variables consideradas en el estudio, a saber: percepción de confianza sobre los demás productores que participan en la acción colectiva, participación en otros grupos –relacionados o no con la lechería– y participación en el establecimiento de normas y reglas.

Se utilizó el análisis de componentes principales por las ventajas considerables con respecto al análisis factorial común (uso generalizado, solución única, resultados similares) (*Ibidem*). Para el cálculo del número de factores se utilizó como criterio predeterminado el número de variables o dimensiones latentes consideradas en el estudio (en este caso tres) (Hair et al, 2008:92).

---

<sup>18</sup> El muestreo por conveniencia es un método no probabilístico con el que se obtiene una muestra con características similares a la población objetivo.

Una vez obtenida la matriz de componentes se utilizó el método de rotación ortogonal de VARIMAX con el objeto de eliminar las cargas ambiguas de la solución factorial sin rotar y obtener una mejor agrupamiento de los factores para cada variable latente encontrada; el objetivo de toda rotación es obtener “factores teóricamente significativos” y “una estructura de factores más simple” (*Ibidem*: 92).

Se obtuvo una matriz donde las columnas representan los componentes o variables latentes aisladas y los renglones los ítems o variables propuestas. Los elementos de la matriz representan los valores de las cargas factoriales de cada variable para cada variable subyacente. Para asegurar la significación de la contribución de cada ítem se eliminan las cargas menores a 0.4 según la regla práctica que considera que por arriba de esa significación se encuentran las más importantes (Hair et al, 2008:99). Las cargas factoriales representan la correlación entre las variables (ítems) y la variable latente. Al final se obtuvo una matriz donde cada ítem contribuye significativamente en la explicación de solo una variable latente (Cuadro 4.1).

Se llevo a cabo un test de esfericidad de Bartlett para determinar si el método de componentes principales permitía un análisis correcto de los datos. Este test se maneja bajo la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones obtenida es igual a una matriz identidad, lo que indicaría una nula relación entre las variables. Para nuestro caso, el test de esfericidad de Bartlett rechaza esa hipótesis ( $p < 0.01$ ) por lo que podemos argumentar que existe una alta probabilidad de que las variables estén relacionadas y que por lo tanto, el método usado es adecuado.

Cuadro 4.1 Matriz de componentes rotada

Ítem	Componente		
	1	2	3
21)	.774		
17)	.735		
6)	.724		
7)	.719		
19)	.673		
13)	.610		
20)	.576		
18)	.576		
16)	.566		
9)		.865	
8)		.772	
11)		.688	
23)		.678	
24)		.669	
2)			.774
3a)			.737
3b)			.693
3c)			.612

Fuente: Elaboración propia usando paquete estadístico SPSS

Cómo puede verse en el cuadro anterior, se revelan tres factores subyacentes, una vez eliminadas las cargas factoriales menores a 0.4 y ordenados de forma descendente en función de su contribución al factor. La primer variable subyacente agrupa nueve ítems (21, 17, 6, 7, 19, 13, 20, 18 y 16), la segunda cinco (9, 8, 11, 23 y 24) y la tercera solo cuatro (2, 3a, 3b y 3c).

En la primer variable latente, el ítem número 17 (*Yo pienso que se ha cumplido el objetivo por el cual se creó la asociación*), junto con el ítem 21 (*Yo estoy satisfecho con el desempeño y los logros de la asociación*), el 16 (*Estoy de acuerdo con ese objetivo buscado*) y el 20 (*He obtenido lo que buscaba al formar parte de la asociación*) se encargan de expresar la

contribución de los objetivos compartidos a la variable subyacente, tanto por expectativas racionales de beneficio como consensos sobre el futuro compartido deseable de lograr (confianza cognitiva).

El ítem 7 (*Estaría dispuesto a participar con los miembros de esta asociación en otra actividad distinta a lo relacionado con la actividad lechera*) y 6 (*Estaría dispuesto a participar con los miembros de esta asociación en otra actividad relacionada con la actividad lechera*), revelan la importancia del ajuste de los juicios de valor de los individuos basados en las experiencias históricas; es decir, la confianza percibida en función de los hechos ocurridos en periodos anteriores al juicio de valor. La disponibilidad a participar nuevamente con los elementos del grupo implica que el elemento confía en los demás por las experiencias anteriores.

Las preguntas 22 (*Yo creo que las contribuciones que yo haga a la asociación o grupo me traerán beneficios en el corto, mediano o largo plazo*) y 20 (*He obtenido lo que buscaba al formar parte de la asociación*) son manifestación del componente de la confianza conocido como confianza calculada que es la confianza que se tiene en los demás alimentada únicamente por las expectativas de beneficio racional.

Finalmente, el ítem 19 (*Las pérdidas o beneficios obtenidos se han distribuido de manera equitativa*) y el 18 (*Todos los miembros han aportado recursos a la asociación o grupo en función de sus posibilidades*) contribuyen a la construcción de la variable latente cuantificando las expectativas que se tienen sobre el comportamiento no abusivo de los demás; es decir, miden la disposición a asumir riesgos tomando en cuenta que los demás se comportarán con reciprocidad.

Por lo anterior podemos decir que los ítems agrupados en la primera variable latente contemplan los elementos más importantes del concepto de confianza, en este caso la confianza que se tiene sobre el grupo. Se denominó a esta variable como *Confianza en el grupo*.

Al segundo factor aislado contribuyen los ítems 9 (*Se establecieron de forma clara las sanciones que se tendrían en caso de que los asociados no cumplieran con las reglas y normas*), 10 (*Participo en el establecimiento de las normas y las reglas de la asociación o grupos*), 8 (*Al momento de formarse el grupo o asociación se establecieron de forma clara las reglas y normas que los asociados deberían cumplir*), 11 (*Estoy de acuerdo con las reglas y normas establecidas para regular las actividades de la asociación o grupo*). Las cuatro preguntas contribuyen a entender el nivel de conformidad y de consenso de los elementos del grupo para con las normas formales que regulan el comportamiento de los individuos que pertenecen al grupo. En el caso de los ítems 23 (*Me parece que la mayoría de los miembros de la asociación no buscan sacar ventaja sobre los otros miembros*) y 24 (*Creo que se puede confiar en la mayoría de los miembros de la asociación o grupo*), ambos hacen referencia a una norma informal compartida y valorada en el grupo, la reciprocidad como norma de comportamiento. En función de lo anterior podemos nombrar correctamente al segundo factor subyacente como *Normas compartidas*.

Finalmente al factor tres aportan los ítems 2 (*Usted ha participado antes con otros miembros de la asociación en comités escolares, asociaciones religiosas, consejos de participación ciudadana, partidos políticos u otro tipo de grupo*), 3a (*Interactuaba con otros miembros de la asociación en: Otros grupos de productores*), 3b (*Interactuaba con otros miembros de la asociación en: Comités escolares*) y 3c (*Interactuaba con otros miembros de la asociación en: Asociaciones y grupos religiosos*). En este caso todas las preguntas tratan de dilucidar el nivel de interacción de los elementos del grupo en grupos diferentes al estudiado. A esta variable latente la denominaremos como *Participación en grupos*.

Para cada grupo de variables se realizó un análisis de fiabilidad para conocer el grado de consistencia de cada uno de los ítems agrupados. El análisis efectuado tiene como finalidad medir la consistencia interna de la escala aditiva construida, es decir, constatar que los ítems individuales estuvieran midiendo el mismo constructo. Se utilizó el alfa de Cronbach como indicador de la consistencia interna de la variable construida, considerando un valor superior a 0.7 como una buena medida de la fiabilidad. Como puede observarse en los cuadros 7, 8 y 9; todos los análisis arrojan un alfa de Cronbach mayor a 0.7 lo que indica una alta fiabilidad de



los ítems para medir la variable latente. Cabe hacer notar que en todos los casos, remover uno de los ítems implica una disminución en el índice de confiabilidad lo que justifica su participación en el constructo (ver cuadros 4.2, 4.3 y 4.4)

Cuadro 4.2. Análisis de fiabilidad de la primera dimensión latente (*Confianza en el grupo*)

	Alfa de Cronbach
21) Yo estoy satisfecho con el desempeño y los logros de la asociación	.795
17) Yo pienso que se ha cumplido el objetivo por el cual se creó la asociación.	.810
6) Estaría dispuesto a participar con los miembros de esta asociación en otra actividad relacionada con la actividad lechera.	.805
7) Estaría dispuesto a participar con los miembros de esta asociación en otra actividad distinta a lo relacionado con la actividad lechera.	.813
19) Las pérdidas o beneficios obtenidos se han distribuido de manera equitativa.	.816
13) Estoy de acuerdo en que, cuando las reglas se rompieron, las sanciones aplicadas fueron justas.	.823
20) He obtenido lo que buscaba al formar parte de la asociación.	.824
18) Todos los miembros han aportado recursos a la asociación o grupo en función de sus posibilidades.	.827
16) Estoy de acuerdo con el objetivo buscado.	.832

Fuente: Elaboración propia usando paquete estadístico SPSS

Cuadro 4.3. Análisis de fiabilidad de la segunda variable latente (*Normas compartidas*)

	Alfa de Cronbach
9) Se establecieron de forma clara las sanciones que se tendrían en caso de que los asociados no cumplieran con las reglas y normas.	.710
8) Al momento de formarse el grupo o asociación se establecieron de forma clara las reglas y normas que los asociados deberían cumplir.	.748
11) Estoy de acuerdo con las reglas y normas establecidas para regular las actividades de la asociación o grupo.	.747
23) Me parece que la mayoría de los miembros de la asociación no buscan sacar ventaja sobre los otros miembros.	.729
24) Creo que se puede confiar en la mayoría de los miembros de la asociación o grupo.	.754

Fuente: Elaboración propia usando paquete estadístico SPSS

Cuadro 4.4. Análisis de fiabilidad de la tercera variable latente (*Participación en grupos*)

	Alfa de Cronbach
2) Usted ha participado antes con otros miembros de la asociación en comités escolares, asociaciones religiosas, consejos de participación ciudadana, partidos políticos u otro tipo de grupo.	.574
3a) Interactuaba con otros miembros de la asociación en: Otros grupos de productores.	.728
3b) Interactuaba con otros miembros de la asociación en: Comités escolares.	.650
3c) Interactuaba con otros miembros de la asociación en: Asociaciones y grupos religiosos.	.698

Fuente: Elaboración propia usando paquete estadístico SPSS

Tomando en cuenta los tres factores latentes definidas *Confianza en el grupo*, *Normas compartidas*, y *Participación en grupos* se construyeron variables sumativas únicas para cada una de las variables subyacentes. En el caso de la variable *Confianza en el grupo* y *Normas compartidas* se construyó la variable como el promedio de los ítems que la conforman. En el caso de la variable *Participación en grupos* se tomó la suma de los éxitos; al ser cuatro ítems dicótomos, la variable construida puede tomar como posibles valores 0, 1, 2, 3 y 4. Este tratamiento de los datos dicótomos es el recomendado por Morales (2010).

El análisis de los datos arroja que la edad promedio de los productores encuestados se encuentra dentro del rango de 24 a 69 años con un promedio de  $M= 47.55$  años y una desviación estándar de  $DS= 11.36$ . Estos datos son muy cercanos a los reportados en otros trabajos realizados que van de los 45 a los 49 años para productores lecheros de Jalisco, Hidalgo y Puebla (Cervantes y Cesín, 2007; Cervantes y Álvarez, 2009).

Cuadro 4.5. Datos descriptivos de la muestra

Edad promedio (años)	47.55
Desviación estándar (años)	11.36
Rango de edad (años)	45
L.I. del rango de edad (años)	24
L.S. del rango de edad (años)	69
No. Hombres	44
No. Mujeres	6

Fuente: Elaboración propia usando paquete estadístico SPSS

El tamaño del hato se encuentra en un rango entre cinco y 77 cabezas totales de ganado lechero y un promedio de 16.8 cabezas. La amplitud de la diferencia entre el límite inferior y el superior hace evidente que existe una alta heterogeneidad en el grupo en cuanto al tamaño de la explotación y, en consecuencia, en los aspectos relacionados con este factor (Manejo reproductivo y genético, infraestructura y tipo de ordeña principalmente).

Los resultados presentados en el cuadro 4.6 muestran la comparación de medias realizada para los grupos uno y tres del estudio. Los datos para el *tamaño del hato* evidencian que no existe un comportamiento diferenciado por grupo para esta variable ( $p < 0.05$ ). Sin embargo, sí existe una diferencia significativa para la *confianza en el grupo* manifestada por los productores encuestados ( $p < 0.05$ ) y muy significativa ( $p < 0.001$ ) para las *normas compartidas* y la *participación en grupos*.

Cuadro 4.6 Comparación de medias por grupo

	Total	Desv. Estándar	Grupo 1	Grupo 3	T
Tamaño del hato	16.79	13.74	16.18	17.20	0.256
Confianza en el grupo	4.30	0.53	4.13	4.42	2.25*
Normas compartidas	4.57	0.46	4.23	4.8	4.66**
Participación en grupos	1.42	1.32	2.15	0.93	3.54**

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.001$

Según la evidencia mostrada en el cuadro 4.7, se encontró una relación positiva estadísticamente significativa entre la variables normas compartidas y la confianza en el grupo ( $p < 0.05$ ). La relación indica que, entre más de acuerdo se esté con las normas establecidas para regular la conducta en la acción colectiva emprendida, más alto será el valor percibido sobre la confianza en el grupo. La variable participación en grupos, a pesar de mostrar un signo positivo, no muestra una correlación importante ( $p > 0.05$ ) con ninguna de las otras variables.

Cuadro 4.7 Correlaciones de Confianza en el grupo, Normas compartidas, Participación en grupos ( $N= 50$ )

	Confianza en el grupo	Normas compartidas	Participación en grupos
Confianza en el grupo	1.000	-	-
Normas compartidas	.356*	1.000	-
Participación en grupos	.094	-.088	1.000

\*  $p<0.05$

Dadas las diferencias significativas encontradas entre los grupos (cuadro 4.6) al hacer una comparación de sus medias, se optó por realizar un análisis de correlación para cada grupo por separado como se muestra en el cuadro 4.8. Los resultados revelan un comportamiento de las variables distinto para cada conjunto de productores.

En el caso del grupo uno se obtiene una relación positiva significativa entre las normas compartidas y la confianza en el grupo ( $r= 0.476^*$ ,  $p<0.05$ ) que concuerda con lo hallado en el análisis de correlaciones generales. Además, se halló una relación significativa entre la variable participación en grupos y las normas compartidas ( $r= 0.528^*$ ,  $p<0.05$ ) que implica que en el grupo 1, conforme aumenta la participación de los productores lecheros en grupos (redes) se incrementan también el grado en que se está de acuerdo con las reglas.

Para el grupo 3, la variable normas compartidas no mostró una relación significativa con ninguna de las variables. Sin embargo, sí se encuentra una correspondencia positiva entre la variable participación en grupos y la confianza en el grupo ( $r= 0.446^*$ ,  $p<0.05$ ) que implica que; conforme se incrementa la participación de los productores lecheros en grupos (redes) aumenta también la percepción de confianza en el grupo.

Cuadro 4.8. Correlaciones bi-variadas por grupo

Grupo	Variable	Confianza en el grupo	Normas compartidas	Participación en grupos
Grupo tres	Confianza en el grupo	1.000	-	-
	Normas compartidas	.043	1.000	-
	Participación en grupos	.446*	-.015	1.000
Grupo uno	Confianza en el grupo	1.000	-	-
	Normas compartidas	.476*	1.000	-
	Participación en grupos	.213	.528*	1.000

\* p<0.05

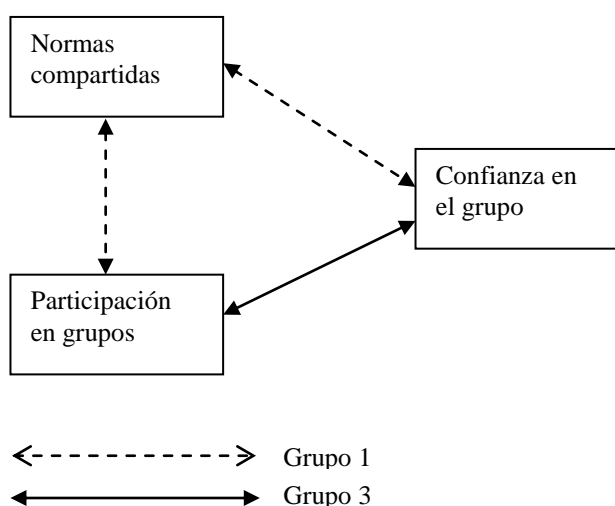
En la figura 4.1 se resume en un esquema las correlaciones encontradas entre las variables de interés para este estudio según los datos recabados mediante las encuestas. Las correlaciones halladas entre las variables Confianza en el grupo, Normas compartidas y Participación en grupos, se representan en el esquema como flechas de doble sentido. Para distinguir las diferencias encontradas entre los grupos usa una flecha continua para el grupo tres y discontinua para el grupo uno.

En el caso del grupo 3, la relación significativa entre la Confianza en el grupo y la Participación en grupos parece mostrar evidencias de que los vínculos establecidos en otros grupos son muy importantes en la formación de las expectativas individuales sobre el comportamiento de los demás (Kramer, Brewer y Hanna; 1996). La ausencia de una relación significativa entre las variables Confianza en el grupo y las Normas compartidas no implica que esta última no contribuya a la construcción de la confianza sino más bien que la Participación en grupos es la que mejor explica la variación de la variable Confianza en el grupo.

El grupo uno muestra una relación significativa entre Confianza en el grupo y las Normas compartidas, y a su vez, entre Normas compartidas y Participación en grupos; pero no entre Confianza en el grupo y Participación en grupos. No obstante, se podría derivar que esta última relación planteada existe y que está mediada por las Normas compartidas. Lo anterior es

una evidencia que se complementa con la posibilidad inferida en el análisis cualitativo en el sentido de que el contacto de los productores lecheros con sistemas normativos, derivado de su participación en otros grupos; les permite transferir esa experiencia a la acción colectiva en la que participan, adoptando y adaptando ciertas normas que regulan el comportamiento en el grupo –tanto formales como informales–.

Figura 4.1 Esquema de correlaciones entre Confianza en el grupo, Normas compartidas y Participación en grupos para productores lecheros de Tecamachalco



Para evaluar la posible relación causal de las normas y las redes sobre la confianza manifestada por los productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, se estableció un modelo lineal que relaciona las variables obtenidas del análisis de componentes principales. La Confianza en el grupo se estableció como variable dependiente, mientras que las variables Normas compartidas y Participación en grupos se tomaron como variables explicativas en adición de las variables de control edad de los productores, el sexo, la pertenencia a un grupo u otro y el tamaño de su hato lechero. El modelo propuesto es el siguiente:

$$[Confianza\ en\ el\ grupo] = \beta_0 + \beta_1[edad] + \beta_2[sexo] + \beta_3[grupo] + \beta_4[tamaño\ de\ su\ hato] + \beta_5[Participación\ en\ grupos] + \beta_6[Normas\ compartidas] + e$$

Se efectuó un análisis de regresión lineal múltiple auxiliándose del paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS versión 17). Según lo que se observa en el cuadro número 4.9, el modelo resultante explica un 26.3 por ciento de la variación de la variable dependiente Confianza en el grupo ( $R^2 = .263$ ). Del análisis de varianza se obtiene un valor de F de 2.559 que nos revela que el modelos es estadísticamente significativo<sup>19</sup> ( $p < 0.05$ ), por lo que se puede afirmar que el conjunto de variables explica en buena medida el comportamiento de la variable dependiente.

Cuadro 4.9 Resumen del modelo de regresión

Variable explicativa	Modelo
Edad	0.005
Sexo	0.418
Grupo	-0.495*
Tamaño del hato	0.002
Participación en grupos	0.139*
Normas compartidas	0.014
Constante	3.61**
R	0.513
R <sup>2</sup>	0.263
F	2.559*

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.001$

En el cuadro 4.9 se muestran los coeficientes obtenidos para las variables dentro del modelo de regresión. Las variables edad, tamaño del hato, sexo y Normas compartidas mostraron no ser significativas ( $p > 0.05$ ) como predictores de la confianza en el grupo manifestada por los productores lecheros. Estudios realizados sobre la correlación empírica entre la edad y la confianza interpersonal para siete países de América Latina han encontrado que esta correlación no es significativa. De los siete países motivos de estudio, en donde se encontraba incluido México, solo en uno (Colombia) hubo una alta correlación entre esta

<sup>19</sup> Con una F calculada menor a una  $F_{0.05}$  se rechaza la hipótesis nula de que la pendiente es igual a cero. Una pendiente diferente de cero implica una relación lineal significativa.

variable demográfica y la confianza interpersonal (Power, 2002). En este mismo estudio el autor encuentra que el género presenta comportamientos distintos dependiendo del país. De los siete países analizados, el género solo presenta una influencia significativa en el caso de Colombia y de México. A pesar de que la variable sexo no fue significativa en el modelo, su valor de t se encuentra cerca del valor de rechazo de no significancia, por lo que podemos decir que esta variable seguramente es significativa a un nivel de confianza ligeramente menor. El signo positivo del coeficiente de esta variable nos indica que existe una tendencia de los productores de género masculino a confiar en el grupo en mayor medida que los productores de género femenino.

El valor significativo para la variable grupo nos indica una diferencia significativa entre la confianza manifestada por los elementos en función de su pertenencia a uno u otro de los dos grupos considerados. El signo negativo del coeficiente para esta variable nos indica que los productores del grupo tres revelan una mayor confianza en comparación con el grupo 1.<sup>20</sup>

En el modelo, la variable explicativa participación en grupos tiene un coeficiente con signo positivo, lo que implica que la mayor participación de los productores lecheros en otros grupos contribuye positivamente a la confianza en los elementos de la acción colectiva. Esta relación hallada coincide con lo afirmado por teóricos del capital social y de la acción colectiva en el sentido de que la participación en redes densas influye positivamente sobre la confianza (Ahn y Ostrom, 2002; Ostrom y Ahn, 2003). Se intuye que los productores lecheros del estudio, que están incrustados en redes de relaciones, tenderán a comportarse de manera más confiable y al mismo tiempo a reciprocitar esa confianza (retribuir a su vez con una conducta confiable) pues, de no hacerlo así, la información sobre su comportamiento se difundirá dentro de la red endosándoles una mala reputación que complicaría sus interacciones futuras con los demás elementos – influenciados por la información obtenida de la red –. El signo del coeficiente nos indica una relación directamente proporcional; lo que implicaría que una mayor participación en grupos (productivos o de otro tipo), ocasionaría que la confianza manifestada por los productores lecheros hacia los otros sea más alta.

---

<sup>20</sup> Esta variable es dicotómica. Arbitrariamente se asignó un valor de uno al grupo uno y de 0 al grupo tres



## **V. CONSIDERACIONES GENERALES DEL TRABAJO**

En el proceso de formación de las asociaciones ganaderas se efectuó una invitación generalizada a todos los productores lecheros de las respectivas localidades. Tal situación pareciera mostrar una disposición a participar y confiar en todos los productores, independientemente de su reputación. Esto es comprensible pues estas organizaciones buscan agrupar la mayor cantidad de elementos para “ser fuertes” y tener mayor capacidad de negociación con respecto a los intereses que persiguen (principalmente aquellos relacionados con apoyos gubernamentales). Si bien es cierto la invitación a participar en la organización fue general, también es cierto que los lazos de amistad y de vecindad jugaron un papel igual o más importante para difundir información, lo que conduciría a afirmar que estos vínculos – cargados de juicios sobre el prestigio de los productores–, se convirtieron en filtros para aquellos productores con una “mala” reputación.

La importancia de los llamados lazos “débiles” se hace más evidente en la formación y cohesión de las sociedades cooperativas del estudio. En estos casos los grupos se forman con los productores que comparten intereses y que comparten la información. La propuesta para participar se difunde casi exclusivamente entre amigos y conocidos. Los lazos familiares (lazos fuertes) no son tan importantes en la formación de la estructura de los grupos, siendo incluso factores de inestabilidad.

### **Productores lecheros, acción colectiva y su contexto local: Motivos para organizarse**

Las acciones colectivas emprendidas por los productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco están motivadas por objetivos comunes relacionados con necesidades y dificultades compartidas, a saber: resolver situaciones del mercado relacionadas con el bajo precio de la leche y la dependencia de queseros y “boteros” para la comercialización de su producto, tener acceso a recursos de los diferentes órganos de gobierno que están destinados al sector y que de manera individual consideran difíciles de gestionar, lograr economías de escala en la compra de insumos para reducir sus costos de producción. Aunado a lo anterior se

reconoce un objetivo superior de largo plazo que se define como: mejorar la calidad de vida de los productores lecheros participantes y, en general, de la sociedad local a la que pertenecen.

Existe una alta identificación y sentido de pertenencia de los productores lecheros con las sociedades locales en las que participan. Se distingue una relación estrecha entre el éxito y bienestar de los productores lecheros y la mejora de la calidad de vida de la población local. Se percibe a “los demás” integrantes de la comunidad como amigos, vecinos, familiares y conocidos con los que se comparte un destino. Tal apreciación de futuro compartido ha permitido llevar a cabo actividades que no benefician de manera exclusiva a los participantes en la acción colectiva. Aquellos que se benefician, sin pertenecer al grupo, no son calificados como parásitos o colados (*free riders*<sup>21</sup>) y los beneficios que obtienen no ocasionan conflictos en el grupo.

### **La reputación y el proceso de organización**

Los productores lecheros tienen un conocimiento previo de la mayoría de los involucrados en los grupos de trabajo derivado de los vínculos establecidos por la convivencia en las actividades de la sociedad local.

Cooperar en las actividades realizadas en favor de la comunidad contribuye de manera positiva en la formación de prestigio. Quienes colaboran en faenas, cooperaciones en actividades escolares, limpieza de senderos ejidales y de canales de riego, entre otras actividades; son calificados como personas “cooperativas”, preocupadas por el bienestar general; por lo que se asume que mantendrán esa conducta en otras actividades. Por el contrario, la poca o nula participación los etiqueta como “contrarios” a los intereses de la comunidad, y se presume también que esa conducta será la evidenciada en futuras participaciones. Tales valoraciones –tanto positivas como negativas–, se difunden dentro de la red de vínculos y permean hacia las organizaciones formadas por productores lecheros, en donde el comportamiento actual y futuro es explicado con base en este prestigio.

---

<sup>21</sup> Haciendo referencia al concepto *free rider* acuñado por Mancur Olson en *La lógica de la Acción Colectiva*.

Aunada a la reputación adquirida en otros grupos y en las actividades de la comunidad, la calificación sobre la confiabilidad que un productor lechero hace sobre los otros, está condicionada por el comportamiento exhibido dentro del grupo durante las distintas actividades que se llevan a cabo. La participación activa, la disposición a cooperar, el aporte equitativo de recursos, el cumplimiento de los compromisos y el comportamiento honesto, son aspectos evaluados por los participantes y, con base en éstos, se ajusta –aumenta o disminuye– la percepción de confianza sobre los otros productores lecheros. La disposición a continuar trabajando en equipo o para emprender nuevas acciones en colectivo, depende en gran parte del comportamiento evidenciado en las actividades diarias del grupo.

Las sociedades establecidas para la perforación y administración de pozos profundos contribuyen de manera especial a la percepción sobre el comportamiento de los productores lecheros. La mayor parte de quienes participan en acciones colectivas, participan también en alguna sociedad de riego y viceversa, por lo que se puede afirmar que existe un vínculo muy estrecho entre estos grupos. De manera similar, se establecen frecuentes interacciones por la pertenencia a ejidos colectivos. Los productores lecheros son, en su mayoría, ejidatarios o hijos de ejidatarios por lo que intervienen frecuentemente en las asambleas o como parte de la administración de estas figuras de organización colectivas.

Cuantitativamente se encontró una relación directa entre la participación de los productores lecheros en otros grupos y la confianza manifestada hacia los otros integrantes; no obstante, esta participación no siempre contribuye de manera positiva. En el caso de que se participe en grupos con intereses antagónicos, estas diferencias pueden extrapolarse a las actividades que realiza conjuntas de los productores lecheros. Tal es la situación de la militancia en partidos políticos que se evidenció en el grupo 2. En este caso las diferencias por la participación en grupos relacionados con el PRI o con el PAN, se convirtieron en una fuente de desconfianza en cuanto a la equidad del reparto de los recursos y generaron conflictos de cooperación.

En los cuatro casos estudiados se mencionan como importantes los vínculos verticales con las dependencias gubernamentales y con organizaciones vinculadas con el sector. Las

relaciones existentes pueden clasificarse como verticales porque involucran actores asimétricos en poder –por ejemplo las relaciones con la SAGARPA, la SDR, la Unión Ganadera del estado y la CNC–. Este tipo de vínculos se pueden ver como estímulos puntuales en el tiempo, necesarios para el reconocimiento formal del grupo o para la obtención de los recursos, más no fundamentales o trascendentes en la formación y desarrollo de la acción colectiva.

Si bien las coincidencias en cuanto a necesidades, los problemas comunes y el sentido de pertenencia a la comunidad favorecen las acciones colectivas; cuando se involucran vínculos verticales basados en clientelismo político se genera inestabilidad en los grupos. Se pueden observar dos reacciones negativas. Una parte del grupo manifiesta desconfianza en el reparto equitativo de los recursos pues se piensa que se favorecerá principalmente a aquellos elementos del mismo partido. Por otro lado, esos mismos elementos son percibidos como poco cooperativos ante la renuencia a participar en los actos de proselitismo con los que se retribuyen los recursos obtenidos.

### **Las normas y la confianza**

De manera general se puede decir que, en los casos de acción colectiva estudiados, las normas se establecieron de modo formal (por escrito) en actas constitutivas y reglamentos internos. En todos los grupos se da un proceso similar, que involucra la participación del total de los socios en la propuesta, discusión y aprobación de cada una de las reglas acordadas.

Las reglas se centran básicamente en la asistencia a las reuniones, la puntualidad, la participación en las actividades del grupo, el aporte de recursos y las cooperaciones. Se establecen sanciones que buscan castigar los comportamientos alejados de lo que ha sido acordado como el comportamiento correcto dentro del grupo. Los castigos están constituidos básicamente por sanciones económicas a manera de multas, suspensiones de derechos y, en el peor de los casos, la expulsión del elemento. Al igual que las normas, las sanciones fueron producto de un consenso.

Se encontró una relación positiva entre la confianza manifestada hacia el grupo y las normas compartidas. Se puede afirmar que el cumplimiento de la normatividad y la apreciación que se tengan sobre su correcta aplicación son importantes para generar un clima de confianza en el buen funcionamiento del grupo, en los otros elementos y en sus dirigentes. A pesar de esto, la aplicación de las sanciones no se ha dado de manera estricta pues se ha tolerado; hasta cierto grado, un comportamiento moroso, con la intención de mantener al grupo cohesionado y evitar la salida de sus elementos. En otras ocasiones, a pesar de manifestar comportamientos aprovechados y de romper acuerdos realizados por escrito, se decidió no aplicar sanciones ni ejercer acciones de tipo legal para evitar que la comunidad pueda calificar de manera negativa al grupo.

Las normas elaboradas difícilmente abarcan todas las situaciones relacionadas con la conducta de los elementos del grupo. En caso de que se den situaciones no contempladas dentro de las reglas, la asamblea se convierte en el instrumento que decide lo que es o no correcto respecto al tema. De esta manera, normas informales compartidas por todos los productores lecheros que participan en el grupo, se constituyen como un mecanismo rector de la conducta.

Como ya se ha dicho, la participación en otros grupos – anterior o de manera simultánea –, influye sobre la percepción sobre la confiabilidad de un determinado elemento, por la reputación creada por su conducta. En adición a esto, la participación en otros grupos proporciona a los productores lecheros la oportunidad de observar el funcionamiento de sistemas normativos que posteriormente pueden adoptar y adaptar a su acción colectiva; es decir, existe un aprendizaje previo sobre cuáles son las normas de conducta adecuadas que facilitan el trabajo colectivo.

Se encontró que las experiencias pasadas influyen en la concepción general de lo que es bueno o malo; como ejemplo, experiencias negativas en cuanto a la aportación de recursos que fueron dilapidados sin justificación por los representantes de grupos anteriores condicionan el comportamiento de los representantes de la acción colectiva emprendida.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahn, Toh Kyeong y Ellinor Ostrom, 2002, "Social capital and the second-generation theories of collective action: an analytical approach to the forms of social capital", *Annual Meeting of the American Political Science Association*, Boston, Massachusetts.
- Ahn, Toh Kyeong, Justin Esarey y John T. Scholz, 2009, "Reputation and cooperation in voluntary exchanges: Comparing local and central institutions", *The Journal of politics*, Vol. 71, No. 2, pp. 1-16, Southern Political Association.
- Alonso Luis, Enrique, 1998, *La mirada cualitativa en sociología*, Madrid, Fundamentos.
- Amin, Samir, 2006, *Beyond US Hegemony?: Assessing the Prospects for a Multipolar World*, London, Zed Books Ltd.
- Arriaga Jordan, Carlos; A. Espinoza Ortega; B. Albarran Portillo y O. Castelan Ortega, 2000, Perspectivas y Retos de la Producción de Leche en Pequeña Escala en el Centro de México, en Antonio Yúñez-Naude (comp.), *Los Pequeños Productores Rurales en México: Las Reformas y las Opciones*, México, Editorial F. K. A./Colegio de México.
- Banco Mundial, 2008, *Informe sobre el desarrollo mundial 2008: Agricultura para el desarrollo (panorama general)*, Washington, D.C.
- Becattini, Giacomo, 1989, "Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico", *Stato e Mercato*, núm. 25, pp. 111-128.
- Blanco, Neligia y María E. Alvarado, 2005, "Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social", *Revista de Ciencias Sociales*, vol.11, núm. 3, septiembre, pp.537-546.
- Carranza Trinidad, Rodrigo et al., 2007, "Competitividad en la Cadena Productiva de Leche del Estado de Aguascalientes, México", *Revista Agrociencia*, vol. 41, núm. 6, pp. 701-709.
- Cervantes Escoto, Fernando y Adolfo Álvarez Macías, 2009, *La lechería familiar en México*, Universidad Autónoma Chapingo, México.
- Cervantes Escoto, Fernando y Alfredo Cesín Vargas, 2007, "La pequeña lechería rural o urbana en México y su papel en el amortiguamiento de la pobreza", *Revista Unelles de Ciencia y Tecnología*, No. 25, pp. 72-85.
- Cervantes Escoto, Fernando y Esmeralda Soltero Beltrán, 2004, "Escala, Calidad de la Leche y Costos de Enfriamiento y Administración en Termos Lecheros de los Altos de Jalisco", *Técnica Pecuaria*, México, vol. II, núm. 42, pp. 207-218.
- Chetty, Sylvie., 1996, "The case study method for research in small and médium sized firms", *International small business journal*, vol. 5, octubre-diciembre, pp. 73-85

- Civildanes, José Luis, 2005, *El territorio como variable económica*, Universidad Complutense de Madrid, en <<http://www.ucm.es/info/ec/jec7/pdf/com8-2.pdf>>, consultado el 27 de mayo de 2010.
- Coleman, James, 1990, *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Massachusetts y Londres, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Cornejo Manrique, Celia, 2005, “Capital social, competitividad y PYMES”, *Ekonomiaz*, núm. 59, segundo cuatrimestre, pp. 92-117.
- Cuautli Guevara, David J., 2007, “Monografía de la cadena pecuaria bovinos de leche”, Secretaría de Desarrollo Rural del Estado de Puebla, Puebla.
- Dao, Thi Mai Hoang, 2007, “The role of collective action, social capital and institution to reinforce individual and collective capabilities: the case of Vietnam”, documento de trabajo para la *Human Development and Capability Association Annual Conference*.
- Del Valle, María del Carmen y Adolfo G. Álvarez Macías, 1997, “La producción de leche en México en la encrucijada de la crisis y los acuerdos del tlcán” en: LASA XX International Congress of the Latin American Studies Association, Guadalajara, México.
- Del Valle, Maria del Carmen, 2000, *La innovación tecnológica en el sistema lácteo mexicano y su entorno mundial*, México, Instituto de Investigaciones Económicas/UNAM.
- Durston, John, 2003, Capital social: parte del problema, parte de la solución, su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe, en Raúl Atria et al., (comps.), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Eisenhardt, Kathleen M., 1989, “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 1989, No. 4, pp. 532-550.
- Fritcher Mundt, Magda, 2002, “Del estatismo al libre comercio: los dilemas del sector agrícola en México”, *Estudos Sociedade e Agricultura*, Río de Janeiro, CPDA-UFRJ, núm. 19, pp. 146-171.
- Fukuyama, Francis, 1995, *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, New York, Free Press.
- Gambetta, Diego, 1988, “Can we Trust Trust?”, en D. Gambetta (ed.), *Trust*. Oxford, Londres, Basil, Blackwell.
- García Hernández, Luis Arturo, 2001, “Estrategias de las agroindustrias lecheras latinoamericanas: Estudio comparativo ante el proceso de globalización económica”, *Revista Mexicana de Agronegocios*, México, vol. 9, pp. 263-273.

- García Hernández, Luis Arturo, Estela Martínez Borrego y Hernán Salas Quintanal, 1998, “Empresas agroalimentarias y globalización en el sector lechero”, *Revista Mexicana de Agronegocios*, México, vol. 3.
- García Hernández, L.A., E. Martínez Borrego y H. Salas Quintanal, 2000, “La experiencia del cooperativismo en el subsector lácteo: el caso de La Laguna”, en Antonio Yúñez-Naude (comp.), *Los pequeños productores rurales en México: Las reformas y las opciones*. México, Editorial F. K. A./Colegio de México.
- Garófoli, Gioacchino, 1991, *Modelli locali di Sviluppo*. Franco Angeli, Milán.
- Garófoli, Gioacchino, 1995, “Desarrollo económico, organización de la producción y territorio”, en Antonio Vázquez Barquero y Gioacchino Garófoli (eds.), *Desarrollo Económico Local en Europa*, Madrid, Colegio de Economistas.
- Granovetter, Mark, 1973, “The strength of weak ties”, *American Journal of Sociology*, vol. 78, pp. 1360-1380
- Gundermann Kroll, Hans, 2004, “El método de los estudio de caso”, en María L. Tarrés (coord.), *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Gutiérrez Herrera, Lucino; Mauro Cuervo Morales y Enrique Ortiz Mendoza, 2003, “Regiones Naturales y de Planeación para el Estado de Puebla”, *Análisis Económico*, vol. XVIII, núm. 37, primer semestre, UAM–Azcapotzalco, pp. 257-296.
- Hair F., Joseph et al., 2008, *Análisis Multivariante*, Quinta edición, Madrid, Prentice Hall/Andrés Otero.
- Hernández Laos, Enrique y María del Carmen De Valle Rivera, 2000, *La industria láctea de México en el contexto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)*, Buenos Aires, Argentina, BID.
- Hernández Muñoz, Edgar, 2006, “El clientelismo en México: los usos políticos de la pobreza”, *Espacios Públicos*, Vol. 9, No. 017, Universidad Autónoma del Estado de México, pp. 118-140.
- Kazez, Ruth, 2009, “Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra Aportes del Sistema de Matrices de Datos”, *Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales*, en [http://www.uces.edu.ar/institutos/iaepcis/8\\_jornada\\_desvalimiento/kazez.pdf](http://www.uces.edu.ar/institutos/iaepcis/8_jornada_desvalimiento/kazez.pdf), consultado el 28 de octubre de 2009.
- Kliksberg, Bernardo, 2000, *Capital Social y Cultura: Claves Olvidadas del Desarrollo*, Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe, Buenos Aires, Argentina, BID-INTAL.



- Knips, Vivien, 2005, *Developing Countries and the Global Dairy Sector*, en <[http://www.fao.org/WaICENT/FAOINFO/AGRICULT/AGAIInfo/programmes/en/ppi/pi/docarc/execsumm\\_wp30.pdf](http://www.fao.org/WaICENT/FAOINFO/AGRICULT/AGAIInfo/programmes/en/ppi/pi/docarc/execsumm_wp30.pdf)>, consultado el 5 de Diciembre de 2008.
- Kramer Roderik, Marilyn Brewer y Benjamin Hanna, 1996, "Collective Trust and collective action: The decision to trust as a social decision", capítulo 17, en Roderick Kramer y Tom Tyler, *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, pp. 357-413.
- Lane, Christel, 1998, "Introducción: Theories and issues in the study of trust", en Christel Lane y Reinhard Bachmann (edit.), *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*, Oxford University Press.
- Lane, Christine, 1998, "Theories and Issues in the Study of Trust", Introducción, en Christine Lane y Reinhard Bachman (comps.), *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford, Oxford University Press, pp. 1-30
- Lin, Nan, 2001, "Social Capital: A Theory of Social Structure and Action", en *Structural Analysis in the Social Sciences*, Nueva York, Cambridge University Press.
- López Garrido, Claudio y Fernando Barbeyto Nistal, 2002, "Competitividad en la producción de Leche de vacuno en el mundo", *Mundo ganadero*, No. 149, 2002, pp. 52-58.
- Lozares, Carlos, 1995, "La Teoría de Redes Sociales", *Revista de Sociología*, núm. 48, Universidad Autónoma de Barcelona, pp. 103-126.
- Luna, Matilde y José Luis Velazco, 2005, "Confianza y desempeño en las redes sociales", *Revista Mexicana de Sociología*, México, Vol. 67, No. 1, pp. 127-162.
- Martínez Pellégrini, Sára E, 2008, *Clusters y sistemas productivos locales, competitividad y articulación en las regiones: Baja California, México*, COLEF, en <[http://www.ric.ufc.br/evento1/sahah\\_eva\\_martinez\\_pellegrini.PDF](http://www.ric.ufc.br/evento1/sahah_eva_martinez_pellegrini.PDF)>, consultado el 27 de mayo 2010.
- Mayer, Roger C., James Davis y David Shoorman, 1995, An Integration model of organizational trust, *Academy of Management Review*, No. 20, pp. 709-734.
- Menard, Claude, 1997, *Economía de las organizaciones*, Universidad Nacional de Colombia, Grupo editorial Norma, Bogotá.
- Merton K., Robert, Marjorie Fiske y Patricia L. Kendall, 1998, "Propósitos y criterios de la entrevista focalizada", *EMPIRIA: Revista de metodología de Ciencias Sociales*, Madrid, núm. 01, pp. 215-227.
- Millán, René y Sara Gordon, 2004, *Capital Social: una Lectura de Tres Perspectivas Clásicas*, *Revista Mexicana de Sociología*, Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, año 66, núm. 4, octubre-diciembre, pp. 711-747.

- Miller Moya, Luis Miguel., 2004, “Acción colectiva y modelos de racionalidad”, *Estudios Fronterizos*, vol. 5, núm. 9, pp. 107-130.
- Montiel, Raquel A. et al., 2004, “Efecto de las importaciones de leche en el mercado nacional del producto”, *Agrociencia*, Vol. 38, No. 5, pp. 555-564.
- Mora Salas, Minor, 2004, Hacia una visión sociológica de la sociología de la acción económica: desarrollos recientes y desafíos de la sociología económica, en María de los Ángeles Pozas et al., *La sociología económica: Una lectura desde América Latina*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Morales Vallejo, Pedro, *El análisis factorial en la construcción e interpretación de test, escalas y cuestionarios*, Madrid, Universidad Pontificia Comillas, en <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.pdf>, consultado el 1 de junio de 2010.
- Natal, Alejandro y Adriana Sandoval, 2004, “Capital social: Una revisión crítica para el estudio de la acción colectiva”, *Documentos de discusión sobre el Nuevo Institucionalismo*, No. 8, El Colegio Mexiquense.
- Olson, Mancur, 1992, *La Lógica de la Acción Colectiva. Bienes Públicos y la Teoría de Grupos*, México, Noriega Editores.
- Ostrom, Elinor y James M. Walker (comps.), 2003, *Trust and Reciprocity: Interdisciplinary: Lessons from Experimental Research*, Nueva York, Russell Sage Foundation.
- Ostrom, Elinor, 1998, “A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action”, *American Political Science Review*, vol. 92, núm. 1, pp. 1-22.
- Ostrom, Elinor, Roy Gardner y James Walker, 1994, *Rules, Games, and common-pool resources*, Ann Arbor Universidad de Michigan, pp. 369.
- Ostrom, Elinor y Toh Kyeong Ahn, 2003, "Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva", traducción de Cecilia Olivares, *Revista Mexicana de Sociología*, año 65, núm. 1, pp. 155-233.
- Patton, Michael, 1990, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park, California, Sage.
- Pomeón, Thomas et al., 2006, “Las dinámicas colectivas en dos cuencas lecheras mexicanas: Tlaxco, Tlaxcala y Tizayuca”, *Agoalimentaria*, núm. 22, pp. 49-64.
- Pomeón, Thomas et al., 2007, ¿Por qué estudiar las cuencas lecheras mexicanas?, México, Universidad Autónoma Chapingo/CIESTAAM-PIAI.
- Portilla, Melania, 1997, “Social Capital in Developing Societies: Reconsidering the Links Between Civil Agency, Economy and State in the Development Process”, en Working Papers ISS, La Haya, Holanda, núm. 18.

- Power Timothy, 2002, "The Brazilian interpersonal trust in comparative perspective", *América Latina Hoy*, No. 32, pp. 91-115.
- Putnam, Robert, 2000, "Solo en la Bolera: Colapso y Resurgimiento de la Comunidad Norteamericana", traducción de José Luis Gil Aristu, Barcelona, Galaxia Gutenberg/Círculo de Lectores.
- Putnam, Robert, Roberto Leonardi y Raffaella Nanetti, 1993, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press.
- Salcedo Maldonado, José Luis [tesis de maestría], 2009, "Dilemas de acción colectiva: instituciones y cooperación en organizaciones tecnológicas redes para la innovación", Barcelona, Departamento de Ciencia Política y Derecho Público, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Sánchez Santos, José Manuel y José Atilano Pena López, 2005, "Actividad Asociativa, confianza y generación de capital social: evidencia empírica", *Ekonomiaz*, No. 59, pp. 136-159.
- Sforzi, Fabio, 2005, *Del Distrito Industrial al Desarrollo Local*, portal, en fecha de consulta 23 de Abril del 2010. <[http://www.unioviado.es/cecodet/formacion/ORDS/docum/Sforzi\\_Artimino05.pdf](http://www.unioviado.es/cecodet/formacion/ORDS/docum/Sforzi_Artimino05.pdf)>, consultado el 23 de abril de 2010.
- Stake, Robert, 1998, *Investigación con Estudio de Casos*, traducción de Roc Filella, tercera edición, Ediciones Morata.
- Stiglitz, Joseph, 2006, *¿Cómo hacer que funcione la globalización?*, México, Editorial Taurus.
- Valles, Miguel, 2002, "Entrevistas cualitativa", *Cuadernos Metodológicos N° 32*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Vázquez Barquero, Antonio, 2000, "Desarrollo Endógeno y Globalización", *Revista Latinoamericana de Estudio Urbano Regional*, Santiago de Chile, núm. 79, diciembre, en <[http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2301/files/2008/10/vazquez\\_barquero.pdf](http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2301/files/2008/10/vazquez_barquero.pdf)>, consultado el 27 de mayo de 2010
- Vázquez Valencia, Roberto A. e Ismael Aguilar Benitez, 2010, "Organizaciones lecheras en los altos sur de Jalisco: un análisis de las relaciones de confianza en las interacciones productivas", *Region y Sociedad*.
- Villarreal Larrinaga, Oskar y Jon Landeta Rodríguez, 2006, *Estudios de caso como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica*, Universidad del País Vasco, en <[http://dialnet.unirioja.es/servlet/dcfichero\\_articulo?codigo=2517663&orden=0](http://dialnet.unirioja.es/servlet/dcfichero_articulo?codigo=2517663&orden=0)>, consultado el 27 de mayo de 2010.
- Wasserman, Stanley y Katherine Faust, 1994, "Social Network Analysis: methods and applications", Cambridge, Cambridge University Press.

Yacuzzi, Enrique, “El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación”, en <[http://www.automark.com.mx/MYRNA\\_estudiosdecaso.pdf](http://www.automark.com.mx/MYRNA_estudiosdecaso.pdf), 28>, consultado el 29 de octubre de 2009.

Yin, Robert, 1994, *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, California, Sage Publications.

## **Entrevistas**

Productor G1-1 [entrevista], 2010, por Joaquín H. Camacho [trabajo de campo], *Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, Puebla, Santa Ana Coapa.*

Productor G1-2 [entrevista], 2010, por Joaquín H. Camacho [trabajo de campo], *Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, Puebla, Santa Ana Coapa.*

Productor G1-3 [entrevista], 2010, por Joaquín H. Camacho [trabajo de campo], *Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, Puebla, Santa Ana Coapa.*

Productor G2-1 [entrevista], 2010, por Joaquín H. Camacho [trabajo de campo], *Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, Puebla, Xochimilco.*

Productor G2-2 [entrevista], 2010, por Joaquín H. Camacho [trabajo de campo], *Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, Puebla, Xochimilco.*

Productor G2-3 [entrevista], 2010, por Joaquín H. Camacho [trabajo de campo], *Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, Puebla, Xochimilco.*

Productor G2-4 [entrevista], 2010, por Joaquín H. Camacho [trabajo de campo], *Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, Puebla, Xochimilco.*

Productor G3-1 [entrevista], 2010, por Joaquín H. Camacho [trabajo de campo], *Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, Puebla, Santa Rosa de Lima.*

Productor G3-2 [entrevista], 2010, por Joaquín H. Camacho [trabajo de campo], *Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, Puebla, Santa Rosa de Lima.*

Productor G3-3 [entrevista], 2010, por Joaquín H. Camacho [trabajo de campo], Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, Puebla, Santa Rosa de Lima.

Productor G4-1 [entrevista], 2010, por Joaquín H. Camacho [trabajo de campo], Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, Puebla, Tochtepec.

Productor G4-2 [entrevista], 2010, por Joaquín H. Camacho [trabajo de campo], Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, Puebla, San Lorenzo Ometepec.

Productor G4-3 [entrevista], 2010, por Joaquín H. Camacho [trabajo de campo], Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, Puebla, Tochtepec.

## ANEXOS

### Anexo i. Cuestionario para productores

Datos del encuestado

Nombre \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Sexo Hombre \_\_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_\_

Tamaño del hatu \_\_\_\_\_

- 1) pienso que al momento de decidir quiénes participarían en el grupo o asociación se tomó en cuenta principalmente (ponga en orden de importancia 1 para el menos importante y 5 para el más importante):

Buen productor \_\_\_\_\_

Recursos económicos \_\_\_\_\_

Tamaño del hatu \_\_\_\_\_

Amistad \_\_\_\_\_

Ser familiar \_\_\_\_\_

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

- 2) Usted ha participado antes con otros miembros de la asociación en comités escolares, asociaciones religiosas, consejos de participación ciudadana, partidos políticos u otro tipo de grupo.

Si he participado ( )

No he participado ( ) Vaya a la pregunta número 4

- 3) Interactuaba con otros miembros de la asociación en:

Otros grupos de productores \_\_\_\_\_

Comités escolares \_\_\_\_\_

Asociaciones y grupos religiosos \_\_\_\_\_

Otro tipo de grupo (especificar cuál) \_\_\_\_\_

- 4) Me unen lazos familiares con los miembros de la asociación.

1	2
Sí	No

- 5) Con qué frecuencia convive con los demás socios en situaciones distintas a las relacionadas con la asociación.

1	2	3	4	5
Nunca	Con muy Poca frecuencia	Con poca frecuencia	Frecuentemente	Muy frecuentemente

- 6) Estaría dispuesto a participar con los miembros de esta asociación en otra actividad relacionada con la actividad lechera.

1	2	3	4
Muy poco dispuesto	Poco dispuesto	Dispuesto	Muy dispuesto

- 7) Estaría dispuesto a participar con los miembros de esta asociación en otra actividad distinta a lo relacionado con la actividad lechera.

1	2	3	4	5
Muy poco dispuesto	Poco dispuesto	Mas o menos dispuesto	Dispuesto	Muy dispuesto

8) Al momento de formarse el grupo o asociación se establecieron de forma clara las reglas y normas que los asociados deberían cumplir.

1	2	3	4	5
Muy poco clara	Poco clara	Mas o menos clara	Clara	Muy clara

9) Se establecieron de forma clara las sanciones que se tendrían en caso de que los asociados no cumplieran con las reglas y normas.

1	2	3	4	5
Muy poco clara	Poco clara	Mas o menos clara	Clara	Muy clara

10) Participe en el establecimiento de las normas y las reglas de la asociación o grupos

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

11) Estoy de acuerdo con las reglas y normas establecidas para regular las actividades de la asociación o grupo.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

12) ¿Qué tanto se cumplieron las normas y reglas acordadas?

1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Mas o menos	Bien	Muy bien

13) Estoy de acuerdo en que, cuando las reglas se rompieron, las sanciones aplicadas fueron justas.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

14) Ponga en orden la siguiente lista según la importancia que usted piense que tiene cada aspecto (1 para el menos importante y 5 para el más importante)

Mi interés particular en participar en la asociación fue:

- a) Obtener un mejor precio por mi producto \_\_\_\_\_
- b) Obtener mayores ganancias \_\_\_\_\_
- c) Tener mayor seguridad en la venta de mi producto \_\_\_\_\_
- d) Obtener recursos para producir mejor \_\_\_\_\_
- e) Otro tipo de beneficio (especificar cuál) \_\_\_\_\_

15) Conozco bien el objetivo por el cual se creó la asociación

Si lo conozco	( )
No lo conozco	( )

16) Estoy de acuerdo con ese objetivo buscado

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Poco de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

17) Yo pienso que se ha cumplido el objetivo por el cual se creó la asociación.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Poco de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

**18) Todos los miembros han aportado recursos a la asociación o grupo en función de sus posibilidades**

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Poco de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

**19) Las pérdidas o beneficios obtenidos se han distribuido de manera equitativa.**

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Poco de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

**20) He obtenido lo que buscaba al formar parte de la asociación.**

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Poco de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

**21) Yo estoy satisfecho con el desempeño y los logros de la asociación**

1	2	3	4	5
Nada satisfecho	Poco satisfecho	Mas o menos satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

**22) Yo creo que las contribuciones que yo haga a la asociación o grupo me traerán beneficios en el corto, mediano o largo plazo.**

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

**23) Me parece que la mayoría de los miembros de la asociación no buscan sacar ventaja sobre los otros miembros.**

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

**24) Creo que se puede confiar en la mayoría de los miembros de la asociación o grupo.**

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo



Anexo ii. Guión de entrevista



Guión de la entrevista a pequeños productores lecheros que participan en acciones colectivas en la cuenca lechera de Tecamachalco, Puebla.

Nombre (opcional) \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_

Años como productor lechero \_\_\_\_\_

Tamaño (número de cabezas de ganado en la explotación lechera) \_\_\_\_\_

Tecnología

Sala de ordeña \_\_\_\_\_

Inseminación artificial \_\_\_\_\_ Costo aprox. por servicio \_\_\_\_\_

Tamaño del grupo (número de integrantes) \_\_\_\_\_

Constitución formal Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Tamaño del hato (número de cabezas de ganado en la explotación lechera) \_\_\_\_\_

- 1) ¿Cómo se dio el proceso de formación del grupo?
- 2) ¿Cuál era el objetivo buscado al formar el grupo?
- 3) ¿Todos los elementos participantes en el grupo están de acuerdo con el objetivo buscado? ¿Cómo se da usted cuenta de ello?
- 4) ¿Cuál fue su principal interés por formar parte del grupo? ¿Qué beneficio esperaba obtener?
- 5) ¿Hay coincidencias entre lo que usted buscaba al formar parte del grupo y los intereses manifestados por los demás elementos?
- 6) ¿Qué aspectos se tomaron en cuenta para decidir quiénes son aceptados en el grupo o asociación?
- 7) ¿Los elementos de la organización o grupo participaron en conjunto con anterioridad en otros grupos de productores relacionados con la actividad lechera? ¿Fue importante esto al momento de formarse como grupo?
- 8) ¿Se relacionaba usted con los elementos de la organización o grupo en otro tipo de grupos ajenos a la actividad productiva lechera (v.g. comités escolares, asociaciones religiosas, partidos políticos, grupos para riego, etc.)? ¿Fue importante esto al momento de formar el grupo?
- 9) ¿Existen lazos familiares entre los integrantes de la asociación o grupo? ¿Fue importante esto al momento de formarse como grupo?

- 10) ¿Los miembros conviven con frecuencia en situaciones diferentes a las relacionadas con los asuntos de la asociación o grupo? ¿En que tipo de situaciones por ejemplo?
- 11) ¿Los miembros han aportado recursos al grupo de manera equitativa? ¿Qué tipo de recursos?
- 12) ¿Se han obtenido beneficios de haber formado el grupo?
- 13) ¿Los beneficios obtenidos por el grupo se han distribuido de manera equitativa?
- 14) ¿Al momento de formarse el grupo se establecieron reglas, normas, o estatutos que regularan la participación dentro de la asociación o grupo? ¿Hubo participación de todos?
- 15) ¿Se establecieron sanciones en caso de que se incumplieran las normas?
- 16) ¿En algún momento alguien ha manifestado no estar de acuerdo con la normatividad establecida? ¿Por qué causas?
- 17) ¿En algún momento se algún elemento del grupo ha roto las reglas acordadas? ¿Qué consecuencias ha tenido?
- 18) ¿Se ha aplicado la normatividad de acuerdo a lo establecido?
- 19) ¿En algún momento algún miembro de la asociación ha buscado obtener beneficios actuando en contra de los intereses del grupo? ¿Me podría dar un ejemplo?
- 20) ¿La mayoría de los elementos del grupo son dignos de su confianza?
- 21) ¿Después de relacionarse en este grupo usted cree que los miembros estarían dispuestos a participar juntos en otro grupo relacionado con la actividad lechera?
- 22) ¿Se ha presentado alguna forma de colaboración posterior a iniciado este grupo?
- 23) ¿Después de relacionarse en este grupo usted cree que los elementos estarían dispuestos a participar juntos en otro grupo no relacionado con la actividad lechera?
- 24) ¿Se han cumplido los objetivos por los cuales se formó el grupo? ¿Podría decirme porque piensa que si o que no?
- 25) ¿Se han cumplido los objetivos que usted buscaba? ¿Podría decirme porque piensa que si o que no?
- 26) ¿Qué factores cree usted que han sido los determinantes del éxito o fracaso del grupo?

Anexo iii. Anexo fotográfico



Foto 1. Cortando forraje (Santa Rosa)



Foto 2. Alimentando el hato (Xochimilco)



Foto 3. Instalaciones (Xochimilco)



Foto 4. Instalaciones (Tochtepec)



Foto 5. Productor (Tochtepec)



Foto 6. Productor (Santa Rosa)



Foto 7. Productor (Xochimilco)



Foto 8. Instalaciones (Santa Rosa)



Foto 9. Área de ordeña (Santa Rosa)



Foto 10. Equipo para ordeña (Santa Rosa)



Foto 11. Corrales y sala de ordeña (Tochtepec)



Foto 12. Área de ordeña (Xochimilco)



Figura 13. Preparando para ordeñar



Figura 14. *Quesero* recogiendo leche (Xochimilco)



Foto 15. *Litrero* recogiendo leche en (Santa Rosa)



Figura 16. *Litrero* vendiendo al menudeo

El autor es Ingeniero Agroindustrial por la Universidad Autónoma Chapingo. Actualmente es profesor de tiempo completo de la Universidad Tecnológica de Tecamachalco en la carrera de Ingeniería en Gestión de Proyectos y forma parte del Cuerpo Académico del Área Económica, Social y Agroalimentaria de la misma institución. Egresado de la Maestría en Desarrollo Regional de El Colegio de la Frontera Norte (2008-2010).

Correo electrónico: camachovera@yahoo.com.mx

© *Todos los derechos reservados. Se autorizan la reproducción y difusión total y parcial por cualquier medio, indicando la fuente.*

Forma de citar:

Camacho Vera, Joaquín H. (2008). Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, Puebla. Tesis de Maestro en Desarrollo Regional. El Colegio de la Frontera Norte, A.C. Tijuana, México. 147 pp.