

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT

UNIDAD ACADÉMICA DE ECONOMÍA



PRESEA

MAESTRIA EN NEGOCIOS Y ESTUDIOS ECONOMICOS

**EL SECTOR LECHERO ANTE LA
GLOBALIZACIÓN**

TESINA PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

SUSTENTA

ARLEN CERÓN ISLAS

ASESOR DE TESINA

M. en C. JOSE MANUEL SÁNCHEZ BERMUDEZ

Tepic, Nayarit. Julio de 2007.



INDICE

CAPITULO

PÁGINA

Protocolo

- Planteamiento del problema
- Preguntas de investigación
- Delimitación del problema.
- Hipótesis
- Métodos y técnicas de investigación

I. Introducción	1
II. Conceptos Generales	
II.1. Globalización, Libre Comercio y Competitividad	8
II.1.1. Globalización y Libre Comercio	8
II.1.2. Competitividad	11
II.2. México en la Globalización	16
II.3. Sistema Lechero en la Globalización	18
II.3.1. Sistema Lechero Mundial	18
II.3.2. Sistema Nacional	21
II.3.2.1. Antecedentes	21
II.3.2.2. Integración del Sistema Lechero	24
II.3.2.3. Factores del Sistema Lechero	30
II.3.2.4. Situación actual del Sistema Lechero Mexicano	31
II.3.2.5. Programas de Apoyo al Sistema Lechero Nacional	44
III. Situación Actual de los Pequeños Productores Lecheros. Caso de Análisis Xalisco, Nayarit.	
III.1. Descripción General	51
III.2. Importancia del Sector Lechero en Nayarit	52
III.3. Sistemas de producción de leche en el estado	54
III.4. Pequeños productores de las comunidades de Pantanal, Las Palomas y Xalisco	64
III.5. Programas de Apoyo del Gobierno al Sistema Lechero Nayarita	66
III.6. Otros aspectos	69

CAPITULO

IV. Resultados de investigación	
IV.1. Caso de estudio	70
IV.2. Perspectivas del Sistema Lechero	74
IV.2.1. Sistema Lechero Nacional	74
IV.2.2. Programa para el Desarrollo Agropecuario de Nayarit 2025	78
V. Comentarios Finales	83
VI. Anexos	
Anexo 1. Puntos de vista de actores del Sistema Lácteo en México	85
Anexo 2. Guía de entrevista	87
VII. Glosario	88
VIII. Bibliografía	93

INDICE DE CUADROS Y ESQUEMAS

Cuadro No. 1 Principales países productores de leche en el mundo	20
Cuadro No. 2 Volumen de producción nacional	33
Cuadro No. 3 Valor de producción	35
Cuadro No. 4 Producción Nacional de Leche	39
Cuadro No. 5 Valor de producción de Nayarit. Leche de bovino 1994-2001	52
Cuadro No. 6 Personal ocupado en las principales clases manufactureras según producción brutal total, 1998	52
Cuadro No. 7 Producción brutal total	53
Cuadro No. 8 Distribución porcentual de los insumos totales	53
Cuadro No. 9 Activos fijos netos	53
Cuadro No. 10 Volumen de la producción de leche en bovino por sistema de producción	55
Cuadro No. 11 Principales municipios de productores de leche en Nayarit	56
Cuadro No. 12 Valor de producción de leche de bovino en Nayarit por municipio y sistema de producción	59
Cuadro No. 13 Bovinos de leche en Nayarit	56
Cuadro No. 14 Estadística Ganadera de bovinos de leche por municipio y sistema de producción	59
Cuadro No. 15 Volumen mensual de producción de leche según sistema de producción	60
Cuadro No. 16 Crecimiento anual de la producción estatal de leche de bovino y su participación en la producción nacional	58
Cuadro No. 17 Relación mensual de hatos y/o lotes reproductores	61
Esquema No. 1 División del mundo global	9
Esquema No. 2 Niveles de análisis	13
Esquema No. 3 Determinantes de la competitividad y su interacción	14
Esquema No. 4 Modelo del diamante	15
Esquema No. 5 Cadena productiva. Leches y Derivados Lácteos	27
Esquema No. 6 Cadena Agroindustrial Lechera básica moderna	28
Esquema No. 7 Composición del sistema lácteo	29
Esquema No. 8 Análisis de la problemática del sistema lácteo mexicano .	43

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Sistema Lechero Mexicano (SLM) se caracteriza por una producción deficitaria de leche que cubre menos del 70% de los requerimientos del mercado doméstico, en donde el 40% de la leche se consume en condiciones naturales y sin control higiénico. Además, existe una marcada dualidad tanto en el sector primario como en el industrial. En el primario coexisten un sistema no especializado y de escaso rendimiento con uno especializado e intensivo que opera con ganado lechero y técnicas de selección, dando como resultado elevados rendimientos por vaca; tanto es así que con sólo el 12% del hato ganadero produce el 61% de la leche. Junto a este segmento coexiste la lechería no especializada propia del trópico, marcadamente estacional y con escaso rendimiento por animal que, a pesar de contar con el 88% del hato ganadero, produce sólo el 39% de la leche. (Hernández, 2001.)

En el caso lechero de México, dado que la cadena agroindustrial se ha distinguido por una baja eficiencia generalizada, caracterizada por su incapacidad para asegurar un suministro suficiente en volumen de productos para la población, así como con la calidad e higiene requeridas para propiciar una alimentación adecuada. Asimismo, este sistema se ha mostrado muy sensible al comportamiento de los precios, lo que deja entrever las interacciones con el contexto donde se inserta. Se puede afirmar que el proceso de internacionalización de la economía lechera, en gran parte dirigido por empresas transnacionales, se ha acompañado de una regionalización económica, como un mecanismo de distribución de mercados que comprende una gran cantidad de bienes y servicios, desde insumos, tales como animales de registro, alimentos, semen, embriones, vacunas, medicinas y equipos, para la producción primaria materias primas, equipo, paquetes tecnológicos para el envasado tetrapack, para la industrialización de los productos lácteos (lactobacilos, grasa butírica, caseína, suero, etc.) hasta bienes industrializados de consumo directo.

México se sitúa como un destacado importador mundial de productos lácteos y de insumos para el desarrollo de la actividad lechera, y como usuario de las tecnologías fijadas a partir del modelo de Estados Unidos y Canadá. Sólo en lo que concierne a la importación de leche en polvo para consumo directo, México ocupaba el primer lugar en el mundo en 1995, lo que en términos de disponibilidad interna del producto significa un 35% del Consumo Nacional Aparente (Del Valle, 1997).

La leche en México es un producto básico y como tal es de gran importancia. Las actividades lecheras tienen características muy heterogéneas, por lo cual tienen como rasgo característico la asociación de dos potencias lecheras (específicamente Estados Unidos y Canadá) con un país altamente deficitario en ese rubro (México), esto viéndolo desde el punto de vista intercambio de productos a partir del TLCAN. La diferenciación que se expresa en niveles de productividad, de organización y políticas de fomento, entre otros aspectos, tiende a acentuarse por el divergente nivel de integración e incorporación de tecnología, lo que ha conducido a intensificar relaciones de tipo comercial de productos como leche en polvo, pero también de insumos (semes, lactobacilos, empaque de tetrapak) y equipo.

En esta integración desigual, México corre el riesgo de aumentar su dependencia en un producto básico y vulnerar la competitividad de una actividad clave para el desarrollo rural y agroindustrial.

En la regionalización lechera, México ha experimentado un acelerado proceso de liberación de su sistema lechero, sin exigir de los otros países, en especial de Estados Unidos, una conducta similar, lo que afectará la división del trabajo en esta actividad. Estados Unidos y Canadá, como suministradores de insumos, equipo, tecnología y productos de consumo final; México como comprador de los mismos, como comercializador y en el mejor de los casos como maquilador.

De continuar esta dinámica para México, los efectos son graves porque atrofian el desarrollo de esta actividad productiva, que se refiere a un producto básico, a través del cual se puede favorecer el desarrollo rural y agroindustrial del país, en una perspectiva sostenible.

Es así, como el sistema agroindustrial lechero mexicano presenta notables diferencias, marcadas por las formas de producir, el nivel tecnológico y la interacción con la agroindustria, entre otros factores. Las unidades de producción se pueden agrupar en tres grandes niveles, de acuerdo al grado de tecnificación (Hernández, 2001): El estabulado, que se localiza en cuencas y zonas especializadas del norte y centro (como la Laguna y Tizayuca); el semiestabulado o familiar, que prevalece en las zonas templadas del centro occidental y norte (como los Altos de Jalisco) y el de ordeña estacional y libre pastoreo, preponderante en las regiones húmedas, semicálidas y secas del trópico mexicano.

En cuanto a la comercialización, los mejores canales se encuentran en el primer subsistema (estabulado), en los otros dos casos (semiestabulado y tropical) se aprecia una importante dispersión de la producción, ya sea la venta de leche en orilla, a intermediarios, para la elaboración de productos artesanales como los quesos y a compañías transnacionales como Nestlé. (Hernández, 2001)

En el caso de los subsistemas tropicales y familiares, al existir irregularidad en la oferta del producto e incertidumbre en su calidad, se hace necesaria la estimulación de esquemas organizativos que faciliten el acopio, conservación y transacción de la leche, con lo cual las rupturas entre las distintas fases sean menores. En contraste, el subsistema especializado representa generalmente mayor integración vertical e incluso horizontal, pero el costo de producción es más elevado.

Es por todo lo anterior, que el sector sobre el cual se plantea la problemática de investigación es el sistema lechero, debido a que es una industria que tiene vínculos con sectores productivos importantes para el desarrollo del país tales como la agricultura, comercio, servicios y es un importante proveedor de empleo e ingresos en el ámbito rural. Y a pesar de esta característica tan importante, México tiene los precios más bajos de la leche en el mundo debido a la política económica que intentando favorecer el consumo ha resultado desfavorable para el actual mercado donde se desarrolla el sistema lechero mexicano. Esta situación ha distorsionado el mercado porque los industriales y ganaderos no pueden financiar programas de

crecimiento pues el margen de utilidad es de apenas 5% para los ganaderos y menor al 3% para los procesadores. Por ello, el país requiere urgentemente de la adopción de una política de fomento a la industria lechera a fin de reducir las compras al exterior que lo han convertido en el mayor importador del lácteo en el mundo con 5 millones de litros al día y dicho apoyo tendría que comenzar con la liberalización del precio del producto. (Gavioto, 1998.)

En resumen: en el sector lechero no se ha visto un crecimiento favorable e incluso en la última década ha disminuido considerablemente dada la globalización y la apertura de mercados internacionales. En la actualidad México es considerado el mayor importador de leche lo que indica que a pesar de la gran calidad de productos lácteos y sus derivados, el sector no es eficiente para cubrir el consumo nacional, principalmente dada la poca productividad del sector, el precio tan bajo de la leche y el alto costo de permanencia en el mercado.

Cabe mencionar que debido a que la investigación se realizara en el Estado de Nayarit es importante señalar que el sector agropecuario es un gran detonante en la economía estatal, ya que la dinámica de la industria, el comercio y los servicios dependen en gran medida de las derramas económicas derivadas de las actividades agropecuarias. Las regiones dedicadas a esta actividad son: costa norte, sierra y costa sur. Y que de la población ocupada de la entidad, tan solo el 32.28% se encuentra activa en el sector agropecuario. (Nayarit, 2001)

TÍTULO DE INVESTIGACIÓN

"El Sector Lechero ante la globalización."

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1.- ¿Cuáles han sido los principales impactos de la globalización en el Sistema Lechero Internacional, Nacional y Regional?
- 2.-¿Por qué el Sistema Lechero Mexicano de pequeños y medianos productores, no ha alcanzado su máxima rentabilidad y competitividad?
- 3.¿Cuáles son los requisitos mínimos que debe tener el sector lechero para competir globalmente?

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la presente investigación se realizara mediante un análisis teórico sobre el impacto que tienen los factores económico-administrativos en el marco de la globalización, en el desarrollo de los pequeños productores del sistema lechero mexicano, en particular los productores lecheros de Xalisco, Nayarit. Es de interés determinar él porque los pequeños productores de este sistema no alcanzan su desarrollo potencial competitivo.

El trabajo pretende cubrir el nivel de competitividad de la producción de lecheros lo cual se considera es el principal factor que impacta en el desarrollo de las empresas. La investigación permitirá realizar un análisis del comportamiento de precio, tipo de producto principal, demanda y oferta potencial, así como el tipo de mercado en que se desenvuelven dada la estructura de la industria y la tecnología empleada por los pequeños productores. Aunque se reconoce la importancia de las cadenas productivas en el desarrollo local, el presente trabajo únicamente se centrara en la fase de producción primaria (pequeños ganaderos / insumos).

El tiempo que se pretende para desarrollar la presente investigación es en un periodo de 6 meses, pudiéndose extender esto dada la problemática inmersa de la investigación de campo y la disponibilidad de información escrita en artículos, libros y

el apoyo de sectores gubernamentales al proporcionar información del Sistema Lechero Mexicano.

Respecto a la cobertura de la investigación mencionaremos que primero se investigara en el municipio de Xalisco, Nayarit; quienes son los pequeños productores de leche, una vez realizado lo anterior entonces se podrá elegir por disponibilidad y alcance a los posibles candidatos a entrevistar, esto debido a las limitantes inmersas en todo trabajo de investigación de campo.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

- a. La globalización ha tenido un impacto negativo para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sistema lechero nayarita, debido a la existencia de productos similares a un costo inferior.
- b. El Sistema Lechero Mexicano no ha sido lo suficientemente competitivo ante los desafíos de la globalización, reflejándose esto en la baja productividad de pequeños productores.
- c. La incorporación de empresas globales al Sistema Lechero Mexicano ha tenido un impacto negativo para la productividad y competitividad de los pequeños productores.
- d. El sistema lechero mexicano no ha sido capaz de responder a los desafíos de la globalización reflejándose esto en la baja competitividad productiva de los pequeños productores.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVE

Sistema lechero mexicano

Globalización y sus factores

Nivel de producción competitivo

Factores económicos: Precio, producto, demanda, tipo de mercado y tecnología

Apoyos gubernamentales: Programas de desarrollo

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se basará en trabajo documental con el fin de obtener de fuentes primarias y secundarias la información más relevante del impacto de la globalización en el sistema lechero nayarita. Así como tener un respaldo de información de campo generada por entrevistas. Metodológicamente se le dará un enfoque cuantitativo.

Investigación documental

Se realizará la búsqueda de información general de:

- a) Características relevantes del sistema lechero mexicano, con la finalidad de obtener información sectorial y determinar el contexto general en el cual se desenvuelven los actores del sistema.
- b) La globalización empresarial, para poder destacar que es lo principal para ser global, el sistema lechero cumple con estas características y como ha sido el impacto sobre la economía de los pequeños productores
- c) Características de los organismos apoyos gubernamentales para el sistema lechero.
- d) Identificación de factores económico-administrativos del entorno globalizado del sistema lechero, para sustentar la relación entre globalización y pequeños productores de este sistema.

Toda la búsqueda anterior se realizará a través de páginas de Internet, bibliografía especializada y artículos del tema en específico.

Investigación de campo

1. Se iniciará con la identificación de las principales empresas lácteas a nivel nacional, así como la identificación de productores estatales, esto a través de consultas y contactos con las cámaras/organismos gubernamentales y privados que tengan información especializada del sistema lácteo mexicano.

2. Se llevará a cabo la estrategia de entrevistas con productores del sistema lechero nayarita con la finalidad de generar la información las cuales se realizarán a 5 productores, serán elegidos en base a la disponibilidad, se limita a este número de productores dado que el entorno empresarial es pequeño y se pueden encontrar

dificultades de acceso a la información. Para el desarrollo se utilizara un formato estructurado con la finalidad de generar datos de campo que sustenten la práctica del sistema. El tipo de información que se les solicitara será la necesaria para poder establecer como les han impactado los factores que la globalización exige, principalmente girarán entorno al nivel productivo que poseen así como también conocimientos acerca del precio, producto, tecnología, tipo de mercado al cual se enfrentan y las nuevas estrategias empleadas para mejorar su nivel de producción principalmente para competir con empresas globalizadas.

3. Se buscarán los organismos de apoyo a los pequeños productores lecheros, identificando la clase de apoyo y sus requisitos. También se realizaran entrevistas a funcionarios de los organismos para conocer el tipo de apoyo que se maneja en el Estado.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día hablar de globalización y lo que implica este concepto, se ha convertido en un lugar común y ha penetrado en el proceso enseñanza-aprendizaje mundial.

Es innegable que la globalización puede aportar beneficios a México pero como toda acción económico administrativa también a producido contradicciones. Pero si solo fijamos la atención en los problemas y adoptamos un punto de vista catastrofista, corremos el riesgo de paralizarnos y derrotarnos a nosotros mismos. De esta forma, las contradicciones de la globalización han producido una fuerte tensión en toda la población que se manifiesta en una clara inclinación al trabajo y superar lo que se denomina como crisis.

Para la economía mexicana la globalización significó estimular el comercio exterior, importar alimentos, eliminar los subsidios para forzar la competitividad de los productos de producción nacional, recortar los presupuestos de los programas de desarrollo y apoyo a la producción, así como reducir los programas asistenciales a los distintos sectores del país.

Como parte de este fenómeno los retos de los productores mexicanos, consisten en sobrevivir a pesar del estancamiento económico, con mercados contraídos y escaso poder de compra, y al mismo tiempo, responder a la poderosa presión competitiva ejercida por las empresas globales, es necesario tener una visión propositiva, posibles caminos para responder y manejar en el propio provecho las fuerzas estructurantes de la situación. La colaboración y las alianzas, enraizadas en los sectores productivos y en los parques o corredores industriales, señalan posibilidades para diseñar estrategias capaces de situar con una ventaja dentro de la contienda competitiva.

La magnitud del éxito depende del grado según el cual se extienden las actividades más allá del mercado interno y la conquista de nuevos consumidores con mayor poder adquisitivo. Así un productor, ante la competencia global y los obstáculos sociales puede encontrar que, una cooperación y alianza con sus proveedores de materias primas, podría darle una ventaja competitiva. Para ser competitivos y no excluidos en el nuevo enfoque triádico de la división del mundo, se propone la opción de aprovechar al máximo las ventajas con las que cuenta la nación, debido a que las

ventajas comparativas, que dominaron el pensamiento económico son apenas un elemento de un proceso más amplio y complejo de las ventajas competitivas.

En el sector rural la aplicación del modelo neoliberal y la transnacionalización económica solo ha traído como consecuencia su polarización, acompañada por la reconversión económica de un número importante de agroproductores. Con la apertura del mercado se deja de lado el modelo de desarrollo orientado al mercado interno, con base en la autosuficiencia alimentaria, la sustitución de importaciones y la intervención del Estado, ahora se espera que los productores se desarrollen en plenos niveles de autosuficiencia.

Así por ejemplo en el campo mexicano existe una pequeña minoría de productores sumamente eficiente, es decir, un pequeñísimo segmento del sector agropecuario de gran pujanza al cual le sería más sencillo el logro de la autosuficiencia; pero también por otro lado existe otro enorme segmento del sector muy abandonado que desafortunadamente, es la gran mayoría y el cual se enfrenta a los desafíos del nuevo enfoque con características muy particulares y desventajosas. Pues una característica dominante en el campo mexicano es la alta concentración de pobreza, actualmente se tiene que más de dos terceras partes de los extremadamente pobres en México corresponden a la población rural.

Es quizás por esta característica que el sector agropecuario mexicano posee una baja productividad. En él vive aproximadamente el 27% de la población nacional sobre todo joven, trabaja el 22% de las personas que poseen empleos, pero sólo produce el 7% de la riqueza nacional. El campo tiene una productividad cercana a la tercera parte de la productividad media nacional; si esto se ve en una imagen, es como una pirámide, vemos que 10 por ciento de los 25 millones de habitantes del medio rural están en condiciones de alta competitividad y 90 por ciento en la pobreza. (Ramírez, 2001)

Todas estas características contribuyeron para que a la mayoría de los productores nacionales del campo, el libre comercio y los mercados abiertos no significaran una oportunidad, sino una amenaza para sus ingresos y su nivel de vida, esto también ha

sido originado principalmente por la competencia de productos importados más baratos que empezaron fuertemente a desplazar la producción nacional.

De todo lo anterior que se desprenda el interés de esta investigación es decir realizar un análisis de cómo estas características generales del campo, se han presentado en los productores lecheros y cual ha sido el impacto de la apertura de los mercados para ellos.

Pues México, constituye una región geopolítica con características muy particulares en el caso del sector lácteo: Sus economías son pequeñas, dependen en mayor medida de su sector agropecuario, su población se concentra en zonas rurales, tienen alta vulnerabilidad en sus mercados por su nivel de apertura, tamaño y susceptibilidad a los eventos externos. Además el sector lácteo está constituido por miles de pequeños y medianos productores, así como de cientos de pequeñas y medianas industrias de transformación a escala industrial y artesanal. Estas particularidades, así como su importancia social y económica, se ven plasmadas actualmente en la implementación de políticas concretas para el fomento de la producción lechera.

En las políticas actuales se le apuesta mucho al término autosuficiencia debido a que la producción de leche en México es muy importante por la cantidad de productores y del inventario de vacunos involucrados en el proceso, el valor nutricional del producto y el aporte que hace a la alimentación del pueblo mexicano, amén del valor de la producción y de que existe un mercado nacional insatisfecho que se ha venido cubriendo mediante importaciones.

Ocasionado en parte por que la cadena alimenticia a la cual pertenece el sistema lechero se ha distinguido por una baja eficiencia global, caracterizada por su incapacidad para asegurar un suministro suficiente en volumen de productos para la población, así como con la calidad e higiene requeridas para propiciar una alimentación adecuada. Asimismo, este sistema se ha mostrado muy sensible al comportamiento de los precios, lo que deja entrever las interacciones con el contexto global donde se inserta.

En la transición en que se encuentra inmerso el sistema lechero, se perfila un balance negativo en especial para los pequeños productores del campo, que abastecen de

materia prima a la industria; con el fortalecimiento del capital globalizado y el retiro del Estado.

Otro aspecto que influye en la balanza negativa, es la organización de los productores, pero en México simplemente que no existe una organización entre los productores. ¿Cómo puede salir al mercado alguien que tiene una producción de leche proveniente de diez a treinta hatos? Quizás queda atrapado por el intermediario, paga al productor el precio mínimo y se lleva las grandes ganancias. Esto no puede ser ¿Cuál es la fórmula para resolver esto? Pues el paso más sencillo sería organizar a los productores. En todo el mundo los pequeños productores trabajan así, se unen en pequeñas cooperativas para hacer juntos lo que no pueden hacer por separado, de esa forma reciben tecnología, educación, capacitación y crédito para desarrollarse. A pesar de esta opción México no ha podido organizar a sus pequeños productores, los ha dejado sueltos a partir de la desaparición del modelo del paternalismo, ya que cuando se aplicó causó grandes daños; se les dijo: "no te preocupes, yo te atiendo" y no se les dejó crecer, pero poco después se quitó la Conasupo, la banca social se redujo y se les dejó solos en el mercado. Este retiro del Estado dejó grandes vacíos que obviamente han ocasionado mucho daño.

Aunado a todos estos factores el pequeño productor se ha tenido que enfrentar a diario con un serio problema, la falta de mercado donde colocar su producto, si bien es cierto que existe un mercado nacional insatisfecho, los productores manifiestan que no es por falta de producción, sino debido a que ahora se tienen que enfrentar con una serie de requisitos en cuanto a la calidad y presentación del producto; pero manteniendo un nivel de precio de venta del producto primario a un bajo costo comparado con el precio de producción. Esto refleja que a pesar de las constantes declaraciones que el gobierno y las distintas agrupaciones lácteas emiten acerca del buen comportamiento y que el futuro de este mercado se ve brillante, debido a que la demanda está en aumento y la producción se está incrementando en muchas regiones; esto último no es aplicable a los pequeños productores lecheros del estado de Nayarit ya que como ellos lo manifiestan "en la actualidad el mayor reto a enfrentar es que no existe mercado para colocar la producción, debido al bajo costo de venta y altos costos de producción, lo cual genera una baja rentabilidad, pues ahora las ventas

solo dejan una utilidad para apenas sobrevivir dentro del sistema y cubrir las necesidades prioritarias.”

Es por todo esto, que resulta interesante el estudio del sistema y del cómo ha sido el impacto que la globalización ha causado en los pequeños productores lecheros del país, pero se reconocen las limitantes para el análisis de todo el sistema lechero nacional, es por ello que esta investigación se centrara en el estudio de los pequeños productores lecheros de Xalisco, Nayarit, específicamente en las comunidades de: Las Palomas, Pantanal y Xalisco, debido a que estas comunidades son las que se encuentran más cercanas a la zona urbana pero que no pierden las características peculiares de los lecheros artesanales con venta a domicilio por litreo y baja productividad, además en dichas comunidades se observa la mayor concentración de pequeños productores lecheros de la zona centro de Tepic, Nayarit y son estos precisamente los más afectados por las estrategias empleadas por las pasteurizadoras locales, nacionales e internacionales; así como por los productos sustitutos lo cual se refleja en la baja considerable de consumo del producto que comercializan: la leche bronca.

Nota: el 38% de la población de Nayarit pertenece a las zonas rurales donde se desarrolla una actividad agropecuaria principalmente, participando la actividad ganadera con un 13.08% del PIB estatal, generado por pequeños productores del campo.

El Sistema Lechero Mexicano se estudiara a la luz del agotamiento de un modelo de desarrollo caracterizado por una industrialización por sustitución de Importaciones y la crisis económica características básicas de un periodo anterior. Además del proyecto gubernamental de desarrollo de la economía mexicana, ligado estrechamente al proceso globalizador de la economía mundial, que visualiza el futuro que se espera para el sector lechero. Por ello es necesario reflexionar sobre las modalidades del sistema lácteo internacional y las transformaciones que ha sufrido el sistema lechero nacional a partir de la abrupta apertura comercial, siendo estas dos dimensiones básicas en el caso lechero Mexicano. En concreto esta metodología se aplicara para el caso de estudio de nuestro interés, es decir, el análisis del sistema de pequeños productores lecheros de Xalisco, Nayarit.

De toda la información anterior surgen algunas preguntas tales como: ¿Por qué a pesar de que el sistema lechero es parte de las prioridades de la nación y que México es un país con potencial agroindustrial, los pequeños productores ven día a día caer la rentabilidad del negocio? ¿Qué está fallando, que falta por hacer, que necesidades tienen que cubrir y sobre todo que se requiere para sobrevivir en el nuevo contexto competitivo global?

Algunas respuestas trataremos de desarrollarlas en la presente investigación, otras quedarán por resolver y muchas sin contestar, pero recordemos que nuestro fin principal es indagar porque en general el Sistema Lechero de los pequeños productores no es lo suficientemente competitivo ante el fenómeno económico administrativo llamado "Globalización."

El desarrollo de la presente investigación se realizó de lo general (Globalización) a lo particular (Caso de estudio); por lo que se inicia con un panorama general de la terminología que interviene directamente en el desarrollo de una empresa competitiva, abocándonos a establecer que significado tiene el término económico – administrativo "globalización" visto desde distintos puntos de vista lo cual nos permite contextualizar el entorno en que se encuentra inmerso nuestro país, sin descuidar los lineamientos internacionales que marcan el intercambio de productos, en este nuevo contexto donde dominan las empresas con mayor poder competitivo y con efectos negativos para los pequeños productores lecheros, se desprende la necesidad de buscar alternativas que permitan desarrollar niveles de competitividad para hacer frente a los cambios radicales que trae consigo el nuevo mercado, nos interesa de manera particular realizar una revisión teórica de los requisitos que marca la competitividad nacional e internacional, con la finalidad de conocer las distintas posibles estrategias para reinventar el negocio y orientarlo hacia la competitividad global. Para lograrlo es necesario sustentar la transformación del sistema en la incorporación de tecnología, capacitación y desarrollar al máximo las potencialidades que presenta el sistema lechero nacional y local, pero esto no lo van a poder lograr solos los pequeños productores lecheros, ya que en nuestro país existen muchos campesinos productores, que no aprovechan al 100% los recursos que tienen, debido al factor económico de

bajo nivel. Esto permitirá situarnos en el marco globalizador de la economía internacional, analizando las etapas de inmersión de México en este fenómeno.

Todo lo anterior establecerá un panorama mundial y nacional donde se encuentran trabajando los sectores económicos del país, en particular se analizarán los 3 momentos históricos que han marcado la evolución del Sistema Lechero Mexicano en la globalización, esto para conocer mas a detalle el comportamiento generalizado del Sistema, llevando el análisis desde en ámbito mundial hasta el nacional (antecedentes, factores, situación actual y apoyos gubernamentales); el periodo de análisis inicia en los años 90's debido a que esta década es considerada como la etapa en que el sistema ha sufrido una reorganización productiva significativa dirigida principalmente por las empresas trasnacionales pero con negativos en especial para los pequeños productores lecheros nacionales.

Todo lo anterior nos permite establecer el escenario actual donde se encuentran los pequeños productores de Nayarit, específicamente los de las comunidades Xalisco, Pantanal y Las Palomas ubicadas en el municipio de Xalisco, Nay.; para poder llevar a cabo el estudio de las características particulares de estos productores se realizará una revisión de características generales de su entorno, la importancia que este sector tiene para la economía del estado, sus sistemas de producción. Con la finalidad de establecer el aporte económico de esta actividad al desarrollo de la economía estatal.

Así también se incluirán los puntos de vista de los pequeños productores para analizar las perspectivas que tienen acerca de su actividad principal, la explotación de la leche. Y el papel que juegan los organismos gubernamentales para el mejor desempeño y el logro de los objetivos de competitividad del Sistema Lechero ante la globalización.

Por ultimo se darán a conocer los resultados a los que se llegaron después del análisis del Sistema Lechero de los pequeños productores de Xalisco, Pantanal y Las Palomas; esto nos servirá para determinar las fortalezas y debilidades que tienen para enfrentar el proceso de competencia internacional; así como las perspectivas que tiene el sistema en general y los programas de apoyo estatales para el desarrollo agropecuario 2025.

II. CONCEPTOS GENERALES.

II.1. Globalización, Libre Comercio y Competitividad.

II.1.1. Globalización y Libre Comercio

De acuerdo a diversos autores el fenómeno de la globalización es considerado como un termino que da cuenta de una doble realidad de un lado la internacionalización de los mercados de bienes, servicios y factores de producción; de otro, el surgimiento de empresas industriales capaces de concebir su desarrollo en escala mundial y formular para ello estrategias globales de producción, comercialización y gestión.

Orozco (1998) la globalización, es el ordenamiento internacional en el marco de un mundo unipolar. Es un proceso que da cuenta de un cambio en la naturaleza y en el escenario del conflicto internacional de las grandes corporaciones y bloques comerciales por mantener posiciones de mercado y controlar los mecanismos de creación y apropiación del excedente económico. Implica la instauración de un ordenamiento mundial que lógicamente beneficia a quien lo impone y lo promueve, sin estar exento de conflictos, es un proceso dialéctico lleno de contradicciones.

Anthony Giddens (1990) define la globalización como la intensificación de las relaciones sociales mundiales, las cuales vinculan localidades distantes de tal manera que lo que sucede en el ámbito local se ve afectado por acontecimientos que ocurren a muchos kilómetros de distancia y viceversa. Es un proceso dialéctico que se caracteriza por tener varias dimensiones: el capitalismo, la nación(es)/Estados, el orden militar mundial, el desarrollo industrial y la cultura. Es una revolución cultural en tanto que los cambios económicos conllevan una reconfiguración de las dinámicas de poder y de la cotidianidad de los actores en ella involucrados, a la vez que se acompaña de nuevas formas de conocimiento y de tecnología y conlleva la construcción y reconfiguración de subjetividades (Rodríguez Gómez, 1997)

La globalización del sistema socioeconómico es un fenómeno que ha venido discutiéndose fuertemente durante los últimos 20 años y de acuerdo con cada disciplina, se analiza desde diferentes perspectivas.

La mundialización o globalización de la economía excluye cada vez a menos países, industrias, empresas e individuos, involucra hoy a todos los actores económicos que se ven, por lo tanto, afectados por esta nueva realidad. Frente a esta realidad que algunos califican de inexorable e irreversible, se debe estudiar con atención el nuevo contexto competitivo, que se está configurando progresivamente. Para los líderes de industrias se menciona la internacionalización y con ella la formación de 3 bloques regionales, que es interesante conocer para así saber ante quién y con quién se está compitiendo. La división del mundo global se muestra en la siguiente gráfica:

Esquema No. 1. División del mundo global



Fuente: Elaboración propia a partir de Cór Daniel, 1998

En respuesta a todo este cambio tan drástico y como todo fenómeno ha provocado distintos acuerdos mundiales que existen para el libre comercio de bienes y servicios, resulta interesante realizar un análisis del comportamiento del mundo ante la globalización, revisando las diferentes organizaciones que han tenido gran influencia en la reestructuración de las actividades comerciales, con la finalidad de contextualizar de manera general como se efectúan las operaciones comerciales y cuales son los requisitos que se exigen en nuestro mundo llamado hoy "Mundo Globalizado":

"En las reuniones de Bretton Woods, en 1944, se había previsto la constitución de un tercer organismo económico mundial, la Organización Internacional de Comercio. En 1948 se aprobó en Cuba la "Carta de la Habana", el documento constituyente de la OIC, pero la necesaria ratificación por los distintos gobiernos, especialmente el de los EEUU, no se produjo. Fue necesario esperar casi cincuenta años, hasta 1995, para asistir a la creación de un organismo similar, la Organización Mundial de Comercio, OMC. Durante todos estos años el mercado mundial ha estado regido por un conjunto de normas comerciales y concesiones arancelarias acordadas entre un grupo de países, que se llamó Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, General Agreement on Tariffs and Trade) firmado en 1948.

El éxito logrado por el GATT en la reducción de los aranceles a niveles tan bajos, unido a una serie de recesiones económicas en el decenio de 1970 y en los primeros años de 1980, incitó a los gobiernos a idear otras formas de protección para los sectores que se enfrentaban con una mayor competencia en los mercados exteriores. Las elevadas tasas de desempleo y los constantes cierres de fábricas durante las crisis de aquellos años impulsaron a los gobiernos en Europa Occidental y en América del Norte crear nuevos tipos de barreras comerciales no arancelarias, a tratar de concertar con sus competidores acuerdos bilaterales de reparto del mercado y a emprender una carrera de subvenciones para mantener sus posiciones en el comercio de productos agropecuarios. Estos hechos minaron la credibilidad y la efectividad del GATT.

Los principios del sistema de comercio debe ser:

- a) No discriminatorio - un país no debe discriminar entre sus interlocutores comerciales (se concede a todos, de forma igualitaria, la condición de "nación más favorecida" o NMF); y tampoco debe discriminar entre sus propios productos, servicios o ciudadanos y los productos, servicios o ciudadanos extranjeros (se les concede el "trato nacional").
- b) Más libre - los obstáculos se deben reducir mediante negociaciones.
- c) Previsible - las empresas, los inversores y los gobiernos extranjeros deben confiar en que no se establecerán arbitrariamente obstáculos comerciales (que incluyen los aranceles, los obstáculos no arancelarios y otras medidas); un número

creciente de compromisos en materia de aranceles y de apertura de mercados se "consolidan" en la OMC.

- d) Más competitivo - se desalientan las prácticas "desleales", como las subvenciones a la exportación y el dumping de productos a precios inferiores al costo para ganar partes de mercado.
- e) Más ventajoso para los países menos adelantados - dándoles más tiempo para adaptarse, una mayor flexibilidad y privilegios especiales."

Los TLC 'S incorporan disciplinas para el Comercio, los Servicios y a la Inversión

Los Tratados de Libre Comercio (TLC) son acuerdos económicos entre dos o más países o bloques de países, que promueven la eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias, la aplicación de disciplinas en el intercambio comercial y la eliminación de barreras a la inversión extranjera. Los principales temas que se incluyen en los TLC's son: Comercio de Bienes, Comercio de Servicios, Medidas arancelarias Inversión, Medidas no arancelarias, Propiedad Intelectual, Subsidios a la exportación, Solución de Controversias, Salvaguardas, Competencia, Reglas de origen, Compras del Sector Público, Medidas sanitarias y fitosanitarias, Movimientos de Capital (ASERCA, 2001)

II.1.2. Competitividad

"Ser competitivo (la competitividad) ha dejado de ser un medio para convertirse en un fin. La competitividad ha adquirido la categoría de credo universal, el rango de ideología". Petrella, Ricardo.

Competir es tener la capacidad de posicionarse en el mercado con astucia e inteligencia, utilizando todos los recursos que tienes a la mano.

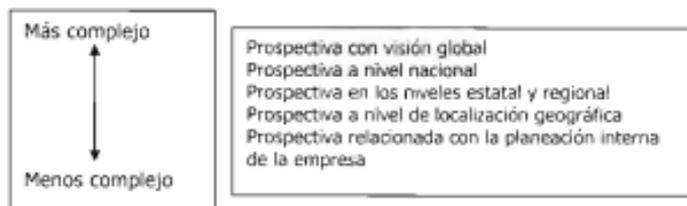
El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

El factor específico de tecnología parecería ser el hilo conductor de la raíz de la falta de competitividad de los países, por ejemplo, en México la incorporación de tecnología ha permitido un avance en la actividad agropecuaria y en la industria de lácteos; sin embargo, si bien el inventario ganadero tiene niveles de litros por vientre muy por debajo de los promedios internacionales de los principales países exportadores, también es cierto que en México existe una extensa cantidad de empresas en el sector, con los más altos estándares de productividad por vientre en producción de litros de leche por vaca, a pesar de esto los niveles de productividad y eficiencia en la organización del material genético no son generalizados, debido a los umbrales de rentabilidad y las exigencias cada vez más cambiantes de calidad, convirtiéndose en uno de los criterios clave de la globalización que ha provocado cambios en los procesos de producción, comercialización y consumo, así como también en cambios tecnológicos agresivos, reconfiguración de relaciones entre los actores de los sistemas. Es así como, podemos decir que la determinación de competitividad recae en como los costos comparativos establecen una eficiencia relativa de los países, es por estas razones que los precios y la calidad aparecen como el indicador de productividad, competitividad y eficiencia de una industria o de un conjunto de industrias en las ventajas comparativas y competitivas de un producto o de un país. (González, 1997)

La inexorabilidad de los cambios obligan a buscar una mayor competitividad, para lo cual se debe reinventar el negocio, comenzando por un análisis crítico de las cuestiones fundamentales del negocio. Este enfoque conduce a cambios profundos en las estructuras, en los procedimientos, en los objetivos mismos, a efectos de adecuarlos a las nuevas tendencias y posibilidades.

En el siguiente esquema se presentan los niveles de análisis para recorrer todo el ámbito de la estrategia requerida por la globalización, los cuales van desde una perspectiva de visión global hasta una relacionada con la planeación interna de la empresa, es decir desde un entorno globalizador hasta el interno:

Esquema No. 2



El cambio es muy rápido en la medida que entendamos que la globalización implica oportunidades nuevas y que es necesario aprovecharlas, para lograrlo habrá que apoyar a los productores y/o empresas a negociar con los países en términos de comercio y de sanidad.

De esta forma todos los actores relacionados con la industria adquieren gran importancia para asegurar la competitividad de las cadenas; para el logro del objetivo cada uno ha tenido que desarrollar su papel de manera correlacionada, como sigue:

1. Las barreras a la entrada se limitan y son cada vez más endebletes gracias a una infraestructura institucional (TLCAN), las medidas tomadas son cada vez con mayor anticipación tanto por parte de las industrias, como de los consumidores y el gobierno, a una redefinición del espacio estratégico y a las estrategias de los grandes grupos lecheros.
2. El poder de negociación de los compradores está igualmente en ascenso. El aumento de la oferta de productos alimentarios en anaqueles, el incremento de las marcas privadas y la dependencia cada vez menor frente a las marcas nacionales, las nuevas tecnologías, consumidores cada vez más exigentes, etc., son algunos de los muchos factores que desplazan las relaciones de fuerza hacia el distribuidor.
3. La rivalidad entre los competidores también se ha acentuado por la madurez y el descenso de la mayoría de los segmentos; la poca diferenciación de los productos; la excesiva capacidad instalada de transformación; la diversidad de los competidores y los nuevos competidores internacionales. A esta rivalidad se agrega la presión de los

productos sustitutos que han venido desempeñando un papel de creciente importancia.

4. En una industria de clase mundial la asociación de proveedores-industriales se apoya en una gran proximidad, el justo a tiempo, un valor agregado siempre más elevado, una redefinición de papeles para devenir indispensables, una innovación continua, estándares de calidad, servicios con valor agregado, habilidad para cooperar, etc. El control extranjero significa que las ventajas competitivas y los factores especializados son producidos en otras partes por lo que la riqueza es creada fuera traduciéndose en una pérdida de competitividad.

El esquema No. 3 muestra los determinantes de la competitividad y su interacción, según Cote 1998:



En esta búsqueda cada vez más ardua de incremento de la competitividad, aquellos que deseen desarrollarse deben saber que en el nuevo proceso de modernización, en el contexto del proceso de globalización actual, que supone la formación de bloques regionales de mercados y la reestructuración de un nuevo sistema agroalimentario, en el que son las transnacionales y los bloques comerciales y ya no los países los que marcan la hegemonía en el ámbito mundial. En México ese proceso se traduce en la puesta en práctica de políticas neoliberales y de una apertura comercial, en la cual destaca la exigencia de criterios de calidad y la liberalización del precio para la leche fluida. Esto sin duda favorece a las grandes empresas pero deja desamparados a los productores primarios que no están organizados ni integrados verticalmente a las

industrias, esto último es una de las condicionantes de la competitividad impuestas por un mercado globalizado.

En el interior de la economía nacional se presenta un proceso de modernización cada vez más dinámico debido a la competitividad dentro y entre las regiones, la cual es ahora el motor de la actividad productiva para todas las industrias; esta competitividad se sustenta en las incorporaciones de innovaciones tecnologías y en políticas de apoyo y protección por parte de los gobiernos nacionales. La dirección de este proceso de globalización y cuyo control se basa en los avances científico-tecnológicos, participan también las empresas nacionales, lo cual da lugar a nuevas formas de organización de los productores, todo ello con la finalidad de incrementar la capacidad competitiva y lograr este objetivo, a las empresas establecidas en México les resulta conveniente indagar acerca de la forma en la que el país cuenta con la llamada ventaja competitiva nacional, lo que significa analizar la forma en la que se cumplen o no los requisitos propuestos por Michael Porter. (Capdevielle, 1999)

Una base para indagar si se posee la ventaja competitiva es utilizando el modelo del diamante desarrollado por Michael Porter (1990), el cual esta compuesto por cinco determinantes de la ventaja nacional competitiva: la demanda; los factores; las empresas de insumos y bienes intermedios; la estrategia la estructura y la rivalidad de las empresas del sector; y el Estado. (Jean-Paul, 1996)

Esquema No. 4. Modelo del diamante, Porter:



El factor que más influye en la competitividad según Porter es la demanda. Y en México el aprovechamiento de este factor puede ser determinante, puesto que la gran mayoría de la población mexicana es relativamente joven y esto podría representar una ventaja competitiva en la medida que se den las condiciones para satisfacerla. México cuenta con una población de la cual se puede esperar la realización de economías de escala importantes en el marco de la comercialización de productos lecheros, sin embargo habría que considerar la distribución de la riqueza en México que es marcadamente desigual. Por ejemplo la población mexicana crece alrededor del 2% anual y en las regiones urbanas es un crecimiento del 3%. (Jean-Paul, 1996.)

Por el lado de los recursos humanos se cuenta con mano de obra importante, joven y barata aunque no especializada.

En la ubicación geográfica se tiene las ventajas de periodos de mayor luz solar, una diversidad climática y costos de calefacción mínimos.

Y los requerimientos de capital, se tendría que evaluar que en México existen diversas limitaciones recurrentes (inflación, volatilidad en las cotizaciones del peso, incertidumbre política) que frenan o desestimulan las inversiones nacionales y extranjeras.

II.2. México en la globalización

"En 1986, México inició su proceso de apertura comercial con su adhesión al GATT - actualmente Organización Mundial de Comercio -. Desde entonces ha suscrito Tratados Comerciales Bilaterales con los países de América, Europa y Medio Oriente. Los Acuerdos multilaterales y bilaterales suscritos por México, constituyen un marco jurídico que establece reglas claras para la liberalización del comercio de productos y promueve el establecimiento de nuevas inversiones. Este marco otorga certidumbre a los productores, exportadores, importadores e inversionistas y garantiza los derechos de México de mantener políticas internas que sustenten el desarrollo del sector agropecuario." (Sagarpa, 2002.)

México se encuentra ya en una etapa histórica en la que sería imposible negar que su economía ha quedado inserta en la globalización; es una de las más abiertas al comercio internacional y sus posibilidades de crecimiento están dependiendo cada vez

con un mayor grado de correlación de los niveles de inversión extranjera que se logren atraer.

Históricamente la globalización del capitalismo en México se inicia con los primeros pasos hacia la liberalización del mercado a principios de los años ochenta, esta apertura económica se dio con la incorporación de México al Acuerdo General de Tarifas y Aranceles (GATT) en 1986 y se reforzó con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994. Este giro obedeció a la integración de grandes bloques del mercado mundial y del regional, así como también, a transformaciones en la formación del estado mexicano. Por ejemplo en la gráfica anterior tenemos que, dentro del bloque donde se encuentra México; Estados Unidos orienta su producción hacia fuera, Canadá continua en su mercado interno y México tiene una estructura polarizada y una producción deficitaria y dependiente de las importaciones.

Si bien es cierto que la globalización en México ha dado grandes ventajas a sectores económicos los cuales a través de este fenómeno han alcanzado un nivel internacional de presencia y de negociación, también ha traído consecuencias en lo económico, en lo político, en lo social y en lo cultural. En lo económico, por ejemplo: debido a las nuevas reglas de competencia todos los actores se han visto llamados a buscar formas para aumentar sus ventajas comparativas y competitivas, y que estas generen un incremento en su rentabilidad y calidad, lo primero que se ha puesto en práctica han sido la reducción de los niveles salariales, la modificación de las reglas del mercado laboral, la reducción de las cargas fiscales para los inversionistas y productores, y su aumento de estas cargas para los consumidores. Así como el incremento de la competencia al interior de la Nación entre regiones rivales donde claramente se ve que las que obtienen grandes ventajas son aquellas regiones que son consideradas altamente productivas dado el nivel de industria e inversión que existe en ellas.

Aunado a las anteriores consecuencias, observamos que otro fenómeno que la globalización nos ha heredado, es la expansión del sector informal, la proliferación de los micro-establecimientos industriales, comerciales y de servicios, debido a la práctica de políticas que favorecen a sectores considerados rentables. (Bejar, 1998)

De lo anterior, se desprende que México necesita productores, que aprovechen las grandes ventajas que la apertura comercial ofrece, debiendo estas ser concebidas mediante conceptos, competencias y relaciones de clase global. También se debe reconocer la movilidad de las personas, de los capitales y de las ideas, el que los bienes y servicios estén cada vez más disponibles en todas partes al mismo tiempo; el circuito corto de las mercancías, las múltiples elecciones de canales de distribución y el pluralismo. Este proceso se traduce en exigencias en los rubros de comercialización, innovación, búsqueda o investigación de mejores prácticas, etc.; así como rescatar conceptos básicos como la calidad, la moderación, la eficiencia, la competitividad y la producción, que son formas culturales neutrales que adquieren significados específicos en contextos sociales particulares, acordes con las relaciones que se establecen entre los distintos actores involucrados en el quehacer de la globalización.

Haciendo énfasis en las necesidades empresariales ante la globalización el Sr. Francisco Caballero Anguiano, director de Estudios Económicos de Canacintra, citó que ante los problemas de sobrevivencia, rentabilidad y crecimiento que sufren las empresas mexicanas a veinte años de iniciada la globalización de mercados, algunos empresarios plantean como estrategia general realizar un exhaustivo monitoreo de factores internos y externos que inciden en el desempeño de una empresa, con la finalidad de evitar la desaparición de muchas de ellas.

II. 3. Sistema Lechero en la Globalización

II.3.1. Sistema Lechero Mundial

A nivel mundial, la situación láctea parece cambiar lentamente año tras año, pero un examen más profundo revela que un número de factores relacionados tanto con la economía general y la situación social como a los desarrollos específicos del mercado lácteo, se están ejerciendo. El mercado lácteo en sí mismo no puede separarse del desarrollo de la economía general y realmente, factores como el aumento de la urbanización, la globalización de las actividades económicas, cambios en las compras y formas de alimentación tienen sustento en esto.

En el surgimiento de un sistema agroalimentario mundial bajo la dirección de las empresas transnacionales que tienen la capacidad de controlar desde la producción

primaria, la maquinaria, los insumos y el procesamiento industrial, hasta la comercialización de productos ya sea en el mercado interno o en el externo, es necesario pasar del enfoque del ámbito rural donde se centra la actividad, al urbano donde se produce el consumo. Y la industria puede ubicarse en el ámbito urbano o rural, debido a que esta es la que articula y genera procesos de regulación entre los diferentes segmentos de cadena alimentaria, obteniendo costos de producción competitivos y bajos, debido a la integración de la cadena.

Esta tendencia es la que últimamente ha dominado el mercado, pues se observa que los países que participan más activamente en el comercio de productos lácteos, no son los principales productores, sino aquellos que tienen costos de producción competitivos, a lo que se suma un mercado interno pequeño. Como es el caso de Nueva Zelanda donde la producción es similar a la mexicana y es uno de los principales exportadores, tan solo para 1994 sus importaciones representaron 7.8 millones de dólares y exporto 1,519.9 millones de dólares para el mismo año siendo la composición de sus exportaciones fundamentalmente en la mantequilla y el queso. (García, 1998). Y por el lado de los compradores Japón es el número uno seguido de México. Como se puede observar una nación puede adquirir importancia como exportadora o importadora de productos lácteos dependiendo de la variable volumen de exportación-importación, balanza comercial, porcentaje de comercio-consumo o la dinámica en un periodo determinado.

Para conocer un poco más el comportamiento del comercio observemos estadísticas las cuales reflejan la situación del mercado mundial y la influencia de empresas transnacionales:

1. Para los años 90's: la producción mundial de leche se incremento cerca del 11%. Los países con las más altas tasas de crecimiento promedio anual de producción láctea para el periodo 1992-1996, curiosamente tienen un comportamiento regional. Siendo estos: Argentina, Chile, Brasil, Uruguay, Australia, Nueva Zelanda, Israel, Estados Unidos y Canadá. (García, 1998.)

2. En el panorama mundial del comercio de lácteos, se tiene que para el año de 1994 se comercializaron alrededor de 23,800 millones de dólares en productos lácteos, destacan como principales exportadores: Unión Europea, Nueva Zelanda, Australia, Estados Unidos, Polonia, Republica Checa y Canadá. Y entre los principales importadores: China, Malasia, Corea del Sur, Japón, Taiwán, Filipinas, Tailandia, Indonesia y México.

Mismas tendencias se presentan en el año 1995 lo cual se puede apreciar en el siguiente cuadro en el cual se muestran los principales productores mundiales. El productor número uno es Estados Unidos, mientras que México ocupa el treceavo lugar participando con tan solo el 1.75% de la producción total mundial:

Cuadro No. 1
Principales países productores de leche en el mundo
(1995 en millones de toneladas métricas)

Pais	Volumen	Participación (%)
Estados Unidos	70.7	18.5
Ex Unión Soviética	56.5	14.7
India	32.0	8.4
Alemania	28.8	7.5
Francia	25.6	6.7
Brasil	17.4	4.5
Reino Unido	14.5	3.8
Polonia	11.4	3.0
Países Bajos	11.3	3.0
Italia	10.4	2.7
Nueva Zelanda	9.7	2.5
Australia	8.5	2.2
México	6.7	1.75
Resto del mundo	79.2	20.65
Total mundial	382.7	100

Fuente: Departamento de Agricultura de Estados Unidos. Publicado en artículo de Fernández, 1996.

3. El comportamiento del mercado de lácteos en América del Norte en los años 90's. Se mostraba de la siguiente forma: 1994 puesta en marcha el TLCAN, donde México llega a este tratado como el socio comercial más débil en tanto productor aunque como comprador es bastante importante, estableciendo medidas proteccionistas en cuotas de transición para maíz, frijol y leche.

Sin embargo, cada día esta más cercano el año 2009, en el que todas esas medidas deberán desaparecer. En este tratado se encuentran por un lado Estados Unidos y Canadá con sistemas de alta innovación tecnológica y por otro lado México con un atraso y dependencia en el mismo rubro.

4. En 1999 se previó un pequeño incremento de la producción mundial de leche, que tendría lugar en los principales países productores de leche. En Australia, la producción de 1998/99 pudo superar los niveles sin precedentes de la última campaña, pese al tiempo seco imperante en algunas zonas, el cual en Nueva Zelanda dio lugar a una disminución de la producción lechera de alrededor de un 3 por ciento durante este periodo. A pesar de las limitaciones de la producción relacionadas con el estado del tiempo, la industria de estos países está en una fase de expansión, impulsada por el hecho de que los ingresos de la producción lechera son superiores a los de otras actividades agropecuarias. Además, debido a la depreciación de la moneda en ambos países los agricultores fueron protegidos de alguna manera contra la baja de los precios (en dólares EE.UU.) registrada en el mercado internacional en 1998. (FAO/SMIAR, 1999)

II.3.2. Sistema Lechero Nacional.

Por sistema lechero se entiende el conjunto de fases o esferas de actividad que van desde la producción primaria (incluyendo la de insumos y bienes de capital) hasta la de consumo, pasando por las de mercadeo, transformación y distribución. En cada fase se distinguen agentes específicos, en general de naturaleza muy diferente (ganaderos familiares y una ETN, por ejemplo), que desarrollan procesos productivos heterogéneos (tradicionales e industriales, respectivamente), que plantean problemas de coordinación y continuidad productiva. En las diferentes fases se asume que la intervención del Estado resulta fundamental, más como instancia normativa que activa, conforme a los principios del modelo neoliberal que se trabaja en México.

II.3.2.1. Antecedentes.

La ganadería fue introducida por los españoles en el año 1560, la producción tenía fundamentalmente un carácter microrregional pues los bienes generados se consumían en las mismas regiones en que se producían. El hecho de ser la leche un

producto altamente perecedero implicaba -en la época en que no había medios de conservación y transporte rápidos y especializados- que esta tuviera que ser transformada en establecimientos situados a una distancia corta de las zonas de producción y distribuida de manera inmediata. (García de León, 1998)

Las primeras lecherías fueron creadas para transformar la nata con el fin de fabricar mantequilla y distribuirla en ciudades o villas más lejanas aprovechando la expansión de los ferrocarriles en el siglo XIX, con un modelo netamente artesanal. Con el progreso del consumo de productos alimentarios elaborados y el surgimiento de medios de transporte y vías de comunicación rápidas, se dio la instalación de nuevas industrias de transformación en la periferia de las ciudades y en los suburbios, generalmente cerca de las vías férreas.

Una forma peculiar de construcción del modelo de producción familiar artesanal fue la desintegración de grandes haciendas que dominaron hasta la mitad siglo XX, esto dio lugar a construir la llamada "sociedad ranchera", caracterizada por una posición social determinada por el acceso privado a medios de producción (tierra) y por la identidad y una cultura rancheras, portadoras de una tradición más española y criolla que indígena y que viven de una economía agroganadera basada en la explotación privada de la tierra. El modelo de ganadería familiar semiespecializada es tributario de una larga tradición en la actividad lechera, que se complementa con actividades agrícolas y en la que participan los integrantes de la familia como mano de obra lo cual les ha permitido sobrevivir a los altos costos por concepto de alimentación y los bajos ingresos, generalmente no cuentan con equipo de enfriamiento propio, el control sanitario es mínimo y capacitación técnica baja. (García Hernández, 1998) Como se puede percibir estas características siguen siendo aplicables hasta hoy día para los pequeños productores artesanales.

A principios del siglo XX las zonas lecheras se localizaban alrededor de las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey y es hasta el porfiriato que la ganadería adquiere un carácter mercantil. Después de la Revolución Mexicana era común que la distribución

de la leche fuera realizada por los mismos productores y por pequeños comerciantes con venta al menudeo sin ningún control sanitario. Se asumía que la calidad de la leche era adecuada porque estaba fresca.

Después de la segunda guerra mundial numerosas lecherías cercanas a las grandes ciudades comenzaron a fabricar quesos de consumo regular, productos denominados frescos como yogurt, crema, quesos blancos y leche semidescremada. A esto se le ha denominado el segundo régimen alimentario y es una reestructuración del sector agrícola dirigida por las empresas transnacionales y basada en la intensificación de la especialización en la producción. La producción de carne y leche ha sido la clave en la producción y consumo masivo de productos estandarizados en los que ha descansado el dinamismo central del capitalismo de posguerra en las economías capitalistas desarrolladas. Ya para esta época el sistema lechero mexicano se encuentra ligado al mundial, en el que destacan, en la producción láctea: Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea, Nueva Zelanda y Australia.

En el periodo 1950-1970 se presenta un proceso de integración horizontal y vertical de la actividad lechera, dando como resultado algunas de las pasteurizadoras e industrializadoras de lácteos que actualmente existen.

En los años setenta se da un cambio importante: las sociedades privadas buscan reagrupar las producciones de alto valor agregado y rentabilidad, en el caso particular los denominados productos frescos y se deja a las cooperativas y pequeños productores la fabricación de quesos y leche en polvo, esto a través de apoyos del gobierno mediante políticas sectoriales. Estas últimas hasta los años ochenta, se orientaban a la estimulación de producción a través de la modernización de la unidad productiva así como un precio de garantía de la leche, para generar un ingreso decoroso para el productor, garantizar el abasto alimentario y mantener el sector agrícola como fuente de trabajo y de insumo. (García, 1998) Esto da lugar al aumento en el consumo y la promulgación de reglamentos de higiene del producto teniendo como consecuencia el aumento en el interés por el tratamiento y distribución de leche fluida.

Para 1990 las condiciones de compra cambian las empresas empiezan a comprar leche solo en determinadas condiciones, como lo es que la leche se encuentre fría y exigiéndose altas normas de calidad, es decir, el menor grado posible de bacteriologización y el mayor porcentaje de contenidos grasos.

Hoy en día a los rancheros (pequeños productores lecheros) se les exige organizarse para enfriar la leche en tanques de propiedad colectiva, pero este costo es asumido por los productores y forma parte del proceso productivo que antes asumían las empresas, como es el transporte, enfriamiento, etc.

Otro cambio importante ha sido la tecnología que en el caso del sistema lechero, en el que el desarrollo y adopción de un paquete tecnológico (uno de los más complejos) y el estímulo a la producción, han estado basados en una política gubernamental altamente proteccionista y regulada.

II.3.2.3. Integración del sistema lechero.

El Sistema de clasificación de las industrias de productos lácteos determinado por Clasificación Mexicana de Actividades y Productos 2000, cataloga de la siguiente manera al Sistema lechero:

Sector 1. Actividades agropecuarias.

1. Pasterización de leche
2. Deshidratación, evaporización y condensación de leche
3. Producción de yogurt y fermentos lácteos
4. Producción de crema, queso y mantequilla
5. Producción de cajetas y otros dulces a base de leche
6. Producción de helados y paletas
7. Producción de otros alimentos a base de leche

La cadena agroalimentaria a la cual pertenece el Sistema lechero, se puede conceptualizar como la vinculación de insumos y productos en una consecuencia de agregación de valor entre agentes y empresas de diferentes tipos y tamaños, los cuales tienen una interdependencia vertical, estos actores llevan a cabo actividades diferenciadas, que detentan distintos objetivos y formas de poder involucrados en la producción y transformación de la leche; el punto medular de la cadena es la coordinación de los distintos actores que la componen, la cual se distingue por el

control que ejercen los actores de mayor poder sobre otros y el hilo conductor de la integración es "la calidad", la cual se debe concebir como un conjunto de ideas y de prácticas objetivadas en normas y exigencias dinámicas en el tiempo, las cuales conllevan un proceso de adaptación y ajuste constante entre los actores de la cadena. (Rodríguez, 1998)

Es conveniente hacer una revisión, a las estrategias industriales en sus dimensiones empíricas de la cadena láctea: hacia atrás, hacia delante y horizontales. Con la finalidad de ubicar el eslabón dónde se encuentran inmersos los pequeños productores y el papel que desempeñan para lograr que la cadena se desarrolle con eficiencia.

Hacia atrás: abastecimiento de materia prima en base a importación de insumos y equipo para la producción primaria así como para la producción industrial. En este tipo de estrategia se observa una tendencia añeja que consiste en que la mayoría de las empresas se instala dentro de las zonas de producción, tratando de asegurar el suministro suficiente y oportuno de materia prima, disminuir al máximo los costos de recolecta y evitar la descomposición de la leche durante el transporte. Para ello se ha utilizado la cadena de frío mediante tanques enfriadores y pipas financiados parte por los productores y parte por el gobierno.

Hacia delante: se analizan los segmentos de distribución y consumo. Se buscan tácticas como la venta a domicilio. Aquí la competencia se ejerce sobre el rubro de precios. En esta dimensión México, a partir de 1998 autorizó de manera oficial la liberalización de los precios de la leche, en especial la pasteurizada para los consumidores. El mercado de los productos lácteos es de tipo oligopsonico, por lo que son las grandes agroindustrias las que vienen imponiendo sus estructuras de precios o las cotizaciones que más les conviene, especialmente a las extranjeras (globales).

Horizontales: surge entre empresas que se caracterizan por ser competitivas para observar y dar seguimiento a las tácticas de los principales concurrentes y cooperativas, muestran grado de profesionalización e incorporación de tecnología, fuerte orientación en función del mercado y hacia el proceso de internacionalización a través de alianzas. (Del Valle, 1998)

Como se puede apreciar los pequeños productores se encuentran en el eslabón primario y más importante de la cadena, estos productores proporcionan la materia prima para la industria láctea, esto se puede corroborar en los siguientes esquemas.

Los esquemas siguientes muestran desde diferentes puntos de vista la composición de la cadena agroalimentaria de la leche en México.

El esquema No. 5, muestra la formación de la cadena agroalimentaria, donde los pequeños productores se ubican en el primer eslabón.

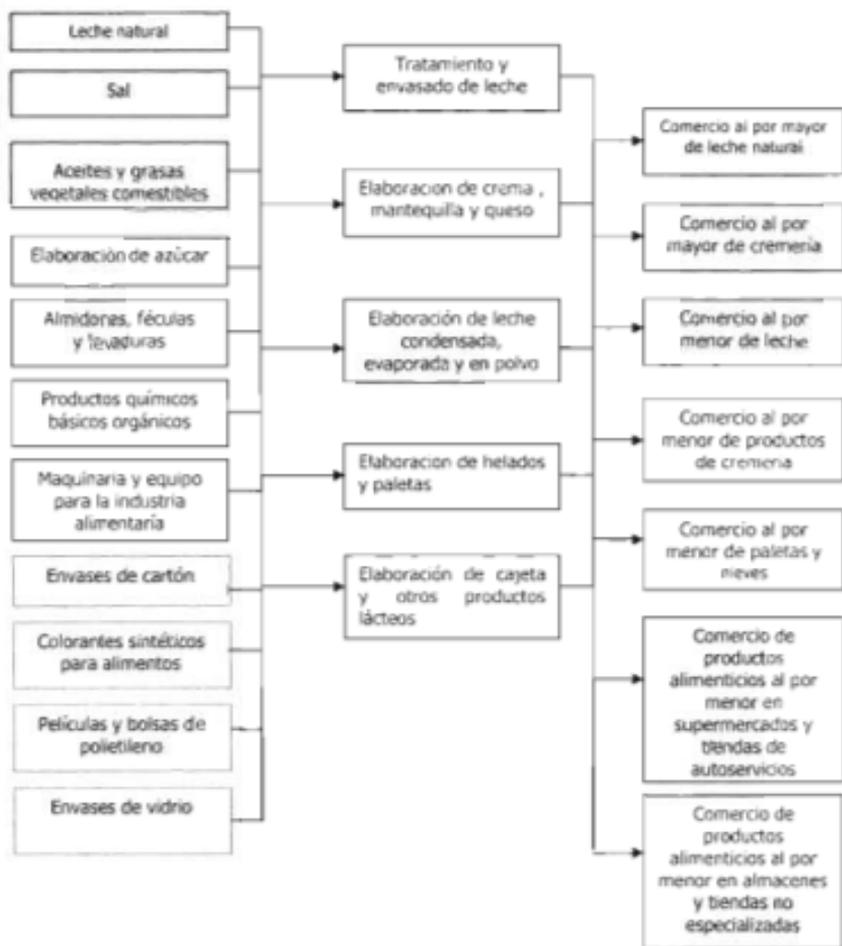
El esquema No. 6, muestra los distintos procesos por los cuales pasa la leche, para llegar hasta el consumidor, ya sea por empresas industrializadoras, pasteurizadoras o por el llamado producto artesanal. También muestra donde tienen mas influencia los apoyos gubernamentales y privados; y normas de calidad y sanidad.

Este esquema describe cadenas largas, en el sentido que se incorpora abiertamente la fase de insumos y bienes de capital (especialmente balanceados) hasta el consumo, pasando por la producción primaria, y en parte la organización de productores en tanques rancheros, la industria y un sofisticado sistema de distribución, que apunta a los grandes núcleos urbanos, tomando en cuenta los mercados local, regional y nacional.

El esquema No. 7, se ilustran los distintos modelos de producción y su destino principal.

Esquema No. 5

Cadena productiva. Leches y Derivados Lácteos. Siem/2001

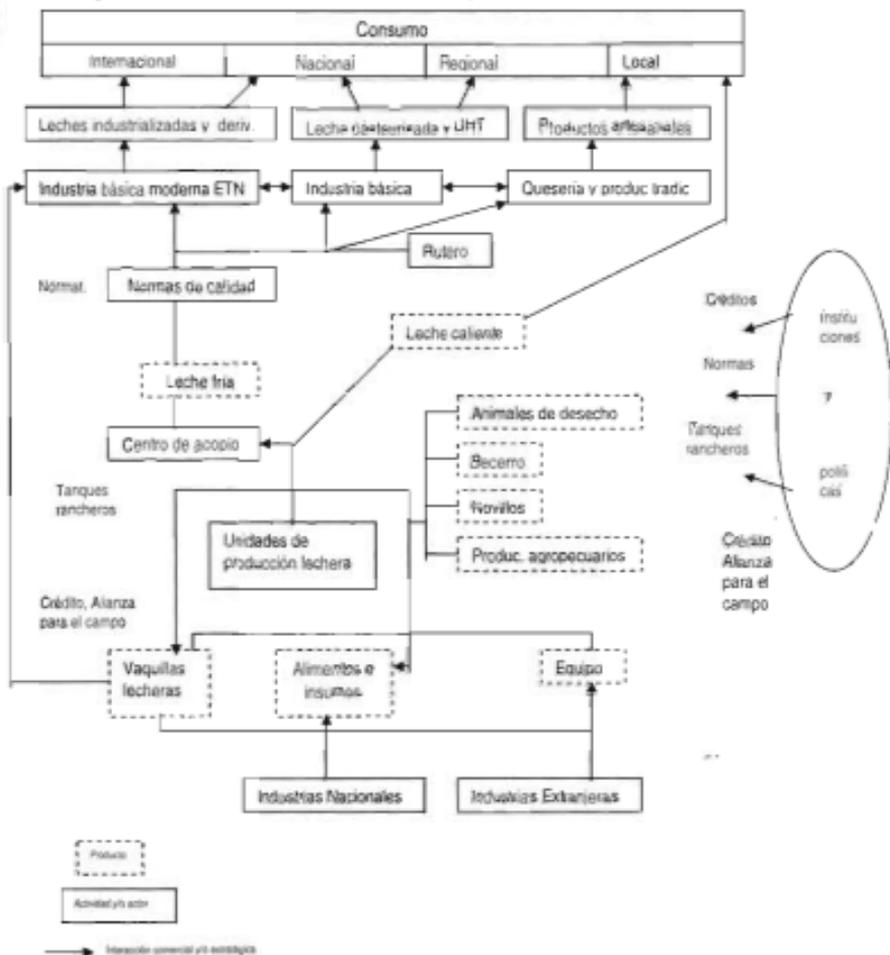


Estaciones principales de la cadena

Actividades y productos de apoyo

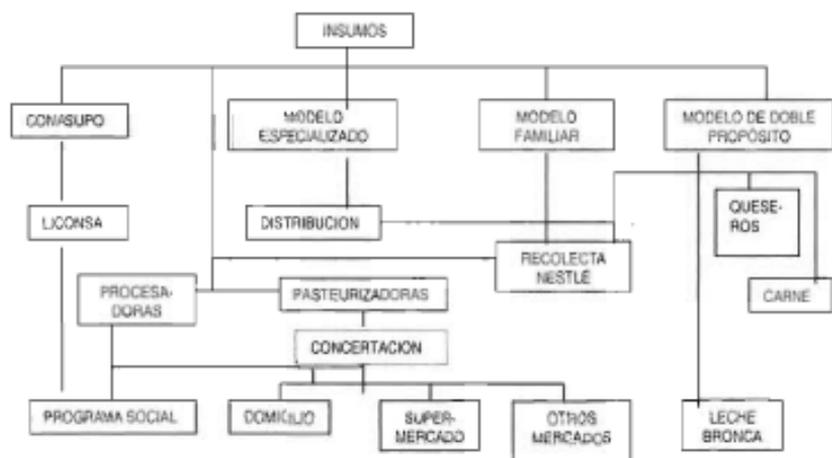
Esquema No. 6

Cadena Agroindustrial Lechera básica moderna, esquema realizado por Álvarez, 1998.



Esquema No. 7

Composición del sistema lácteo, presentado por Jean-Paul, 1996.



II.3.2.4. Factores del sistema lechero.

Como se menciona en el apartado anterior la calidad se ha convertido en elemento protagónico de las transformaciones que experimentan el México rural y el sector agroindustrial en el marco de la globalización económica y de la neoliberalización del Estado. La calidad es una lucha de poder entre diferentes actores de la cadena productiva de la leche y el Estado por definir lo que constituye la calidad de este producto y por imponer, resistir, negociar, aceptar o apropiarse de las prácticas productivas y organizativas que se introducen como más adecuadas para lograr la calidad de la leche al estilo transnacional.

Factores que intervienen en el comportamiento del Sistema Lechero Mexicano:

1. Las importaciones de leche y la aparición de sustitutos contrarian la coordinación de los productores lecheros con las agroindustrias en particular cuando estas últimas son de carácter transnacional y por tanto, no tienen compromisos tan estrechos con los ganaderos como las de tipo cooperativo.
2. En el sistema lácteo las importaciones se han diversificado, por una parte, en productos lácteos para el consumo final y por otra, en insumos para la producción de leche y lácteos lo que refleja una cadena productiva fuertemente vinculada a la producción internacional que la hace más vulnerable.
3. La liberación del precio para la leche fluida, favorece a los productores de leche pasteurizada, pero a los productores no integrados a la industria los deja a merced de las empresas a las que abastecen. También esta medida acentúa el encarecimiento del producto, cada vez más alejado del alcance de los consumidores pobres y lo define como alimento de consumo para estratos de la población con ingresos altos y medianos. El control de precios al consumidor solo se ha dado en la presentación del litro de leche pasteurizada, siendo las principales beneficiarias las empresas con capacidad productiva de ofrecer una leche con alta calidad en pasterización.

II.3.2.5. Situación Actual del Sistema Lechero Mexicano.

El sistema de leche mexicano está inmerso en la globalización, no podemos hablar de que el sistema se encuentre ajeno a esta situación, la cual implica relaciones comerciales y estas a su vez llevan consigo relaciones con países mucho más poderosos, desde un punto de vista económico-tecnológico, pero también involucra la apertura en un futuro no muy lejano, de recursos humanos. El proceso de globalización-regionalización del sistema lácteo mexicano, entendido como el proceso de internacionalización del capital mediante la incorporación de nuevas tecnologías, que conduce a una nueva configuración mundial de la economía a partir de la fusión de los espacios económicos, conlleva a la formación de nuevas regiones. El proceso es dirigido y controlado por las grandes empresas transnacionales, hoy empresas globalizadas, por su posicionamiento en los tres grandes bloques mundiales: - América del Norte, La Unión Europea y Asia-, pues el control que ellas ejercen se sustenta efectivamente, en sus avances científico-tecnológicos. Dado este nuevo contexto el sistema lechero a partir de la década de los noventa ha sufrido una reorganización productiva dirigida por las empresas transnacionales con balances negativos en especial para los pequeños productores, por ejemplo: la compra de leche al productor nacional está referida al precio al que se puede conseguir la leche de importación. De esto último se desprende que las empresas lecheras y los pequeños productores buscan hoy en día diseñar una estrategia para financiar sus pérdidas y para lograr esto requieren de un apoyo directo que permita superar las actuales limitantes provocadas por el bajo precio de la leche y el efecto negativo del clima.

Las nuevas lógicas de transformación estaban imbuidas por la idea de imponer una mayor eficiencia en la producción primaria con base en la competitividad para la exportación, tomando en cuenta las ventajas comparativas y competitivas de los países. Sin embargo la globalización se topo en México con una producción de leche que se distinguía por su heterogeneidad. Esta obedecía a diferencias históricas regionales; a la diversidad de los sistemas productivos; a las desigualdades materiales, de conocimiento, de poder y en el nivel tecnológico de las unidades de producción

dentro de cada región y a la existencia de mercados regionales marcadamente diferentes.

Es innegable que la globalización significó estimular el comercio exterior, importar alimentos, eliminar los subsidios para forzar la competitividad de los productos de consumo nacional, recortar los presupuestos de los programas de desarrollo y apoyo a la producción y reducir los programas asistenciales para los sectores más pobres de la población rural. Además con el arribo de empresas transnacionales de desarrollo para la industria; p.e. Nestlé se instaló en México en la década de los cuarenta, Danone lo hizo a finales de los setenta y Parmalat lo ha hecho recientemente; la internacionalización de los sistemas productivos lecheros y el comercio mundial de productos lácteos se han hecho parte fundamental del fenómeno de globalización actual. Por este motivo el ingreso de los ganaderos lecheros mexicanos a los círculos comerciales y competitivos internacionales ha dependido de un paquete tecnológico de importación, en el que el material genético y el equipo de ordeña provienen fundamentalmente de Estados Unidos y Canadá. Trayendo como consecuencia: incremento de la producción dirigida a cubrir la demanda urbana y que el precio del producto este fuera del alcance de clases populares lo cual ha promovido la importación de leche en polvo a menor precio.

Provocando complejos industriales generados por la acción de inversionistas extranjeros y nacionales y que el Estado cree apoyo para un sistema vertical del sector lechero mexicano. Tenemos por ejemplo la formulación de una Ley de pasteurización que obliga a entregar la leche a las plantas pasteurizadoras y a trasladar los establos fuera del área urbana con la finalidad de fomentar la modernización de productores.

Lo que ha ocasionado el surgimiento de agroindustrias lácteas, la organización de los productores lecheros y la creación de empresas de servicio asociadas a la lechería (comercializadoras de lácteos y sus derivados, créditos industriales y agropecuarios, farmacias, servicios veterinarios, comercializadoras de equipo, tecnología de riego, desarrollo de alimentos balanceados, etc.) esto constituye uno de los modelos de

producción lechera en México caracterizado como ganadería intensiva en capital y recurso.

Datos estadísticos que revelan características particulares del sistema:

1. A pesar del crecimiento en la producción, manifestada por los organismos gubernamentales (cuadro No. 2), las estadísticas muestran que el sistema lechero refleja una ineficiencia de la producción para seguridad alimenticia, se observa en las altas importaciones diversificadas. Este comportamiento se presentó durante los años 1990 a 1994 donde las importaciones mexicanas de leche fluida, queso y suero son las que representan tasas de crecimiento más acelerado dentro de los productos lácteos, aumentando en 201%, 101% y 887% respectivamente.

CUADRO No. 2
Volumen de producción nacional
Bovino (miles de litros)

año	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
litros	6,141,545	6,717,115	6,966,210	7,404,078	7,320,213	7,398,598	7,586,422	7,848,105	8,315,711	8,877,314	9,311,444	9,472,293
%	9.37	3.71	6.29	1.13	1.07	2.54	3.45	5.96	6.75	4.89	1.73	

Fuente: Sagarpa 2002. Siscom

Nota: % crecimiento porcentual anual respecto del año inmediato anterior.

2. En México la producción de lácteos entre los años 1992 y 1996 se produjo un promedio anual de 1.71%, pero en los años 1995 y 1996 las tasas de crecimiento anual son muy irregulares. El rendimiento anual entre los años 91 y 95 por animal en México cayó a 0.4% con 1,214 kilogramos por animal mientras que Estados Unidos tuvo 7,642 y Canadá 7,095. (García, 1998)

3. México posee una de las producciones más dinámicas del mundo en los últimos años, sin embargo no deja de manifestarse una persistencia de las importaciones y un alto consumo de leche sin procesar (este último dato muy difícil evaluar en cuanto a sus impactos cuantitativos ya que las estadísticas disponibles son escasas y poco confiables). Por ejemplo, para 1995 fue el tercer importador de leche el polvo en el mundo utilizando esta materia para consumo directo, representando tan solo el 48%

del valor total de las importaciones realizadas por el país; en los años posteriores se ha convertido en el principal importador de leche descremada en polvo, pues en el interior esta actividad resulta deficitaria y el país tiene que importar el 33% de la leche en polvo que se comercializa en el mercado mundial. (Rodríguez, 1997) Del equivalente de leche fluida de las importaciones de leche en polvo en 1995, el 61% lo utilizó Liconsa para sus programas de abasto social a precios subsidiados. El 39% lo absorbió la industria comercial. (FIRA, 2000)

4. Los establecimientos registrados hasta 1995 en el segmento agroindustrial ascendieron a 10,873; de los cuales 9,000 se dedican a la producción de helados y paletas, es decir, microempresas, 1,390 empresas que elaboran queso, crema y mantequilla de carácter artesanal y con bajo valor en la cadena, en cuanto a las empresas más especializadas solo existen 108 de pasteurización y 18 elaboran leche condensada, evaporada y en polvo. Entre las pasteurizadoras las tres más importantes aportan poco más del 50% de la producción nacional; estas empresas son en general cooperativas de ganaderos o que cuentan con cierto tipo de organización que les permite estar integradas a la agroindustria. (García, 1998)

5. Para 1995 cabe destacar que en el procesamiento de leche pasteurizada y ultrapasteurizada, los principales productos de consumo de masa, participan empresas mexicanas entre las que predominan: Lala, Evamex (Boreal, Mileche, Baden), Alpura, Sello Rojo, Grupo del Norte, Gilsa, Jersey y contadas empresas transnacionales como lo es Parmalat. En las industrializadoras es un grupo más selecto de importadores: Nestlé, Philippe Morris, Danone, New Zealand Dairy Bord y el mismo Parmalat. (Del Valle, 1998)

La influencia de estas últimas empresas es lo que ha convertido a México en un destacado importador mundial de productos lácteos y de insumos para el desarrollo de la actividad lechera, así como usuario de las tecnologías fijadas a partir del modelo de Estados Unidos y Canadá.

6. En 1998 se estimaba que la disponibilidad de leche era de 9.6 miles de millones de litros de leche, de los cuales 8.3 miles de millones corresponden a la producción nacional y 1.3 miles de millones a importaciones. La producción nacional se destina a su procesamiento industrial y parte de ésta se consume como leche cruda ("leche bronca"). Las importaciones se han canalizado fundamentalmente para apoyar los programas sociales del gobierno y para complementar el abasto a la industria de la transformación.

En el comportamiento del mercado en México para este mismo año, la producción lechera se vio estimulada por la eliminación de los controles de los precios al por menor de la leche registrada al final de 1998; sin embargo, como los agroproductores están haciendo frente a un aumento de los costos de los precios, el efecto de este cambio a corto plazo pudo verse más en la elaboración de mezclas -por ejemplo, el aumento de la producción de leche pasteurizada- que en la producción lechera como tal. (FAO/SMIAR, 1999)

El siguiente cuadro refleja el comportamiento de la producción de leche, dentro del periodo 1997- 2001:

Cuadro No. 3
Actividad Económica 205: Productos alimenticios, bebidas y tabaco
Cifras Absolutas

PERIODO	Valor de Producción (Miles de Pesos)	
	311201 Tratamiento y Envasado de Leche	311203 Elaboración de Leche Condensada, Evaporada y en Polvo
1997	14'781,502	5'908,247
1998	17'887,885	7'365,339
1999	21'255,289	9'288,503
2000	23'214,416	11'628,580
2001/10	20'295,208	9'858,372

FUENTE: INEGI. Encuesta Industrial Mensual.

7. Entre los años 1995-1999, en general la producción de leche condensada y evaporada México se mantuvo muy estable, alrededor de 136,750 toneladas anuales. Para 1999 el 68% de la producción se vendió a la industria de productos lácteos y el

resto se destino a consumo de leche bronca y a la elaboración de derivados artesanales (mercado informal).

8. La gran parte de la disponibilidad de leche proviene de lo nacional, sin embargo las variaciones del volumen han dependido de las importaciones de leche en polvo. Según datos numéricos de 1999, los cuales reflejan que la disponibilidad de la leche nacional aumentó y las importaciones disminuyeron, el volumen disponible en el país aumentó a 10,680 millones de litros y llegó a casi 11 millones de toneladas de leche.

9. La industria de lácteos es la tercera actividad más importante dentro de la rama de la industria de alimentos, en 1999 participó con el 13% del PIB, presentando ventas de 40,857 millones de pesos. Del valor de la producción ganadera nacional, la lechera aporta el 22.8% y se ubica en el segundo lugar de importancia. (Sagar, 2001)

10. Para 1999, los sueldos y salarios alcanzaron 2,206 millones de pesos. Ocupa poco más de 50,000 personas en labores cotidianas. De ahí que la importancia del sector lechero radique en que genera alrededor de 1.5 millones de empleo.

11. Existen 3 presentaciones básicas para la leche fluida en el mercado mexicano: la leche pasteurizada, la leche bronca y la leche rehidratada. La producción lechera es captada principalmente por Liconsa, Nestlé, Sello Rojo, La Campiña, Alpura y Parmalat así como también, en porcentajes muy inferiores por pequeños y medianos industriales de quesos y lácteos.

12. La industria láctea se ha especializado en cuatro grandes productos: tratamiento y envasado de leche (leche pasteurizada y ultrapasteurizada), producción de quesos, producción de yogurt y de leches pasteurizadas (evaporada, condensada y en polvo).

13. Se estima que existen alrededor de 100 pasteurizadoras en el país, hasta el año 1999. Pero la propiedad del mercado se encuentra concentrada en pocas empresas, en 1999 se envasaron 3,624 millones de litros de leche fluida. De esta producción el

55% correspondió a leche pasteurizada, 27% ultrapasteurizada y 18% de leche prehidratada. (FIRA, 2000)

14. Una de las características distintivas del sistema lechero mexicano en su carácter polarizado, debido a que el 56% de las fincas de doble propósito y el 77% de las especializadas poseen hasta 10 bovinos, mientras que solo el 2.7 y 1.1% respectivamente tienen mas de 100 cabezas de vacunos, en el año 1995. (Del Valle, 1997)

15. La cuenca lechera especializada del país cuenta con las siguientes ventajas: ganado especializado, búsqueda para desarrollar la inseminación artificial, introducción de alimentos balanceados, uso de insumos químicos y farmacéuticos, la instalación de equipos automáticos de ordeña y de tanques de frío y el mejoramiento de infraestructura y técnicas para el manejo y cuidado del hato y por último con una efectiva integración vertical que abarca desde la etapa de producción forrajera, producción primaria de leche e industrialización, hasta distribución y comercialización directa.

16. El mercado nacional urbano esta dominado por presencia de marcas reconocidas tales como: Lala, Alpura y Sello Rojo.

17. La distribución nacional del hato lechero: una quinta parte se ubica en Jalisco, Durango, Coahuila, México, Chihuahua y Veracruz.

18. El uso de tecnologías modernas para la producción de leche, se origino básicamente en los sistemas especializados de la zona central del país. Las tecnologías introducidas han incluido componentes como la conservación de forrajes, el uso de alimentos concentrados en proporciones altas, la ordeña mecánica, una nueva concepción en instalaciones, programas de prevención de enfermedades infecciosas, vigilancia y terapéutica medica de carácter rutinario, atención de los problemas reproductivos e introducción de material genético mejorado.

19. El precio de la leche pagado al productor se mantiene bajo para beneficio de los consumidores (trabajadores y clases medias urbanas) y evitar con ello explosiones sociales; si bien es cierto que el precio de la leche al consumidor se liberalizó en 1994 fue por presiones de los industriales, pero este aumento no se reflejó en el precio pagado a los productores, ya que nunca se ha buscado que el precio al público se adecue a los costos y condiciones de operación de los agroproductores, sino más bien a aquellos de las procesadoras de leche. Los precios de los productos lácteos están siendo cada vez más influidos por las empresas líderes; la empresa que mayor influencia tiene sobre el precio de la leche ultrapasteurizada es la marca Alpura 2000 y en leches modificadas, es la marca Parmalat.

19.a. En el año de 1995: el costo de la leche en polvo descremada y grasa butírica, por lo mismo de la devaluación, se elevó en 78% para que el costo de producción de un litro de leche, a nivel de empresa, se ubicara en \$2.74 pesos; el precio del litro de leche rehidratada demandaba venderse en \$3.36 pesos, las pasteurizadoras pagaban al productor integrado: \$2.57 pesos, de tal manera, que aún cuando hubiera subsidios, este precio tan castigado determinaba a las empresas una política de egresos, con ello solo se logró descapitalizar aun más al sector lechero.

19.b. Marzo 1996 - SECOFI anuncia la liberación del precio de leche ultrapasteurizada y autorizó un incremento de leche pasteurizada a 3.60 y 3.80. En contraparte el precio pagado a productores por empresas comercializadoras es de 1.70 - 1.90 por litro.

La medida de mayor impacto en la política del Estado hacia el sector lechero ha sido la liberalización del precio para todos los lácteos, excepto el precio de la leche pasteurizada, en el formato de un litro, en las zonas centro y sur del país, lo que de inmediato se reflejó en la reactivación de la producción, y se puede observar en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 4
Producción Nacional de Leche:

Año	Miles de litros
1987	6 200 980
1988	6 519 171
1989	5 577 309
1990	6 141 545
1991	6 717 115
1992	6 974 269
1993	7 404 018
1994	7 320 213
1995	7 396 598
1996	7 584 518

Fuente: Información económica pecuaria. CNG, 1997.

20. En la producción de leche industrializada (condensada, evaporada y en polvo) hay una elevada participación de empresas multinacionales, y un alto grado de identificación. Por ejemplo la empresa Nestlé domina el mercado de leche condensada y evaporada con la marca de Lechera y Carnation Clavel, respectivamente. (FIRA, 2000)

21. El gobierno de México tiene gran influencia en el sistema lechero mexicano a través del programa de abasto social operado por leche industrializada Conasupo (Liconsa) cuenta con 9 plantas industriales y 1,800 lecherías que se encargan de rehidratar, reconstruir, pasteurizar, envasar y distribuir leche por todo el territorio mexicano a precios subsidiados. Prácticamente el 100% de la producción proviene de la importación de leche en polvo descremada (100,000 toneladas para el año 2000). Se estima que la proporción de leche que distribuya Liconsa ira disminuyendo ya que la leche fluida nacional va creciendo y su volumen de operación ha sido constante. (FIRA, 2000)

22. Conviene resaltar que el consumo nacional aparente de leche en el año 2000 fue de alrededor de 11,054 millones de litros, de los cuales la producción nacional satisfacía únicamente 9,305 millones de litros, esto es sólo el 84%. El 16% restante provino, como ha ocurrido por muchos años, de importaciones principalmente en forma de leche en polvo de Estados Unidos.

23. Entre múltiples problemas, el inventario ganadero nacional ha disminuido en los últimos años. México cuenta, hacia el inicio del año 2002, con alrededor de 1.25 millones de cabezas de ganado lechero especializado y semiespecializado, fundamentalmente de la raza Holstein, que producen cerca del 50% y 20% de la producción de leche del país respectivamente, y así como también con aproximadamente 5.5 millones de vientres bovinos dedicados a la producción de leche en sistemas de doble propósito, la mayoría en condiciones tropicales o subtropicales, que produce el 20% de la leche del país. El 10% de la leche restante se produce en ganadería familiar o de traspaso.

Otros problemas del subsector lechero son la insuficiencia para producir animales de recría (reemplazos), la falta de material genético y de tecnología propias, y en consecuencia, una gran dependencia externa en estos rubros; la reducida demanda de profesionales calificados, particularmente médicos veterinarios zootecnistas; los salarios de los trabajadores y empleados de las granjas y empresas del ramo han sufrido un deterioro progresivo.

24. México se encuentra en un estancamiento por dos razones: no existe una estadística precisa para medir los cambios anuales en el hato lechero y a la existencia de la ganadería de doble propósito. Esta última permite dar salida alterna hacia la carne con precio más atractivo.

Además se agregaría que la amenaza de perder el mercado es una de las angustias históricas de los productores, de esta inquietud que los ganaderos tengan la posibilidad de contar con un mercado seguro, esto es fundamental para los productores, dada su vulnerabilidad por la naturaleza perecedera del producto y por sus limitadas condiciones materiales, producción de volúmenes de leche poco significativos en sí mismos y la falta de infraestructura para su almacenamiento o transformación.

Es por ello que los diversos empresarios han desarrollado estrategias como la entrega de leche UHT (ultrapasteurizada) a domicilio, en la zona metropolitana, lo que permite un margen más amplio de ganancia para las empresas. También, la incorporación de productos diversificados, como leches saborizadas, yogures, entre otros, o la compra

de marcas de derivados lácteos con tradición por otras compañías extranjeras; situación que en general ha servido para contrarrestar los altibajos del mercado y por otra parte afianzar algunos sectores de consumo con productos clave.

Con el fin de realizar un análisis más detallado acerca del mercado lácteo, es necesario conocer las empresas que compiten en dicho mercado, a continuación se listan las principales empresas y marcas líderes que operan en nuestro país, según FIRA, 2000:

1. Empresas de tipo cooperativa: Lala, Alpura y San marcos, propiedad de mexicanos.
2. Empresas multinacionales: Nestlé, Danone, Parmalat, New Zealand, Milk Products, Kraft Foods.
3. Empresas propiedad de inversionistas mexicanos: Sigma alimentos lácteos, Evamex, Axa Alimentos, Industria Cor y Grupo Chen.
4. Empresas tipo familiar propiedad ganaderos e inversionistas mexicanos: Grupo Zaragoza, Lechera Guadalajara, Chilchota y Grupo Polesa (Unifoods).
5. Empresa federal coordinada por la Secretaría de Desarrollo Social: Liconsa.

Con esta lista se puede, hablar entonces del surgimiento de un sistema agroindustrial mundial bajo la dirección de las empresas transnacionales que tienen la capacidad de controlar desde la producción primaria, la maquinaria, los insumos y el procesamiento industrial hasta la comercialización de los productos tanto en el mercado interno como en el externo. Claro ejemplo se tiene con la empresa global Nestlé que desde sus inicios se ubico como empresa líder, actuado como fijador del precio al recolectar la leche de los sectores con menores costos, a cambio se les ofrece seguridad de compra, servicios asociados de transporte, su principal estrategia es mediante el acercamiento y control paulatino de la producción primaria hasta formar un mercado de tipo monopsonico. Tal situación se sostuvo hasta que por lo atractivo del mercado empresas locales inician estrategias competitivas ante Nestlé, tal es el caso de asociaciones ganaderas modernas como lo son Sello Rojo y Ultralácteos, las cuales han intentado desplazar a esta empresa, pero se han dado cuenta de que esta tarea va mas allá de la escala regional. Ya que la Nestlé opera a nivel nacional y puede superar sin dificultad cualquier oferta de precios regional, además de sus relaciones políticas a escala nacional e internacional. Por ello, para que una acción tenga cierta

posibilidad de éxito, debe darse al máximo nivel político y económico, de modo que la explotación de un recurso natural como es la lluvia, se haga en beneficio de los nacionales. Por esta razón es necesario pasar del enfoque del ámbito rural donde se centra la actividad de estas empresas, al urbano, donde se produce el consumo.

Como respuesta a esta nueva necesidad de competencia la empresa Nestlé ha implementado la estrategia de recuperación de poder y proveedores, esto a través de apoyos tales como: oferta de insumos para la alimentación de hatos, insumos agrícolas, maquinaria y equipo agrícola y ganadero, instalación de obras hidráulicas, mejoramiento genético del hato y asistencia técnica. Vale la pena mencionar que la empresa Sello Rojo ha seguido los pasos de Nestlé y ambas utilizan la estrategia de trabajar con pequeños y medianos productores, esto se ha implementado para retener la fidelidad de sus proveedores y obtener calidad de producto.

Ante tal situación los pequeños agropecuarios no pueden competir abiertamente ya que existe la limitante de inversión, por este motivo surge la necesidad de buscar una nueva estrategia de desarrollo rural la cual va más allá de las actividades agropecuarias, agrícolas, etc.; se requiere una estrategia centrada en la promoción del empleo, de mejores salarios y de creación de microempresas rurales, con el fin de crear nuevas oportunidades a las familias rurales en cuanto a ingresos y capacitación.

La transformación del campo mexicano tiene que llevarse a cabo a través de su capitalización, esto se conseguirá dando un fuerte impulso la pequeña y mediana empresa, en particular la formación de productores lecheros organizados. (Flores, 1999)

En resumen: La producción de leche en México es muy importante por la cantidad de productores y del inventario de hatos involucrados en el proceso y el valor nutricional que otorga el producto al pueblo mexicano, esto muy a pesar del valor de la producción y de que existe un mercado nacional insatisfecho que hasta la fecha se ha venido cubriendo mediante importaciones. Esto se puede observar en el número de empresas lácteas que existen en el país y las cuales emplean su tecnología para actividades muy específicas.

División de empresas lácteas mexicanas:

1. Tratamiento y envasado de leche: Lala, Grupo Alpura y San Marcos.
2. Tipo familiar: Lechera Guadalajara (Sello Rojo y Al Día), y Grupo Zaragoza (Lucerna, Gota Blanca, La Pureza y Yaqui)
3. Tipo cooperativas: Evamex (Latinlac, Boreal, Nutrileche), Mi Leche, Banden, y Los Volcanes. Estas representan 25 plantas pasteurizadas y el 70% de leche envasada. De las cuales el Grupo Lala cubre el 26% y Alpura 15% del mercado mexicano. Todas estas empresas tienen en común su origen en la actividad primaria, actualmente cuentan con fuerte integración vertical con la producción de leche.

Esquema No. 8

Análisis de la problemática del sistema lácteo mexicano. SAGARPA/2000

PROBLEMÁTICA SECTORIAL	TEMA / LINEAMIENTOS	ACCIONES PROPUESTAS Y AVANCES	EFFECTOS ESPERADOS EN LA OPERACIÓN DE LAS EMPRESAS
1. Ajuste en el precio de la leche.	Comercialización Diseñar programas de coordinación regional, para promover la sinergia de esfuerzos entre los sectores productivos, gobiernos estatales y gobierno federal.	Resuelto En 1999 SECOFI autoriza incremento del precio de la leche pasteurizada.	Mayor congruencia con las condiciones reales del mercado.
2. Importaciones de leche en polvo	Marco Regulatorio Fortalecer la vigilancia y facilitar el cumplimiento de las regulaciones técnicas de comercio exterior.	Atención continua - De enero a abril de 1999 se ha asignado a la industria 4,052.0 toneladas de leche en polvo importada, que representa el 26% de lo registrado en el mismo periodo del año anterior. - El 27 de abril de 1999, SECOFI y SAGAR establecieron las bases de colaboración que permitirán asegurar el abasto complementario de leche en polvo importada a la industria de leche y derivados lácteos, derivado de desincorporación de CONASUPO vía su extinción, cuidando que no se afecte la comercialización de la producción nacional de leche fluida.	Contribuir a mejorar la comercialización de la producción nacional de leche, evitando la sustitución eficiente de importaciones mediante el fomento de la producción nacional.

II.3.2.6. Programas de Apoyo al Sistema Lechero Nacional

El papel que en México han desempeñado los grupos de poder (estatales e industriales) es el de propugnar porque sea el libre mercado el que dicte las reglas del juego del sector rural y por ende, que sean los productores (transformados en empresarios), y no el Estado (paternalista) los que construyan las condiciones para transformar la producción de leche en una actividad eficiente y competitiva.

Es bien sabido que la intervención de los gobiernos y la conformación de bloques comerciales han propiciado una serie de ajustes en los mercados que distorsionan la asignación y los equilibrios de oferta y demanda mediante el mecanismo de los precios. Estas distorsiones van desde las intervenciones generales que afecta a toda la actividad económica hasta las particulares de protección sectorial y fomento de actividades productivas que, en algunos casos, aíslan las condiciones de competitividad, productividad y eficiencia, y en otros, mantienen un sector productivo internacionalmente competitivo de manera artificial, cuando es un hecho que en el margen, este tipo de intervención distorsiona los análisis de productividad comparada, a menos que los insumos y los apoyos se evalúen a precios de mercado y se realice una imputación.

A partir de la intensificación del proceso de globalización y de la neoliberalización del estado se han elaborado nuevas ideas acerca de lo que es la competitividad. En este sentido el sistema lechero competitivo, de acuerdo a evidencias del mercado, difícilmente se puede construir sin la participación activa y dirigida del Estado, esto por sus características predominantes y el grado de complejidad que representa la organización de todo el sistema.

La revisión del funcionamiento del sistema lechero mexicano refleja que éste experimenta una notable reestructuración. Aunque se registran avances importantes, sobre todo en el último lustro, se denotan una serie de obstáculos que es preciso atacar de manera integrada. El principal obstáculo es que el proceso de regulación que realizaba el Estado no ha podido ser sustituido por los actores sociales que integran el sistema. Esta labor de concertación se limita fuertemente por la estructura polarizada de los diferentes segmentos y por las asimetrías que distinguen a los

agentes, principalmente a los ganaderos y agroindustriales. Ante ello la función del Estado puede encontrar un campo de acción fértil.

Otro rasgo notable es la diversificación de las estructuras productivas, que dificulta la instrumentación de políticas lecheras. Pero más que una limitante real, esto puede significar una fuente de alternativas, para generar una estrategia combinada que permita aprovechar el potencial de los diferentes subsistemas identificados en el país.

Dentro de este proceso de reordenación económica internacional, México, tiene que afrontar muchos problemas, como es el no contar con una política económica industrial coherente, ni mucho menos agrícola-agropecuaria que le permita consolidar una plataforma exportadora para diversificar sus mercados, ya que apenas existen 300 empresas para ello, hasta 1999. (Sánchez, 1999)

Claro ejemplo, con la política lechera manejada y el gobierno intervencionista en años anteriores se ocasiono que se presentara una sobreproducción de leche y productos lácteos, una caída de precios internacionales y que muchos países compartieran elementos de objetivos comunes en sus políticas tales como: inhibir la sobreoferta del producto lácteo, mantener a precios razonables los productos lácteos para el consumidor y mantener el ingreso rural a niveles paralelos al ingreso urbano-industrial. Por ello que se tomara la decisión tan abrupta de no intervencionismo por parte del gobierno y que se dejara al libre mercado la decisión del comportamiento del Sistema Lechero Mundial.

Por ello, la definición de políticas debe considerar el entorno económico, político y social en que se ubica la producción de leche, y en particular la situación del sector agropecuario y el papel que se le ha asignado para el desarrollo del país. A partir de esta premisa de que el sector debe garantizar la soberanía y seguridad alimentarios y de que la leche es un alimento fundamental por el impacto que puede tener en el desarrollo pleno, físico y mental de los futuros mexicanos, seguramente la leche es el producto prioritario dentro de los pecuarios, para ser atendido por el Estado.

En resumen lo que debe buscar del Estado, al igual que la industria, es una participación más justa y equitativa de todos los actores involucrados en la producción de leche, donde los costos y los beneficios que la globalización trae aparejados, se

repartan a partes iguales entre los ganaderos, los comercializadores e industrializadores de la leche, por ello que se presenten a continuación algunas de las políticas que el Gobierno Mexicano ha destinado para contribuir a elevar la competitividad y rentabilidad de los pequeños productores nacionales, con la finalidad de conocer nuevas perspectivas de actuación del Estado para el desarrollo de pequeños productores lecheros. El programa principal de apoyo para los pequeños productores lecheros que hoy se está manejando por el gobierno, es el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, en su apartado de programas agropecuarios.

Uno de los objetivos rectores del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, dentro del área de crecimiento con calidad, es elevar y extender la competitividad del país, por lo que es imprescindible promover acciones para la generación, uso y aprovechamiento de innovaciones tecnológicas como recursos estratégicos que contribuyan a la satisfacción de las necesidades de la sociedad mexicana y adoptar los mejores estándares tecnológicos y medidas que protejan la propiedad intelectual

Para conseguir este objetivo el gobierno cuenta con la ayuda de algunas instituciones que figuran como organismos tanto federales como estatales que sirven de apoyo a los pequeños productores lecheros, son entre otros: FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura), FAO, BANRURAL, FOFAE, FIRCO (Fideicomiso de riesgo compartido), FUNDACIÓN PRODUCE, INIFAP, SAGARPA, SEDER (Secretaría de Desarrollo Rural), UNION REGIONAL DE GANADEROS, UAN (Universidad Autónoma de Nayarit), esta última solo a nivel local.

Programas Agropecuarios del Sistema Lechero Mexicano

Los programas agropecuarios son el espacio que se construye mediante la articulación dialéctica entre ideas y prácticas de la globalización y las provenientes de otros procesos socioculturales y político-económicos. El espacio donde estas ideas y prácticas son impugnadas, rechazadas o aceptadas por los actores. (Rodríguez, 1996)

El mensaje emitido por el Estado se puede interpretar como una invitación a todas las instancias implicadas en la industria lechera a participar en el proyecto de autosuficiencia, induciendo una mayor participación del sector privado. Se intenta

transformar a la ganadería lechera en uno de los soportes de la economía nacional empeñada en la industrialización, lo cual exige a la agricultura generar materias primas para la naciente industria y alimentos a bajo costo y con alto valor proteico para abaratar la mano de obra industrial. La fórmula para establecer el precio controlado es abandonada paulatinamente en el país. De ahí que se desprendan dos prioridades: la autosuficiencia en el mediano plazo mientras se mantienen los programas sociales a corto plazo.

El programa más importante manejado por el gobierno mexicano es el "Programa de la Alianza para el Campo", el cual tiene un esquema de participación corresponsable entre los tres niveles de gobierno y los productores, quienes intervienen en la determinación de prioridades, programas, aportaciones y manejo de recursos. Este programa tiene también como marco rector el enfoque de desarrollo rural integral, el cual incluye al sector agropecuario, pesquero y agroalimentario. Como estrategias, figuran las de otorgar mayor apoyo a grupos prioritarios, impulsar las cadenas productivas y atender factores críticos como son el agua, suelo y sanidad agropecuaria. Establece las medidas para fortalecer el federalismo, vía los Consejos Estatales Agropecuarios, y establecer las reglas para la aplicación de los recursos, de manera que se apoye más a los que menos tienen.

Siendo así este programa una expresión de compromiso social del Estado, para ayudar a familias rurales a romper el círculo vicioso creado por la falta de inversiones para incrementar la productividad y la baja producción por falta de inversión. --

Objetivos principales de la Alianza para el campo:

- Aumentar progresivamente el ingreso de los productores.
- Incrementar la producción agropecuaria en una tasa superior a la del crecimiento demográfico.
- Producir suficientes alimentos básicos.
- Fomentar las exportaciones de productores del campo.

Métodos propuestos por el programa para elevar la productividad:

- Facilitar el acceso a nuevas tecnologías.
- Fomentar la capitalización del campo.

- Promover la calidad de sus recursos humanos a través de la capacitación.
- Modernizar los sistemas de comercialización.
- Construir un sistema financiero rural oportuno, accesible y eficaz.
- Acabar con el rezago agrario.

Este programa permite a los productores realizar inversiones en sus propias unidades, que no podrían llevar a cabo por sí mismos, ya que el costo es alto y requiere de mucho tiempo, lo cual implica un retraso en tecnología lo cual se considera condicionante de su mejoría económica e incluso de su viabilidad como empresario lácteo. Los organismos que integran el programa son: Consejos estatales agropecuarios, Fundación PRODUCE y los organismos descentralizados del área.

Otros programas que el Gobierno Mexicano ha manejado son:

1. La leche al formar parte de la canasta básica, durante décadas existió un control sobre el precio que en practica opero como un subsidio al consumidor, sin embargo a partir de 1989 se inicia un cambio en la política de precios y es entonces cuando se ponen en marcha los precios de concertación, al entrar en operación el Programa de Transición hacia la Autosuficiencia lechera que tuvo efectos positivos.
2. En el año 1996 la SAG crea un programa Nacional de Ganadería, el Consejo Nacional de Ganadería y comités estatales de fomento ganadero. El gobierno federal propuso los siguientes objetivos fundamentales:
 - a. Impulsar el establecimiento de cuencas lecheras especializadas y de alta tecnología.
 - b. Proporcionar y modernizar la planta hidratadora.
 - c. Incrementar la frontera de forrajes en el país.
 - d. Apoyar la actividad ganadera con créditos blandos y otros estímulos.
3. Créditos apoyados por la Alianza para el Progreso, Banco Mundial (BIRF) y el Banco de Desarrollo (BID), estos lo hicieron llegar a los productores a través del Fondo Instituido en Relación con la Agricultura (FIRA).
4. Uno de los organismos que el gobierno ha desarrollado para comercialización y fomento al sistema lechero nacional es el programa de apoyo social llamado Licons, entre sus funciones es destinar gastos para elevar la productividad de esta industria.

En información emitida recientemente por la SAGARPA en el Boletín informativo no. 218/01, del 2 de octubre 2001, se crea: El Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias, el cual tendrá las siguientes atribuciones:

I. Planear, programar y ejecutar las acciones de investigación científica y desarrollo tecnológico agropecuario y forestal, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas que deriven de éste.

II. Generar conocimientos e innovaciones tecnológicas que contribuyan a la productividad, competitividad, rentabilidad y desarrollo sustentable de las cadenas agroindustriales agrícolas, pecuarias y forestales en las regiones agroecológicas que conforman el país, buscando el aprovechamiento racional y la conservación de los recursos naturales.

III. Desarrollar y promover investigación de vanguardia para contribuir a la solución de los problemas de productividad, competitividad, sustentabilidad y equidad del sector agrícola, pecuario y forestal del país.

IV. Participar en programas y proyectos de desarrollo agropecuario y forestal, en especial en aquellos que se enfoquen a alcanzar metas sostenibles de suficiencia en la producción para el consumo interno, incremento y competitividad de productos de exportación, uso racional de los recursos naturales renovables y autodeterminación tecnológica.

Aunque no pueda afirmarse que todos los problemas del subsector pecuario del país sean resultado del bajo uso de tecnología, si se puede señalar que un sistema integrado de transferencia tecnología contribuiría en mucho a resolver gran parte de los problemas que enfrentan hoy en día los productores pecuarios del país.

Por este motivo INIFAP ha instalado programas tales como el GGAVATT donde el INIFAP ha generado información y tecnología con la que es posible impulsar de manera significativa las actividades que se desarrollan en el sector agropecuario y forestal. Actualmente, es evidente que existe un bajo uso de tecnología en gran parte de las unidades de producción pecuarias del país, algunos documentos señalan que es

en más del 70% de los predios ganaderos donde se observa esta situación. Los principales objetivos del programa GGAVATT son:

- 1) Promover la transformación tecnológica, productiva y rentable, sostenible y equitativa del subsector pecuario en el ámbito nacional.
- 2) Establecer un sistema integrado de validación y transferencia de tecnología pecuaria.

Se espera organizar a un número aproximado de 87,000 Unidades de Producción Pecuarias, bajo el Modelo GGAVATT, en las que se estima un incremento mínimo en la producción del 40%, en cada una de ellas, según lo manifestado por el M. C. Vázquez Gómez, dirigente de INIFAP.

En resumen podemos decir que el gobierno ha creado este tipo de programas con la finalidad de subsanar el principal problema del sistema lechero que esta manifestado en que a pesar de que la producción de leche en México es muy alto, aun en este tiempo la demanda la sobrepasa, lo cual representa el reto de incrementar la producción manteniendo los más altos niveles de calidad, y la mejor forma de lograrlo es mediante la compra de equipo de alta tecnología que permita incrementar la productividad, competitividad y eficiencia del sector.

La actual política agropecuaria esta orientada y diseñada para responder a las necesidades del sector rural; de estas necesidades destacan, por su importancia y prioridad: el crecimiento, desarrollo integral, capacitación, nuevas tecnologías y recursos financieros.

Además en el marco de la estrategia del programa de desarrollo de mercados de exportación, la cual constituye una vertiente estratégica de promoción de las exportaciones orientada al desarrollo de los mercados internacionales, se deberá de seguir realizando actividades de intercambio para colocar los productos mexicanos en los mercados internacionales y dar a conocer el potencial productivo agropecuario

III. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES LECHEROS. CASO DE ANÁLISIS XALISCO, NAYARIT.

III.1 Descripción General.

La región a la cual pertenece Nayarit se considera como típica de la producción en condiciones de trópico seco, en pastoreo, con predominancia del sistema de doble propósito, en donde la vaca se ordeña además de que amamanta a su becerro. La producción presenta una mayor estacionalidad, ya que el productor aprovecha la época más favorable del año para ordeñar sus vacas. Las condiciones de producción son básicamente semiextensivas y la fluctuación estacional es muy amplia, con producciones de hasta tres veces más en los años propicios en relación con el de menor producción.

A Nayarit se le dieron las cuatro regiones agroecológicas con agua, clima y suelo, favorables para desarrollar una ganadería sustentable y productiva:

1. Sierra Madre del Sur.- Zona ganadera estratégica, por tener un mercado turístico que exigiría productos cárnicos y lácteos, de alta calidad y precio. Su ganadería será de las prosperas en el Estado.
2. Llanura Costera del Pacífico.- Aquí se concentra, el enorme potencial hidráulico del estado, que sumado a la calidad del suelo, clima y a la gran cantidad de esquilmos agrícolas, la convierten en la mejor zona para la engorda de becerros y la producción de leche en el trópico.
3. Eje Neovolcánico.- Condiciones ideales para producir leche con ganado especializado, y para la engorda de becerros, usando esquilmos y subproductos de la caña (Se tienen 150,000 tons., de punta de caña solamente). Aquí vive más del 50% de los Nayaritas que consumirán grandes cantidades de carne y lácteos.
4. Sierra Madre Occidental.- La zona con más ganado bovino en la entidad. Ideal para cría de Caprinos. La ganadería menor, mejorará el nivel de vida de los pueblos indios. Aquí se producirían, becerros de razas europeas de alta calidad cárnica, para abastecer los mercados más exigentes. En esta región, existe la posibilidad de contar con ranchos cinegéticos, ya que, actualmente, existen bovinos utilizados para fines deportivos.

III.2. Importancia del Sector Lechero en Nayarit

El cuadro siguiente nos muestra la participación en miles de pesos de la producción de leche de bovinos, en el ingreso total de leche a nivel nacional. Como podemos observar Nayarit tiene una participación constante, si observamos de 1994 a 2001, tiene una participación promedio del 0.78875% representado en miles de pesos un promedio anual de \$ 173,729.50, lo cual refleja la importancia del sector para la generación de ingresos a la economía estatal y nacional.

Cuadro No. 5
Valor de producción de Nayarit
Leche de bovino 1994-2001.
(miles de pesos)

Categoría	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Leche	56,500.00	73,376.00	114,323.00	152,492.00	145,765.00	203,870.00	346,790.00	296,720.00
%	29.87	55.80	33.39	-4.41	39.86	70.10	-4.44	
% PN	0.72	0.67	0.64	0.75	0.61	0.77	1.17	0.98

Fuente: Sagarpa 2002. Siacom

Nota: % = crecimiento porcentual anual respecto del año inmediato anterior.

Los siguientes cuadros muestran la importancia del sector lácteo en Nayarit, se analiza específicamente el envasado de leche (producción), por ser una actividad básica de derrama económica para el Estado, dadas las condiciones climatológicas favorables para la producción lechera (transformación):

Cuadro No. 6
Personal ocupado en las principales clases manufactureras
según la producción bruta total, 1998:

Clase de Actividad	Personal ocupado
Nayarit	12,165
Envasado de leche	167

Incluye sólo unidades productoras en zonas urbanas.

FUENTE: INEGI, Censos Económicos 1998.

En cuadro anterior nos refleja que hasta 1998, el personal ocupado en el envasado de leche representa el 1.37% (167 trabajadores) del total de población trabajadora del estado (1,165 trabajadores efectivos).

Cuadro No. 7
Producción bruta total en las principales
clases manufactureras, 1998

Clase de Actividad	Producción bruta total	%
Nayarit	3,803.2	100.0
Envasado de leche	124.6	3.3

(Millones de pesos) Incluye sólo unidades productoras en zonas urbanas.
FUENTE: INEGI, Censos Económicos 1999.

En el año 1998, según cuadro No. 7 la participación de la producción bruta del envasado de leche en el Estado representa un 3.3% del total (124.6 millones de pesos), del gran total de 3,803.2 de producción bruta en zona urbana de Nayarit.

Considerando la cadena productiva, la actividad del sistema lácteo tiene una participación del 4.2% sobre el total de la producción estatal, incluyendo materias primas, envases y empaques, combustibles y lubricantes y otros conceptos que son necesario para el desarrollo de la actividad.

Cuadro No. 8
Distribución porcentual de los insumos totales,
de las principales clases manufactureras,
según la producción bruta total, 1998

Clase de actividad	Absoluto	Total	Materias primas y auxiliares	Envases, empaques y materiales para fines similares	Combustibles y lubricantes	Otros conceptos
Nayarit	2,420.8	100.0	78.9	4.0	3.2	13.9
Envasado de leche	101.7	100.0	77.1	14.5	0.9	7.5

Incluye sólo unidades productoras en zonas urbanas. (Millones de pesos)
FUENTE: INEGI, Censos Económicos 1999.

En el cuadro siguiente podemos observar que en envasado de leche tiene una inversión en activos fijos netos de 0.8% (18.5 millones de pesos), de la inversión total estatal por este concepto, que para el año 1998 fue de 2,302.5 millones de pesos.

Cuadro No. 9
Activos fijos netos de las principales clases manufactureras,
según la producción bruta total, 1998

Clase de actividad	Absoluto	%
Nayarit	2,302.5	100.0
Envasado de leche	18.5	0.8

Incluye sólo unidades productoras en zonas urbanas. (Millones de pesos)
FUENTE: INEGI, Censos Económicos 1999.

III.3 Sistemas de producción de leche en el estado.

En el estado de Nayarit los sistemas de producción presentan las siguientes características:

- a) Especializado – también conocido como intensivo. Existen 2 tipos el primero es el tecnificado sistema de alta especialización y tecnificación a través de la mecanización del proceso, situado en Ahuacatlán. Y el segundo es el semitecnificado, sistema con unidades productoras estabuladas pero no tecnificadas con ordeña mecanizada, representada en los municipios de Tepic, Xalisco, Compostela, Ixtlán del Río, Jala y Santa María del Oro.
- b) Semiespecializado y familiar – también conocidos como semi-intensivo o semiestabulado y traspatio. Esta compuesto por pequeñas unidades de producción donde sus principales formas de explotación son semiestabulación y estabulación depende del grado de tecnología de cada productor. Ubicadas en la región Centro y Centro-Sur.
- c) Doble propósito – Se localizan en todo el estado, es una combinación de ganado de carne y producción de leche, la explotación de la leche se ubica principalmente a nivel familiar, se ordeña manualmente. Se ubica en los municipios de Bahía de Banderas, Compostela, San Blas, Santiago Ixcuintla, Ruiz, Tuxpan, Rosamorada, Tecuala, Acaponeta y Huajicori. Su característica principal es ordeña irregular con incrementos en temporada de lluvias, el consumo se realiza en forma directa por el productor y para la venta a litreo.
- d) Ranchos de temporal – se caracteriza por una producción diaria (ordeña en la madrugada); incrementos de producción en tiempos de lluvia; la producción se destina a consumo directo, elaboración de quesos frescos y maduros. Su explotación es de tipo familiar, con instalaciones (establos) improvisados e insalubres. Se desarrolla en la región media-alta y alta de la entidad.

Podemos resumir que en el estado de Nayarit la ganadería bovina se caracteriza por ser de tipo extensiva y tradicional.

La primera por su extensión territorial para 1999 se dividía en 488,947.25 hectáreas destinadas a la ganadería, 412,336.85 hectáreas son de pastos y praderas naturales lo cual representa la mayor parte y 49,514.25 hectáreas para cultivos forrajeros.

En tipo tradicional las formas de explotación varía, ya que se cuenta con vaca cría, doble propósito (sistema no especializado), leche (sistema especializado), engorda en pila y engorda en pastoreo.

En relación a la importancia de producción de leche de bovino, observamos en el siguiente cuadro No. 10 que el sistema de producción más importante en base al volumen de producción para el periodo 1998-2001 en el estado, es el sistema especializado ya que representa en promedio durante este periodo el 77% de la producción total.

Cuadro No. 10
Volumen de la producción de leche de bovino
Por sistema de producción (miles de litros)
1998-2001

Sistema de Producción	1998	1999	2000	2001
Especializado	33,725.81	34,632.48	68,431.48	38,180.91
Semi-especializado	NG	NG	NG	16,734.87
Familiar	NG	NG	NG	842.43
Doble propósito	9,082.57	24,050.27	17,450.27	12,745.25
Total de producción	42,808.39	58,682.24	85,881.75	68,503.46

Fuente: Delegación Estatal de Nayarit, SAGARPA. Estadísticas anuales.
NG: No generada

Los municipios que representan la mayor importancia en la producción lechera del sistema de producción especializada para el año 2001, son Tepic, Xaisco, Compostela, Ixtlán del Río, San Pedro Lagunillas, Ahuacatlán, Jala, Santa María del Oro y Amatlán de Cañas (Cuadro No. 11).

Cuadro No. 11
Principales municipios de productores de leche en Nayarit
(miles de litros)
1996-2001

Municipios	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Tepec	12,628.80	11,603.88	9,225.57	15,274.24	27,090.41	17,033.68
Xalisco	2,382.80	10,222.73	7,793.80	10,923.72	21,628.61	15,132.46
Compostela	4,352.40	4,063.73	5,476.07	6,662.59	8,068.72	8,175.72
Ixtlán del Río	1,283.50	4,288.91	3,350.49	3,465.36	3,672.51	3,678.40
San Pedro Lagunillas	1,934.40	1843.05	2,306.29	2,820.16	3,171.82	3,207.69
Ahuacatlán	1,176.60	3,186.42	2,787.42	1,880.80	1,971.73	1,972.11
Jala	534.80	613.39	1,745.65	1,854.65	1,873.99	1,872.74
Santa María del Oro	1,497.40	2,450.35	1,591.08	1,591.82	1,775.56	1,779.82
Amatán de Cañas	855.70	1,715.89	893.74	2,284.28	914.17	914.30
Total Estatal	54,962.80	51,066.45	43,262.85	58,682.25	85,881.74	68,503.46

Fuente: INEGI, 1996-2001. Anuario Estadístico de Nayarit.

Lo anterior nos permite visualizar el volumen de producción disponible en el mercado lechero de Nayarit, específicamente por cada estado y tipo de sistema de producción, lo cual da mejor panorama de la participación de cada municipio en la oferta de leche dentro del estado. Observemos que los 3 municipios con mayor participación son Tepec, Xalisco y Comportela (ver cuadro No. 12), esta información la tenemos disponible solo para el año 2001.

Dicho nivel de producción depende directamente del número de bovinos que existen en la entidad, por ello es conveniente mencionar que el número total de cabezas hasta el año 2001 eran de 61,091; de los cuales el 57.5% corresponde al sistema de producción de doble propósito, el 31% de especializado, 11% a semiespecializado y el tan solo el 0.5 % de cabezas corresponde al sistema familiar. (Cuadro No. 13)

Cuadro No. 13
Bovinos de leche en Nayarit (No. de cabezas)
1998-2001

Sistema de Producción	1998	1999	2000	2001
Especializado	21,168	21,404	28,014	19,083
Semi-especializado	NG	NG	NG	6,585
Familiar	NG	NG	NG	295
Doble propósito	33,675	52,500	19,700	35,128
Total de producción	54,843	73,904	47,714	61,091

Fuente: Delegación Estatal de Nayarit, SAGARPA. Estadísticas anuales

NG: No generada

De manera muy particular esta participación de volumen de existencia de bovinos (cabezas), por municipio la tenemos representada en el siguiente cuadro No. 14, el cual nos presenta información específica del número de cabezas de bovino de leche por cada municipio y sistema de producción, para el año 2001.

Como podemos percatarnos al analizar los cuadros mensuales de producción (Cuadro No. 15) existe cierta estacionalidad en el nivel de oferta de leche, básicamente en los meses de Julio a Noviembre se observa un alto nivel de producción.

Esta estacionalidad esta comprendida en la época de lluvias que tiene el estado, lo cual impacta directamente en el incremento de la producción debido a la disponibilidad de forrajes y agua. Esto origina que se tenga mayor producción para destinarla a pasteurizadoras, quesos frescos (hechos por productores artesanales) y el resto es colocado de manera directa (leche bronca o fresca), pero esto no resuelve el problema de un gran oferta que existe durante el periodo en el mercado, pues la producción resultante ocasiona problemas en su comercialización, esto origina una disminución en el precio de la leche y por lo tanto reafirma la guerra de precios tan marcada en el sistema.

Analicemos la importancia que representa el estado en el crecimiento anual de la producción de leche de bovino, para el periodo 1995-2001.

Como podemos observar en el siguiente cuadro No. 16, Nayarit ha tenido alti-bajos en el nivel de producción, claro ejemplo lo vemos en el año 1997 donde tuvo una participación a nivel nacional del 0.65% y para el año 1998 descendió a un 0.52%. sin embargo para el año 2000 consigue una participación del 0.92%, pero esto no fue garantía de crecimiento pues para el año 2001 solo participa con un 0.72% de la producción nacional.

Si observamos el nivel crecimiento de la producción anual, observaremos que Nayarit en el año 2001, tuvo una caída de participación anual de -20.23%.

Cuadro No. 16
Crecimiento anual de la producción estatal
De leche de bovino y su participación en la producción nacional
1995-2000

Año	Producción Estatal (Miles de litros)	Crecimiento anual Estatal (%)	Producción Nacional (Miles de litros)	Crecimiento Anual Nacional (%)	Participación de Nayarit en la Producción Nacional (%)
1995	51,671		7'398,598		0.69
1996	45,963	6.37	7'586,422	2.5	0.72
1997	51,067	-7.08	7'848,105	3.4	0.65
1998	43,145	-15.51	8'315,711	6.0	0.52
1999	58,682	36.01	8'877,314	6.7	0.66
2000	85,882	46.36	9'311,444	4.9	0.92

Fuente: INEGI. Anuario Estadístico del Estado de Nayarit. Ediciones 1996-2001.
INEGI. Estadísticas Sectoriales 2001.



SISTEMA DE BIBLIOTECAS
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE NAYARIT

Cuadro No. 12
Volumen de Producción de leche de bovino en Nayarit
Por municipio y sistema de producción
(miles de litros)
Año 2001.

Área de producción	Agua Prieta	Atzacán	Atzacán de Calles	Compostela	Huajuco	León del Río	Jala	Xalisco	El Nayar	Rosa Morena	Rio	San Blas	San Pedro Lagunas	Santa María del Oro	Santiago Scurtela	Tecuala	Tepec	Tuxtepec	Total	
Integrado	762.65	1,813.97	799.30	6,463.75	115.50	3,099.00	1,802.34	2,535.34		772.80	399.30	1,567.86	2,329.15	1,581.50	683.88	154.50	5,561.08	2,888.29	895.36	38,186.92
Separado								2,280.72												16,794.87
Total	1,288.70	1,581.14	1,157.00	1,719.97	226.85	3,694.40	2,040.40	2,787.23												494.42
%	26.01	31.62	23.25	35.36	4.57	75.36	40.82	59.52												9.81
Total	2,051.40	3,072.11	2,314.00	8,175.72	392.15	3,629.40	3,872.74	5,132.46	1,341.15	2,638.55	1,270.55	2,294.55	3,207.89	1,779.80	1,649.90	1,644.80	17,033.68	1,293.32	218.49	58,502.86

Fuente: Delegación Estatal de Nayarit. (BOGAFIN, 2001).

Cuadro No. 14
Estadística Ganadera de Bovinos de leche
Por Municipio y sistema de producción (No. de cabezas)
Año 2001

Área de producción	Agua Prieta	Atzacán	Atzacán de Calles	Compostela	Huajuco	León del Río	Jala	Xalisco	El Nayar	Rosa Morena	Rio	San Blas	San Pedro Lagunas	Santa María del Oro	Santiago Scurtela	Tecuala	Tepec	Tuxtepec	Total		
Integrado	296	387	171	5,997	75	249	985	2,330		400	140	730	2,870	270	695	85	2,357	209	1,138	19,535	
Separado								2,126										2,850			6,830
Total	3,040	260	84	11,415	1,750	282	1,117	4,456													26,365
%	11.50	9.87	6.26	47.30	6.42	10.71	39.53	100.00													100.00
Total	3,346	647	262	18,412	1,825	2,031	502	6,582	143	1,820	1,640	1,334	2,752	600	1,165	1,428	5,691	650	1,192	3,773	63,965

Fuente: Delegación Estatal de Nayarit. (BOGAFIN, 2001).

Cuadro No. 15
 Volumen mensual de producción de leche según sistemas de producción
 (miles de litros)
 Año 2001

Sistemas de Producción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Especializados	3.142,77	3.324,46	3.277,46	2.919,93	2.882,26	3.368,24	3.530,17	3.777,80	3.261,91	3.276,87	3.033,63	3.033,23	38.380,91
Semi-especializados	444,66	1.633,26	1.633,25	1.418,93	1.344,82	1.350,28	1.403,86	1.351,23	1.252,03	1.176,25	1.344,69	1.292,37	16.734,82
Familiar	48,20	78,03	78,11	63,99	69,62	60,94	60,66	59,29	64,11	54,24	51,25	56,43	864,43
Doble propósito	892,99	133,08	136,04	173,84	234,24	360,50	1.406,42	2.682,20	2.249,29	2.274,41	1.531,00	1.063,05	11.743,23
Total Mensual Producción	5.086,61	5.136,33	5.077,26	4.571,31	4.519,38	4.821,26	6.781,13	7.822,02	7.220,35	5.495,31	5.349,60	5.427,18	68.513,46

Fuente: SAGDIA, Desagregación Estatal Naperit. Informes de volúmenes mensuales de leche por municipios. 2001.

Relación mensual de hatos y/o lotes reactivos registrados en el departamento de pecuarios de SAGARPA, Nayarit. Esta lista fue proporcionada por el Ing. Hernández Carrillo, funcionario de SAGARPA, CANETB Nayarit. Información actualizada hasta enero 2001.

Cuadro No. 17

Municipio	Rancho	Propietario	No. de Reactivos	No. de animales en el rancho
Tepic	S/N Bellavista	Raymundo Ortiz	13	33
Tepic	S/N	Rigoberto Ahumada A.	6	21
Tepic	S/N Bellavista	Josús López Macías	4	21
Xalisco	S/N Testerazo	J. Ramón Indo Wilobos	1	31
Xalisco		Guadalupe Ávila Cruz	2	48
Xalisco	S/N Pantanal	Francisco Copado Castillo	5	59
Xalisco	S/N Xalisco	Sívano Hernández	5	27
Xalisco	S/N Pantanal	Eusebio Castillo Ramírez	2	29
Xalisco	S/N A. Serdán	Antonio Tejeda Sandoval	1	25
Xalisco	S/N A. Serdán	Abelardo Tejeda Cienfuegos	1	57
Xalisco	S/N A. Serdán	Jesús Cienfuegos Sandoval	3	87
Xalisco	S/N Testerazo	Raúl González González	2	28
Xalisco	S/N Testerazo	Alfonso Moran Cienfuegos	19	54
Xalisco	S/N Testerazo	Alejandro Cienfuegos S.	5	25
Xalisco	S/N Testerazo	Jesús López Cienfuegos	5	21
Xalisco	S/N Pantanal	Gustavo Álvarez Copado	5	23
Xalisco	S/N Pantanal	Hermilo Copado Castillo	1	22
Ahuacatlan	S/N	Héctor Romero		345

La situación del sistema lechero Nayarita 2002, según información proporcionada por el Dr. Moreno, jefe del departamento de desarrollo y fomento pecuario de SEDER Nayarit: "El estado no es autosuficiente en su producción ya que hasta el momento se consumen 300,000 litros diarios, y se presenta un déficit debido a que los productores locales solo generan 45,000 litros diarios de dicha producción, por este motivo se

busca la satisfacción de la demanda a través de compra de empresas grandes nacionales y extranjeras. Para llevar a cabo dicha la producción se cuenta de 40,000 a 45,000 cabezas productoras de leche con la finalidad de mantenerla estable, de las cabezas solo se obtiene 50% de su producción para distribución en el estado este es el principal factor por lo que se busca la importación de leche de otros estados, para la satisfacción del mercado.

Algunos problemas estatales son: la leche es un producto de precio liberado, el estado no es autosuficiente en su producción, existe una necesidad urgente de cambio de cultura tradicional de los productores hacia una cultura empresarial, así como elevar la calidad del producto, actualmente se considera baja y deficiente, pues se comercializa caliente.

Haciendo referencia a este último punto, la calidad para muchos pequeños productores representa solo otro mecanismo de la industria para controlarlos, según los comentarios es una nueva forma de explotar el producto, sobre este punto comentan: "la empresa comercializadora no garantiza la compra del producto, pues si la producción (de la pasteurizadora) no esta en un buen nivel, simplemente se busca por parte de la empresa cualquier motivo para rechazar el producto aludiendo que la leche no cumple con los requisitos de calidad y por lo tanto no puede ser incluida en su producción, en cambio cuando la producción es elevada, entonces la empresa busca nuevos productores para comprar el producto incluso de aquellos que unas horas antes se les había rechazado". También comentan que para poder llevar a cabo el cumplimiento estricto de la norma de calidad y excelente producción, se tendría que contar con un buen alimento para el animal, es decir, un forraje de calidad, sólo así se subsanaría el problema. Productores manifiestan que: "la calidad de leche solo la lograremos con un buen forraje (alimentación), pero esto implica altos costos de producción, ya que actualmente tiene un costo de dos pesos por kilo en el Estado mientras que en otros estados es apenas de veinte centavos, entonces la necesidad que se tiene es que exista forraje a un costo menor y de buena calidad dentro del

propio estado para evitar con ello altos costos de producción y ofrecer un excelente producto al mercado."

Cabe hacer mención que para poder conocer los problemas a los que se enfrentan los pequeños productores del Estado se realizaron algunas entrevistas con las cuales en resumen se puede decir que lo queda claro a pequeños ganaderos, organizados o no organizados, es que la explotación de leche como actividad económica de la unidad de producción y de la familia ya no es rentable en esta época, que como ellos mismos lo manifiestan el cambio de consumo de la población en el estado esta dirigido marcadamente hacia la comodidad del consumo, ya no existe mercado que consuma la leche bronca. De la misma naturaleza el problema que les afecta es el precio que las pasteurizadoras locales pagan por el producto que hasta hoy es tan solo de tres pesos por litro, mientras que la venta fiteada tiene un costo que va desde cinco a ocho pesos por litro. Esta situación es la que ha llevado a que los pequeños productores no tengan buenos costos en la comercialización de leche, con las pasteurizadoras y prefieran colocarla en forma directa, para así tener un ingreso decoroso que les permita subsistir y seguir dentro del sistema lechero mexicano.

Las empresas productoras ubicadas en el Estado son: Jersey-Nay (Nayarit) y San Marcos (Aguascalientes). Empresas comercializadoras de producto envasado: Sello Rojo y Lala (Guadalajara); Santa Mónica (Norte) y Suprema (Sinaloa). Empresas con leche de importación: Lucerne (introducción a través del centro comercial Ley).

Lista de empresas comercializadoras que operan a nivel local, a través de centros comerciales y autoservicios ubicados en el municipio de Tepic, Nayarit:

Leche fresca: Lala, Sello Rojo, Jersey-Nay, San Marcos, Soriana, Parmalat y Lucerne. La mayor demanda la presenta Lala en general, este comportamiento se presenta en el norte del país.

Leche en polvo: Nestlé, Nutrileche, Alpura, Mileche, Alinsa, Soriana. La más vendida es Nestlé, seguida de Nutrileche.

Leche en presentación de tetrapack: Alpura, Lala, Sello Rojo, Parmalat, Nutrileche, Desly, San Marcos, Mileche, Nestlé, Baden, La Pureza, Boreal, Soriana, Los Volcanes, California, Alegra, Valais, Ades, Omega.

III. 4. Pequeños productores de las comunidades de Pantanal, Las Palomas y Xalisco.

Problemas y situación actual para los pequeños productores lecheros del Pantanal, Las Palomas y Xalisco, Nayarit.

1. El más grande problema a que se enfrentan los pequeños productores es que actualmente ya no existe mercado para distribuir el producto, pues ahora las amas de casa prefieren la comodidad del consumo, es decir, buscan en las tiendas los pomos de leche ya pasteurizada en lugar de tratar (hervir) la leche bronca.
2. El sistema lechero es un mercado heterogéneo –es decir, un mercado que demanda distintos tipos y calidades de leche- es una limitante para la adopción de los nuevos criterios que las empresas líderes han impuesto, que es la practica de calidad.
3. No existe organización de productores, mucho menos un organismo el cual establezca las reglas de competencia en el mercado de leche bronca. Cabe mencionar que según manifestaciones de los productores entrevistados, hace tiempo existió un acuerdo entre ellos y los organismos ganaderos respecto al costo, pero nunca se han cumplido los acuerdos establecidos por este motivo hasta principios del año 2002, no se han aceptado acuerdos para una organización adecuada entre los mismos productores.
4. Existe una competencia muy fuerte entre los productores en cuanfó a llegar a estipular un precio estándar para todos. En este punto cada productor evalúa su precio de venta según los costos de producción y el mercado al cual tenga acceso. Este rubro varía desde 5.00 hasta 8.00 por litro de leche bronca. A diferencia de esto las pasteurizadoras y los pequeños productores de quesos artesanales ofrecen un precio de compra de leche bronca de 3.00 – 3.20. Lo cual marca una gran diferencia entre los diversos precios de venta de los productores, es por ello que hasta hoy se opta por colocar la leche caliente a través de la venta a domicilio por litro, llamando a

esta actividad "el litreo". Aunado a esto, existen temporadas donde pequeños productores de la zona de la costa, llegan a la región centro de Tepic con producto a un costo muy por debajo del ofrecido por los productores locales de esta región.

5. Existe un producto de baja calidad, no se cuenta con tecnología para enfriar la leche natural caliente y de esta forma elevar la calidad de la leche. Se comercializa caliente lo cual ocasiona el bajo costo de venta para el productor ofrecido por pasteurizadoras y la baja calidad del producto primario (leche fresca).

Esto originado en la última década en la que la guerra de competencia se ha centrado en altas normas de calidad del producto (leche).

6. El costo de producción es muy alto en comparación con el costo de venta, el principal factor que afecta el alto costo es la alimentación del hato, es decir, el forraje tiene un costo alto y de baja calidad. La baja calidad del forraje se debe a que el clima de Tepic es húmedo y este tipo de forraje ocasiona que los hatos no sean altamente productivos. Un impacto fuerte sobre los costos lo es también la mano de obra que algunos productores pagan. Debido a que la fuerza laboral para este tipo de actividad es escasa y valuada a un alto precio.

7. No se cuenta con asesoría de técnicos especializados para el buen cuidado del hato así como para mejoramiento genético.

8. La producción de leche de los productores nayaritas a demostrado que no es suficiente para satisfacer la demanda de la población.

9. No existe una cultura de empresario que fortalezca el actuar diario del pequeño productor. La actividad lechera simplemente se visualiza como una manera de subsistencia y no como una actividad empresarial.

10. No existe confianza en los programas implementados por el gobierno para el mejoramiento del sistema lechero. Pues las experiencias que han tenido los pequeños productores les han demostrado que los programas son atractivos pero la realidad es otra, la cual es muy contraria para ellos. En comentarios propios de los productores "los programas de apoyo para el desarrollo han sido diseñados para favorecer a determinados productores, principalmente para las pasteurizadoras o empresas que

tienen gran relación con organismos del gobierno, pero no para los que no estamos organizados. Además que los tramites son muy tardados y engorrosos."

11. No existen garantías de compra de leche caliente, por parte de las pasteurizadoras locales ni del gobierno.

12. Marcada preferencia a la venta a domicilio de leche bronca, debido a la diferencia de precio entre la venta a domicilio y la venta a empresas pasteurizadoras. Pues si bien es cierto que el mercado para la leche bronca hoy en día es muy reducido esto se ve compensado por un costo mas redituable y con un mayor porcentaje de seguridad de venta.

III.5. Programas de Apoyo del Gobierno al Sistema Lechero Nayarita.

A nivel estatal se había venido desarrollado un proyecto de apoyo de los ganaderos locales: En el año de 1994, Liconsa otorgó 1,000 embriones a la Fundación ALICA del estado de Nayarit, debido a que esta institución lleva a cabo un interesante programa de apoyo para productores de escasos recursos de esta entidad, que consiste en abrir las puertas de sus instalaciones ganaderas a las vacas de pequeños productores y ejidatarios, para que sus técnicos las gesten mediante transferencia de embriones e inseminación artificial.

Los ganaderos nayaritas interesados en el programa llevan dos o tres de sus animales al rancho El Crucero, en el municipio de Tepic, en donde por un precio de \$ 650.00 ('94) por animal (el 50% de este costo generalmente lo proporciona el Subcomité de Mejoramiento Genético del Comité de Fomento y Protección pecuario del estado de Nayarit), se les aloja y mantiene durante 90 días, se les proporcionan forrajes y concentrados, vacunas, medicamentos, desparasitantes, baños garrapaticidas, vitaminas y hasta dos transferencias embrionarias y una inseminación artificial o monta natural. De esta forma ALICA ha tenido 80 productores de 11 localidades de los municipios de Compostela, Santa María del Oro, Tecuala, Bahía de Banderas, Amatlan de Cañas, Tuxpan y San Blas.

Dentro del Programa "ALIANZA PARA EL CAMPO" en el periodo 1996 -2000, en el Estado de Nayarit, se han aplicado apoyos gubernamentales por un Monto de 230 millones 127 mil pesos, de los cuales 100 millones 041 mil pesos, que significa el 51.24 % correspondiente a la aportación del Gobierno Federal y 95 millones 200 mil pesos de aportación Estatal, que representa el 48.76 %, que sumados a la aportación de productores por un monto de 244 millones 991 mil pesos y además 7 millones 883 mil pesos, correspondiente a la aplicación de productores financieros, generando una inversión global de 448 millones 118 mil pesos, en beneficio del Sector Agropecuario del Estado. (Sagarpa, Nayarit 2000)

En el Sector Pecuario, durante el periodo 1996-1999 se destinaron apoyos gubernamentales por 53 millones 719 mil pesos, cifra que representa el 26.00 % del total de los programas ALIANZA-SAGAR

a) Establecimiento de Praderas

Con la aplicación de 33 millones 011 mil pesos de 1996 a la fecha, se ha apoyado la rehabilitación y establecimiento de 35,322-00 has., la construcción de 2,075 km. de cercos, de 35 corrales de manejo, de 968 bordos o jagüeyes para abrevadero, en beneficio de 10,550 productores ganaderos.

b) Fomento Lechero

Con una inversión de 8 millones 179 mil pesos, de 1996 a la fecha, se han mejorado las condiciones de las explotaciones lecheras y la capacidad de acopio, se apoyó en transformar la infraestructura de producción construyéndose 12 bodegas y rehabilitado 31 establos, asimismo se han adquirido 227 equipos especializados, tales como ordeñadoras mecánicas, mezcladoras, molinos entre otros, lo que ha permitido reducir costos de mano de obra hasta en un 50%.

c) Ganado Mejor

Con una inversión de 10 millones 167 mil pesos, del año 1996 a la fecha, se han logrado incorporar al inventario ganadero estatal 1,632 sementales bovinos y 1,488 vaquillas de registro en beneficio de 2,184 productores, lo que equivale a un 10 por ciento del total de sementales en el estado se incrementó el mejoramiento genético así como el índice de parición en 10% en la ganadería de carne y doble propósito

mediante 60 mil servicios por monta directa, de donde se ha logrado obtener aproximadamente 48 mil crías mejoradas, además de la adquisición de 1,469 vientres bovinos de doble propósito, mismas que han producido alrededor de 2 mil crías y aproximadamente 550 mil litros de leche por año, apoyando con esto la economía de los productores.

d) Desarrollo Regional de Proyectos Agropecuarios

Desde el año de 1998 se han ejercido recursos por 1 millón 291 mil pesos, lo que ha permitido atender a más de 300 ganaderos a través de los Grupos Ganaderos de Validación de Transferencia Tecnológica, con la asistencia técnica y atención directa de 22 técnicos en Ganadería. (Sagarpa, Nayarit 2000)

En el ámbito local (Tepic) mencionaremos que en entrevista realiza al Ing. Hernández Carrillo, Director del Departamento Pecuario de SAGARPA Nayarit, manifestó: que actualmente la Secretaría cuenta con 6 programas para la ganadería contemplados en el programa Alianza para el Campo y estos son:

- a) Rehabilitación y establecimiento de praderas. Programa con un enfoque de recuperación de tierras de pastoreo, regularización para el ganado y apoyo para todo tipo de alimento (transformación).
- b) Fomento lechero. Programa de apoyo individual para adquisición de materiales para la rehabilitación y construcción de infraestructura básica como lo son: bodegas, galeras, salas de ordeña, equipo para alimentos balanceados, ordeñadores con tanques fríos, es decir, todo aquel equipo especializado para el mejoramiento y modernización de las explotaciones lecheras. La finalidad de este programa es la instalación de un sistema de ordeña más higiénico. Su principal objetivo es el incremento de la producción de leche para satisfacer con eficiencia el consumo nacional y mejorar el nivel de productividad mediante el aprovechamiento de la tecnología disponible, el uso de los recursos naturales existentes y la vocación productiva.
- c) Mejoramiento genético. Apoyo para incrementar los hatos ganaderos y proyectos para adquisición de ranchos limpios.

- d) Infraestructura básica ganadera. Aplica en las zonas de sequías prolongadas o inundaciones recurrentes, por ejemplo, la zona serrana.
- e) Fomento de apicultura.
- f) Desarrollo de proyectos agropecuarios integrales. Su objetivo es apoyar y fomentar programas de desarrollo regular que impulsen la formación de cuentas de producción ganadera conjuntados por medios de grupos de 15 a 20 productores (GAVATT), para la aplicación de tecnología a través de promotores para lograr la autosuficiencia, creación de productos innovadores, cursos de capacitación para inseminación y manejo de ubre, capacitación para elaboración de alimentos balanceados. Todo esto para demostrar que la ganadería como trabajo principal es rentable.

III.6. Otros aspectos

Los principales indicadores que muestran el atraso Nayarita (SEDER, 2001):

- Ganaderos descapitalizados. Sin financiamiento y sin capacidad para aprovechar los recursos naturales, esquilmos, y subproductos agroindustriales.
- Baja natalidad del hato.
- Falta de pastos mejorados y áreas forrajeras cultivadas.
- Venta a otros estados, de más de 50,000 becerros cada año, por imposibilidad de alimentarlos en Nayarit.
- Baja calidad genética del hato existente.
- Introducción al Estado, hasta el mes de Julio del 2000, de 36.7 millones de litros de leche. En contraste, en el mismo periodo, solo se produjeron 36.5 millones de litros en la entidad, lo que constituye un reto, para el cambio en la ganadería bovina de la Entidad, para todas las instituciones y organismos afines.
- Obsoletos sistemas de comercialización, por no contar con rastros TIF y plantas procesadoras de lácteos.

IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

IV.1. Caso de Estudio

Hasta el momento se tiene un esquema general del comportamiento del Sistema lechero en sus distintos ámbitos, esto nos ha permitido conocer la problemática de los pequeños productores. Después de realizado el análisis podemos deducir que la cuestión más problemática y que representa el mayor reto para los pequeños productores Nayaritas es el cómo pueden elevar su nivel competitivo (precio, calidad, mercado, producto, producción, etc.) el cual les permita enfrentar una competencia de calidad con las empresas lácteas globales que se desenvuelven en su contexto local, nacional e internacional. Esto aunado a los grandes problemas que han tenido por años los cuales podemos resumir en: No organización entre productores; La guerra de precios se afianza cada vez mas (de hecho la fijación de precios pagados al productor por litro entregado que llevan a cabo las industrias, según comentarios de los pequeños productores es tan solo una forma de poder, debido a que el precio de mercado en este sector, se constituye como coordinador principal de las actividades entre la producción primaria, el procesamiento y la comercialización - es por ese motivo que los principales productores y exportadores intervienen gubernamentalmente en el control de esa variable); No existe asesoría de técnicos especializados; No existe tecnología de punta; Practica de litreo - leche caliente y la no existencia de una cultura empresarial.

El termino competitividad nos lleva a pensar en la "excelencia" de actividades, es decir, aquella organización que desea ser realmente excelente necesita contar con las características de eficiencia y eficacia de la organización.

Hoy el factor tecnología y calidad (en cumplimiento con las normas internacionales) parecen ser el hilo conductor del termino competitividad, pues esto ha provocado grandes cambios en los procesos de producción, comercialización y consumo, generando un cambio total entre las relaciones de todos los participantes en el sistema productivo del país.

México está creciendo mucho y tiene una oportunidad muy grande, pero autosuficiencia es un concepto que se fue con el tiempo. Esto se ha reflejado en los productores de leche pues al introducir el sistema lechero en los círculos comerciales y competitivos internacionales han debido competir con lácteos producidos en países industrializados y al mismo tiempo depender de un paquete tecnológico de ganado de reemplazo y de insumos importados, esto hace que el sistema lechero mexicano sea bastante sensible a las devaluaciones y cambios de precios en productos importados esto ha generado incertidumbre, falta de rentabilidad e insatisfacción de las expectativas de los distintos agentes involucrados. También generando que la capacidad competitiva de la industria este determinada por el resultado de una demanda sofisticada, de una rivalidad sana entre las empresas lecheras y los pequeños productores, de coordinación con industrias de insumos y bienes de capital, industrias asociadas o relaciones de clase mundial.

Es así como en la búsqueda de un alto nivel de competitividad las empresas necesitan buscar un nuevo proceso de modernización y una reestructurar el sistema agroalimentario, en México esto cobra gran importancia en la exigencia de criterios de calidad y la liberalización del precio de la leche fluida.

Si bien el progreso del sector lechero contribuye a garantizar la buena alimentación y salud de la sociedad, en nuestro país se han acumulado con los años una serie de factores adversos que afectan el desarrollo de la ganadería y de la industria lechera nacional. Algunos de estos factores han sido:

- a) la importación desmedida de leche en polvo, ya que no se respetan los cupos de importación establecidos en los acuerdos comerciales internacionales, como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y de la Organización Mundial de Comercio (OMC); la leche en polvo que es ofrecida incluso a precios por debajo de los costos de producción;
- b) el control gubernamental que se realizó por décadas sobre el precio de la leche fluida;
- c) el aumento de los costos de los insumos de la cadena productiva de la leche;

- d) la ausencia de desarrollo de proyectos de industrialización y comercialización de la leche por parte de las organizaciones de productores; y
- e) la falta de fuentes de financiamiento accesibles.

Es por todo esto que las empresas lecheras necesitan diseñar una estrategia tal que les permita financiar sus pérdidas y lograr un apoyo directo para poder superar las limitantes que hoy día tienen debido al bajo precio de la leche y el efectivo directo del clima. Pero esta estrategia tiene que ir más allá de sus actividades normales, es necesario incluir mejores salarios, generación de empleos, creación de microempresas rurales con nuevas oportunidades de ingresos más decorosos.

Una gran necesidad es el desarrollo de estrategias para la búsqueda de nuevos mercados donde el producto de leche "Bronca" sea aceptado de manera efectiva, esto debido a que el producto que se maneja es de alta vulnerabilidad por la naturaleza perecedera del producto, el bajo nivel de productividad para cubrir el mercado actual y la falta de infraestructura para el almacenamiento y/o transformación.

Para el logro de todo lo anterior es necesaria la participación activa del gobierno, mediante la definición de una política agropecuaria que considere todo el entorno económico, político y social que envuelve al sistema lechero, dicha política debe incluir a todos los actores de forma justa y equitativa, donde todos los beneficios y costos que trae consigo la globalización se distribuyan de manera igualitaria entre los ganaderos, comercializadores e industrializadores de la leche.

A lo que queremos llegar es que los productores no van a poder crear su escenario solos, necesitarán de un estado fuerte pero sobre todo comprometido y compenetrado con los problemas de los productores. Y para el logro de lo anterior, las organizaciones de productores representan un gran potencial de desarrollo regional y el estado debe encargarse de proporcionar los incentivos y de generar y aplicar correctamente las políticas que permitan que las sociedades de los pequeños productores se consoliden.

Lo anterior ha dado lugar a que el Estado busque instaurar una serie de políticas para el desarrollo competitivo del país, en particular, para el caso lechero. Principalmente las acciones instauradas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Pero todo lo podemos definir en un simple enunciado: Los pequeños productores tienen la necesidad de una política que les permita incrementar la producción actual, pero siempre manteniendo los más altos niveles de calidad y la mejor forma es teniendo acceso a la adquisición de equipo de alta tecnología de tal manera que esto les permita incrementar la productividad, competitividad y eficiencia dentro del sector.

Veamos un ejemplo de estrategias entre pequeños productores y empresas pasteurizadoras:

Ubicación de los pequeños productores dentro de las estrategias llevadas a cabo por las empresas pasteurizadoras en los últimos años como consecuencia de la globalización, las empresas han tenido que buscar nuevas formas de participación en el mercado, esto lo han realizado a través de nuevas estrategias que les permitan competir globalmente para ello necesitan que los pequeños productores que los abastecen proporcionen una materia prima con mayor valor agregado: leche fría y que se mantenga un suministro continuo.

Para observar las distintas estrategias practicadas nos basamos en la relación que se establece entre la producción primaria y la industrial, y agrupamos la producción primaria en tres sectores.

En primer lugar se encuentran los grandes productores ligados al sector industrial en cooperativas y asociaciones de productores, que sostiene estrategias de financiamiento, de innovación tecnológica, de desarrollo en toda la cadena.

Segundo lugar pequeños y medianos productores que operan con base en explotaciones de pastoreo familiar estos se conducen en coordinación de la industria, por un conjunto de empresas nacionales y transnacionales. Los pequeños productores han tenido que diversificar sus actividades para mantenerse dentro de la lechería, de ahí que normalmente en la unidad productiva familiar los ingresos por otras actividades tengan un mayor peso que el que obtienen por la venta de leche. A las

empresas les conviene contratar a estos productores desorganizados pequeños y medianos, ya que esto les da poder de negociación.

Tercer lugar ganadería de doble propósito para ganado no especializado en leche, corresponde a productores pequeños que se integran a la industria, este fenómeno se profundiza por la determinación, por parte de las procesadoras (p.e. Nestlé) de inducir modificaciones en la forma de producir de los ganaderos, lo que implica nuevas formas de organización de los productores primarios, ya sea en sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, para operar en torno a tanques de enfriamiento y poder comercializar el producto.

El hecho de que actualmente sea una exigencia para los productores el estar organizados, genera también oportunidades y ventajas no solo para las grandes empresas sino para los mismos productores. La reorganización ha servido para transferir costos de producción hacia los productores primarios y las organizaciones de productores ahora tienen más seguridad en la comercialización de la leche, pues aseguran un comprador fijo

Podemos concluir diciendo que es necesaria una estrategia de desarrollo rural más allá de las actividades agropecuarias; una estrategia centrada en la promoción del empleo, de mejores salarios y de creación de microempresas rurales competitivas, con el fin de crear nuevas oportunidades a las familias rurales en cuanto a ingresos y capacitación. El éxito de las pequeñas unidades de producción descansará en el acento que los agroproductores pongan en la economía familiar, así como en el impulso que den a la diversificación económica en el interior de sus unidades y al pluriempleo de los miembros de dicha unidad fuera y dentro del sector rural.

IV.2. Perspectivas del Sistema Lechero

IV.2.1. Sistema Lechero Nacional

Ante el proceso de globalización las agroindustrias buscan adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y a las exigencias de la competitividad, las tienden a identificarse como el núcleo de las cadenas agroindustriales.

La apertura comercial y la crisis económica han coadyuvado a la reestructuración de las estrategias agroindustriales y se vislumbran dos tipos de comportamiento principales: de un lado las empresas que se han involucrado en la ruta de la competitividad y que desarrollan tácticas para consolidar su posición en el mercado nacional donde participan empresas transnacionales y las grandes cooperativas nacionales; y por el otro lado las empresas artesanales y familiares que aprovechan nichos de mercados regionales, a través de productos que responden a hábitos culturales y precios accesibles para la población.

Para propiciar la modernización de la producción primaria las agroindustrias se han comprometido de manera decidida en la conformación de empresas comercializadoras de insumos y bienes de capital, de alimentos y en uniones de crédito.

Para enfrentar las condiciones hacia la transnacionalización se ha obligado a los productores de leche a entrar e una nueva fase de ganadería industrial:

1. Los ganaderos han tenido que formar organizaciones para el enfriamiento y venta colectiva de la leche.
2. Estos actores se vinculan directamente con las agroindustrias.
3. Desaparece la relación productor-rutero::rutero-industria.
4. El vínculo ganadero-industria es una nueva forma de integración vertical, basada en la reconfiguración de las relaciones desiguales entre las partes.
5. Las transformaciones de las ideas, prácticas y formas de evaluación de la calidad se convierten no solo en el hilo conductor que entreteje las relaciones de la cadena agroindustrias sino, además, en el elemento de control de esta nueva forma de coordinación entre los distintos actores de la leche.

Este nuevo contexto altamente competitivo obliga a utilizar estrategias como: disminuir costos de transacción, buscar alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales, diseñar inversiones estratégicas, diversificar y especializar sus productos principales, así como, modernizar sus procesos de producción, distribución y publicidad. Esto ha tenido la tendencia que el sector se aleje del sistema de precios y se oriente a esquemas de integración o coordinación vertical, debido a que esta

aumenta cuando la disponibilidad de un producto es escasa o inestable en el tiempo (estacionalidad) cuando el precio es variable o cuando la calidad es indeterminada, todo esto se observa en la lechería mexicana, la cual refuerza cada vez más la cadena.

Esto se ve reflejado en la existencia de importantes grupos lecheros mexicanos integrados verticalmente (Alpura, Lala, Gilsa, Zaragoza-Escobar), esto constituye un elemento favorable que permite a estas industrias ejercer un mejor control sobre todas las actividades de la cadena de valor de la industria lechera e incluso, dado su tamaño, puede compararse en determinados casos con los grandes grupos lecheros a nivel internacional. Así como también favorece la existencia de tres subsistemas lecheros en México, siendo esto una ventaja potencial para el país, dados los modelos especializado o intensivo y el sistema de doble propósito.

Ciertos factores afectan el nivel de rivalidad y las estrategias en la actividad lechera en México, por ejemplo: el control del precio de la leche pasteurizada y el papel de Liconsa los cuales reducen los márgenes de las firmas lecheras y estimulan la reasignación de los recursos a otros sectores más lucrativos. Tal situación busca aspectos fundamentales como la fijación de precios al productor y al consumidor, las normas de calidad y la dinámica del comercio exterior.

En el interior de las empresas lácteas se detectan estrategias adaptativas que buscan responder a las exigencias de la demanda, aumentar la eficiencia sobre la capacidad instalada, avanzar en la modernización con la incorporación de tecnología, y garantizar la sobrevivencia de la empresa o ampliar su influencia dentro de la actividad lechera nacional.

Las empresas que han resistido la competencia o bien son muy pequeñas o son muy grandes y desarrollan tácticas de diversificación, buscando optimizar el uso de su maquinaria, instalaciones y logística y acceder a otros nichos de mercado, donde puedan aumentar sus ventas o realizar un valor agregado más elevado. La diversificación productiva busca: reducir costos de operación, repartir riesgos y garantizar la subsistencia de la empresa.

En particular el sector lechero especializado, aquel que invierte su tiempo y sus recursos en la generación de este producto, se encuentra en medio del pasado y del futuro, ya que:

- Compete con extractores de leche no con productores.
- Su producto es considerado bien salario.
- Compete con leche importada con precios subsidiados.
- Tiene a su favor la reducción de los stocks mundiales y por ello la tendencia a que el precio en el mercado internacional aumente y ello afecte, ahora sí, la importación.
- El fracaso del ensayo del modelo proteccionista pesa en su contra, pues ello fortaleció las tendencias neoliberales en el gobierno, que lo lanza a competir con empresas de una gran productividad.

Es por ello que México, necesita renovar y ampliar el ganado lechero especializado, principalmente en los sistemas de tipo familiar y semiestabulado. También es urgente mejorar y optimizar la infraestructura para enfriar la leche en la misma granja, puesto que muchos pequeños ganaderos comercializan la leche caliente, lo cual disminuye de manera considerable su calidad.

Las principales tendencias nacionales:

1. La calidad cada vez es más importante. En el sector de productos lácteos se están llevando a cabo alianzas entre empresas y se está presentando una concentración cada vez más acentuada. Una forma de crecimiento ha sido mediante la compra de marcas regionales establecidas, este proceso ha implicado que empresas de mediana escala (pasterización) sean absorbidas por empresas grandes. Las empresas que han resistido la competencia o bien son muy pequeñas (precio muy barato con nichos de mercado) o son muy grandes y desarrollan tácticas de diversificación. Esto ha provocado que pocas empresas (17) concentren más del 75% de las ventas de lácteos en México.
2. En la industria de lácteos se observa un acelerado proceso de diversificación principalmente en empresas multinacionales. En cambio las familiares o artesanales

han buscado otro tipo de estrategia tales como: la compra y venta de equipo de rehusó, con esto se demuestra en el interior de las empresas un acentuado proceso de innovación tecnológica que intenta adaptarse a las características del mercado y resistir a las condiciones de la competencia.

3. Aunque se sigue privilegiando el consumo masivo (pasteurizada y ultrapasteurizada) existe un énfasis de atender la demanda de los segmentos de la población de ingresos medios y altos, con esto se intenta mantener una clientela fiel, evitar costos de transacción y obtener un margen comercial más amplio.

IV.2.2. Programas Para el Desarrollo Agropecuario de Nayarit 2025.

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc., sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

La siguiente información fue proporcionada por la Secretaria de Desarrollo Social, Programa Visión 2025 para Nayarit.

El Estado de Nayarit tendrá una economía competitiva internacionalmente y sustentable en el largo plazo. Sus sectores primarios (agrícola, pecuario y pesquero) se distinguirán por su productividad y tecnología, así como la alta calidad de sus productos. También se caracterizará por tener una industria de transformación (principalmente agroindustria) de alto valor agregado.

Metas propuestas a alcanzar por el programa en el año 2025:

1. Capacitar y vincular a los ganaderos, actualizar a los técnicos del Subsector Pecuario, para que sepan aprovechar todas las riquezas naturales, a través de un estrecho vínculo con el Gobierno de la Entidad; la Universidad Autónoma de Nayarit (U.A.N.); Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (I.N.I.F.A.P); Unidades Educativas de la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (D.G.E.T.a); Fundaciones afines al Subsector Pecuario; Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios

Integrales (P.A.I.); Grupos Ganaderos de Validación y Transferencia de Tecnología (GGAVATT) o similares.

2. Establecer anualmente 10,000 hectáreas de pastos, forrajes, y leguminosas.
3. Mejorar la fertilidad del hato Bovino de un 40% a más del 60%.
4. Incrementar el inventario del hato Bovino, de 680,000 a más de 800,000 cabezas.
5. Engordar anualmente, más 50,000 becerros.
6. Mejorar la genética del hato, basándose en las demandas del mercado, condiciones climáticas, y tecnológicas de los productores.
7. Contar con rastros TIF y plantas de procesadoras de leche y sus derivados.
8. Erradicar la Brucelosis, Tuberculosis, y La Garrapata.
9. Alcanzar la autosuficiencia de carne y leche, y sus derivados.
10. Brindar seguridad a los ganaderos, combatiendo el secuestro, abigeato, y garantizando la tenencia de la tierra.
11. Garantizar el desarrollo de la infraestructura necesaria, para el cumplimiento de las metas propuestas.

Para cumplir las metas, se han delimitado cinco programas y perfilado otros dos, los que se relacionan a continuación:

1. Programa de capacitación, para la innovación, desarrollo y aplicación de tecnologías integrales para ganaderos y técnicos, del subsector pecuario de la entidad. Su objetivo capacitar al ganadero para formarle una mentalidad de empresario rural, que le permitirá resolver su problema económico, y elevar su nivel de vida. Programa para el establecimiento de pastos mejorados y cultivos forrajeros. Programa para la producción de leche con hato especializado y de doble propósito. Programa para la producción de carne en corral y pastoreo. 5. Programa para el mejoramiento genético. El objetivo fundamental es capacitar a los productores para que en sus ranchos, ellos puedan, día con día, mejorar genéticamente su hato. De esta forma, se utilizará la genética, como una herramienta al alcance de todos, y no solo de unos pocos. Esta ciencia, solo será efectiva en su aplicación, si en todos los ranchos, se toman las medidas necesarias

para aprovechar las ventajas que esta práctica brinda a los productores. El Estado esta convencido, que con la participación de todos, se podrán alcanzar los objetivos y las potencialidades de esta especialidad, en la ganadería de la entidad.

Acciones del gobierno de Nayarit para logro de dicho programa:

1. Invertir en infraestructura hidrológica, concluyendo y ampliando presas y canales de distribución. Además, acciones semejantes, para la construcción de la red de caminos, que faciliten el progreso de la actividad agropecuaria. Estas inversiones, serán muy rentables para todos, ya que generarán un auge económico que resolverá muchos problemas sociales y elevará los niveles de recaudación fiscal.
2. Terminar las carreteras de Ruiz - Zacatecas; Tepic - Aguascalientes, y los caminos serranos que permitirán a los ganaderos, tener acceso a esos mercados.
3. Apoyar el programa de capacitación del ganadero.
4. Otorgar apoyos financieros, para la creación de cooperativas ganaderas.
5. Reforzar campañas zoonosológicas, que logren erradicar, a otro plazo, la brucelosis, tuberculosis y garrapata.
6. Apoyar a las instituciones educativas, y centros de investigaciones de Nayarit, para fortalecer su vinculación con el subsector pecuario. Lo que permitirá acelerar la investigación, desarrollo y transferencia de tecnologías, para que el ganadero incremente la producción de leche y carne.

Acciones de las organizaciones ganaderas para el cumplimiento de metas propuestas por el programa:

1. Velar por los intereses de los ganaderos, y fomentar la unidad de los mismos.
2. Vincular a los ganaderos con el sector educativo, promoviendo la adopción de tecnologías que mejoren la productividad.
3. Apoyar las campañas sanitarias, y promover el mejoramiento genético.
4. Modernizar los sistemas de comercialización de becerros, ganado de carne y lácteos.
5. Promover la participación de los productores en el programa de desarrollo ganadero de Nayarit.

6. Promover la participación de los inversionistas privados, en la construcción de rastros TIF y plantas procesadoras de lácteos, que den calidad y alto valor agregado a los productos.

El Dr. Morales en entrevista realizada propone: "para el logro satisfactorio de las metas fijadas por el programa existe una gran necesidad de fomentar un cambio en la cultura empresarial de los pequeños productores lecheros, la mejor manera de lograrlo es mediante la organización de productores y el gobierno (a través de proporcionar capacitación técnica del manejo de lácteos). Por ejemplo, actualmente en Pantanal, Xalisco, se ha iniciado un proyecto para crear una comercializadora (envasado) mediante la organización de 6 productores y el apoyo de un técnico especializado"

Una medida para aumentar la producción que se debe incluir en los programas según resultados de entrevistas realizadas es aquella que favorezca la comercialización de alimento para el hato (forraje), de alta calidad y a un bajo costo ya que recordemos que este rubro es el que más impacto tiene en el costo de producción tiene, también se necesita la creación de bodegas con climas para mantener en buen estado el alimento, debido a que el clima del estado es húmedo lo cual provoca que el alimento baje de calidad y no pueda almacenarse por mucho tiempo.

Así se tendría que junto con la capacitación, tecnología avanzada, buen forraje y bajos costos de producción, se podría lograr elevar la productividad del sistema y ofrecer por parte de los pequeños productores un producto con alta calidad y a un precio razonable. Todo esto con la finalidad de elevar la competitividad del sistema de pequeños agropecuarios y con ello mantener al sistema dentro de la contienda altamente globalizada de hoy día.

V. COMENTARIOS FINALES

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones y sus negociaciones.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Para una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Así, podemos ratificar que en el contexto actual, el análisis de las agroindustrias a nivel nacional permite apreciar que se confirma y consolida la tendencia hacia la integración vertical entre agentes de todas las fases del ciclo agroindustrial, desde la producción primaria (incluyendo el suministro de insumos y bienes intermedios) hasta llegar al consumo. Asimismo se observan procesos de coordinación horizontal entre agentes de un mismo sector, como el de los ganaderos, que en su organización pueden llegar a conformarse como un nuevo actor de gran importancia para definir las relaciones que se establecen en la coordinación vertical.

Ante esta situación los pequeños agropecuarios no pueden competir abiertamente ya que existe la limitante de inversión, por este motivo surge la necesidad de buscar una nueva estrategia de desarrollo rural la cual va más allá de las actividades agropecuarias, agrícolas, etc.; se requiere una estrategia centrada en la promoción

del empleo, de mejores salarios y de creación de microempresas rurales, con el fin de crear nuevas oportunidades a las familias rurales en cuanto a ingresos y capacitación. El éxito de las pequeñas unidades de producción descansara en el acento que los agroproductores pongan en la economía familiar, así como en el impulso que den a la diversificación económica en el interior de sus unidades y al pluriempleo de los miembros de dicha unidad fuera y dentro del sector rural.

En este mundo globalizado y altamente competitivo se obliga al Sistema Lechero Mexicano a utilizar estrategias como: disminuir costos de transacción, buscar alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales, diseñar inversiones estratégicas, diversificar y especializar sus productos principales, así como, modernizar sus procesos de producción, distribución y publicidad. Esto ha tenido la tendencia a que el sector se aleja del sistema de precios y se orienta a esquemas de integración o coordinación vertical, debido a que esta aumenta cuando la disponibilidad de un producto es escasa o inestable en el tiempo (estacionalidad) cuando el precio es variable o cuando la calidad es indeterminada, todo esto se observa en la lechería la cual refuerza cada vez más la cadena.

Así también cumplir con algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, las cuales son que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. En este marco es fundamental el papel del Estado, identificado como un macroagente, que en el caso lechero mexicano y en el caso de casi todos los sistemas lecheros competitivos a escala internacional, ha intervenido en la estabilización de precios; con subsidios al consumo y a la exportación de productos industrializados y apoyando la innovación, difusión e incorporación de tecnología.

VI. ANEXOS

Anexo 1. Punto de vista de actores del Sistema Lácteo en México

Crónica, junio 2001. Jalisco, México. Por Moisés Sánchez Limón. Guillermo Torres, dirigente de la Asociación Ganadera del Estado de Jalisco: planteo que los productores del país padecen una de sus peores crisis económicas, e incluso el riesgo de desaparecer, si no se pone un freno a los bajos precios que pagan los intermediarios comercializadores de lácteos, los cuales oscilan entre dos pesos y dos pesos cuarenta centavos.

Dijo que la situación es grave ya que Liconsa eleva su precio de la leche a tres pesos cincuenta centavos, más no el que paga a los productores (dos pesos y dos pesos treinta centavos al productor), similares precios tiene Nestlé que paga a dos pesos setenta y cinco centavos y ahora lo redujo a dos pesos cincuenta centavos. Se solicita se frene la importación de leche en polvo.

El nacional 2 de noviembre de 1996. Ernesto Larrondo Montes, presidente de la Asociación Nacional de Ganaderos Lecheros, expresó que la liberación del precio de la leche no implica establecer precios "irracionales" o que éstos se "disparen", porque los productores del lácteo están conscientes de la pérdida del poder adquisitivo de la población. Dijo: liberar los precios de este producto permitirá a los productores hacer rentable su actividad y paulatinamente reducir importaciones. Destacó que fijar precio de cuatro pesos al litro de leche pasteurizada permitiría a los productoras resarcir el aumento en el costo de los insumos.

Moreno Sánchez Filiberto, Jefe del departamento de Desarrollo y Fomento Pecuario, SEDER Nayarit manifestó en entrevista realizada el día 24 de Enero de 2002, respecto a programas de apoyo a los pequeños productores de lecheros que: El programa que actualmente maneja la secretaría de apoyo es "Alianza para el campo", en su división lácteos utiliza el subprograma componente lechero con el objetivo principal de apoyo

para compra de equipo (ordeñadoras, revolvedoras, picadoras, maquinaria para alimento del ganado, etc.) con una inversión mínima del 50% por parte de los productores y para apoyo de infraestructura (salas, bodegas, corrales, cobertizos, etc.) actualmente se otorga una cantidad hasta por \$150,000.00. Como requisitos esenciales para participar en este tipo de apoyo son: los productores estén integrados a programas zoonosanitarios, comprobar que son ganaderos, presentación de un proyecto de inversión con viabilidad mínimo de 3 años de garantía, y estar registrados en el padrón de ganaderos estatales. Otro subprograma de apoyo es Desarrollo de Proyectos agropecuarios integrales (PAI), que consiste en la asignación de un técnico especializado en producción lechera a un grupo de lecheros, organizados en grupos de trabajos llamados GGAVATT (Grupo de ganaderos para la validación de transformación y tecnología), hasta hoy en el estado se cuenta aproximadamente con 6 grupos de este tipo, localizados en Pantanal, Compostela, Xala y Tepic.

Al cuestionarle sobre cuales son los principales problemas a que se enfrenta el productor nayarita el Dr. Moreno comenta: la gran necesidad del productor es un cambio de tradicionalismo en la comercialización, es decir, se debe abandonar el tradicionalismo de venta a domicilio, así como también fomentar que la actividad lechera sea de dedicación directa (no complementaria). Debido a que no existe cultura entre los productores para crecer como empresa, simplemente los productores desarrollan la actividad que más ganancia les reditué. Su propuesta de solución es el desarrollo pleno del segundo subprograma que se trabaja en Nayarit, el programa PAI y solo con tiempo e inversión se podrá eliminar el gran problema de los pequeños productores. Así como también realizar un rescate de la producción, para esto se necesita una organización de parte de los productores para solicitud de apoyo y que se cumplan con las reglas de sanidad. Para este ultimo concepto el estado apoya hasta con \$1,500.00 para vigilar la salud del animal en caso de contraer alguna enfermedad (Tuberculosis o Brucela) así como también se otorga la facilidad de poner a la venta la carne del animal, esto el gobierno lo ha fomentado ya que el objetivo es tener una región limpia de cualquier enfermedad, es decir, manejar hatos libres.

Anexo 2. Guía de Entrevista

La selección de los pequeños productores lecheros de Nayarit se realizó en base a datos proporcionados por el Director de Pecuarios de la Asociación Ganadera Local de Nayarit. Realizadas en Pantanal, Las Palomas y Xalisco.

Guía para entrevistas a pequeños productores lecheros de Nayarit.

Entrevista realizada en la fecha: _____

Nombre: _____

Lugar: _____

Actividad principal: _____

1. Tipo de negocio artesanal (familiar) o fin empresarial
2. Actividad lechera: principal o complementaria
3. Principal ventaja y desventaja que ofrece la industria agropecuaria
4. Principales necesidades para incrementar la productividad, competitividad y rentabilidad de la empresa
5. Nivel de producción, calidad, precio y tecnología
6. Mercado para colocar su producción total
7. Conoce a sus principales competidores
8. Asociación con otros productores para comercializar
9. Acuerdo con comercializadora para compra de producción o con algún organismo que garantice la compra
10. Garantías que ofrezca el tener asegurada la compra de producción
11. El precio pagado por venta de producción es el idóneo, en base a sus costos de producción
12. Existe algún organismo que fije el precio de venta
13. Que papel juega Liconsa en precios y comercialización
14. Conoce los programas de apoyo del gobierno para incrementar su competitividad
15. La leche en polvo que se importa que repercusiones tiene en su economía
16. Cual a su modo de ver el impacto que tienen sobre el sistema lechero en México la instalación de empresas extranjeras
17. Cual ha sido su estrategia para enfrentar los problemas del sistema
18. Que haría para elevar su competitividad
19. Como percibe el futuro del sistema lechero mexicano
20. Comentarios finales

VII. BIBLIOGRAFÍA

- ▣ Arroyo Marroquín Romarico, 1998. Entrevista publicada en pagina de Internet de la Secretaria de Agricultura de la Republica Mexicana. México.
- ▣ Aserca, 1998. Datos estadísticos 1998. México.
- ▣ Barkin, 2000. "La Asociación de Empresas Industriales de Herrera (AEIH), Ley 299, Protección e incentivo Industrial". México.
- ▣ Bejar, Carlos. 1998. "Controversias sobre los efectos de la globalización en México". Editorial UNAM. México.
- ▣ Bolaños, Ricardo. 2001. "La pequeña y mediana empresa: motor de desarrollo". Artículo publicado en Internet. México.
- ▣ Cabral, I. 1997. Economía industrial, editorial McGraw-Hill. Madrid.
- ▣ Zapdevielle, et al. 1999. "Especialización productiva y comercio: internacional en la industria manufacturera mexicana". Citado en "Globalización, estado y actores sociales en México". Flores Salgado José y Novelo Urbanivia Federico. UAM-X. Producción económica. Primera edición. México.
- ▣ Del Valle Rivera, María del Carmen. 1998. "El sistema lácteo mexicano". UNAM. México.
- ▣ Del Valle Rivera, María del Carmen y Álvarez Macías, Adolfo. 1997. "La producción de leche en México en la encrucijada de la crisis y los acuerdos del TLCAN". Ponencia presentada en la reunión LASA en Guadalajara. México.
- ▣ Eco, Humberto. 2000. "Como se hace una tesis". Primera edición 2001. Editorial Gedisa. España.
- ▣ Enciso, Angélica. "Convertir a microempresarios a campesinos, propuesta foxista". Jornada. Sección política. 9 de Octubre de 2002.
- ▣ Flores Salgado, Joé y Novelo Urbanivia, Federico. 1999. "La evaluación del TLC" Citado en "Globalización, estado y actores sociales en México". UAM-X. Producción económica. Primera edición. México.
- ▣ García de León Campero, Salvador. 1998. Departamento de producción económica de la UAM-Xochimilco. sleon@cueyatl.uam.mx
- ▣ García Morales, Federico. 1999. Naciones Unidas, "Informe sobre desarrollo humano". Revista de globalización publicada en pagina de Internet.
- ▣ Gavioto, Victor. 1998. Director de leche Alpura, pagina de Internet www.unam.mx/cronica.
- ▣ Griffin, Michel. 1997. "Commodity Specialist, Basic Foodstuffs", FAO. Fermoy, Ireland.
- ▣ Hay, Edward. 1988. "Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva". Norma. Bogota, CO.
- ▣ Hernández, Lasos Enrique y Del Valle Rivera Ma. Del Carmen. Febrero 2001. "La industria láctea mexicana frente al TLCAN". Reseña Mensual de actividades del INTAL. Septiembre 2003. Pagina web iadb.org/intal/resenia/htm.

- ❑ Irigoyen, Horacio A y Puebla, Francisco A. 1997. "PyMÉS: su economía y organización". Ediciones Macchi. Argentina.
- ❑ Martínez B., Estela; Álvarez, M. Adolfo; García H., Luis A. y Del Valle, Ma. Del Carmen. 1999. "Dinámica del sistema lechero mexicano en el marco regional y global". Primera edición. Plaza y Valdez Editores. México.
- ❑ Álvarez Maclas, Adolfo. 1997. "Tendencias de la reestructuración agroindustrial en la actividad lechera mexicana". Actualizado 1999.
- ❑ Cote, Daniel. 1998. "Internacionalización de la Industria Lechera Canadiense".
- ❑ Chauvet, Michael. 1997. "La política lechera en México y los desafíos de la producción".
- ❑ Del Valle, et.al. 1998. "La integración vertical en los sistemas lecheros de la Fraylesca, Chiapas y los Altos de Jalisco en el contexto de la globalización".
- ❑ García Hernández, Arturo, et. al. 1998. "La globalización del sistema alimentario y el comportamiento del mercado mundial y regional de productos lácteos". México.
- ❑ García Hernández, Arturo, et.al. 1998. "La transformación de la actividad lechera en México en el contexto de la globalización y regionalización actual".
- ❑ González Padilla, Everardo. 1997. "Políticas de generación, adaptación y transferencia de Tecnología lechera en México".
- ❑ Jean-Paul, David. 1996. "El diamante de la actividad lechera mexicana".
- ❑ Marín López, Patricia. 1997. "Las políticas de precios y subsidios en la actividad lechera".
- ❑ Rodríguez Gómez, Ma. Guadalupe. 1996. "Las particularidades de la globalización de la leche: una propuesta de análisis"
- ❑ Martínez-Ulloa, Carlos. 2001. Manual de promoción. "¿Globalización vs. Subdesarrollo?, (SEDI) Secretaria de desarrollo industrial del Estado de Tlaxcala. México.
- ❑ Nicholson, Charles F. 1998. "Investigación sobre el análisis del sector lechero mexicano: liberalización económica, libre comercio y cambio estructural", presentado en Centro de Educación Continua de la UAM. México.
- ❑ Orozco Alvarado, Javier, et. al. 1998. "Globalización e integración económica mundial". CUCEA-Colegio de Jalisco. Primera reimpresión. México."
- ❑ Poerwe, Michael. 1987. "Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior". Continental. México.
- ❑ Ramírez Juárez, Jorge. 2001. "La globalización y el sector agropecuario en México". Artículo publicado en Revista iiesca, Enero. México. De la pagina: uv.mx/iiesca/revista2001-1/globalización.html
- ❑ Rodríguez Gómez, Guadalupe y Chombo Morales, Patricia, coordinadoras. 1998. "Globalización y cadenas agroindustriales de la leche en Occidente". CIESAS, CIATEJ, SIMORELOS, CONACYT, PAIEP y UAM-X. México.
- ❑ Rodríguez Gómez, Guadalupe. 1997. "La apertura comercial y la actividad lechera en México". Rodríguez Gómez.

- 11 Urzúa Jérez, Waldo y Álvarez Macías, Adolfo. 1998. "Caracterización de las agroindustrias y tipología de las cadenas agroindustriales".
- 11 Sánchez Daza, Alfredo. 1999. "Reestructuración de la economía mexicana. Integración a la economía mundial y la cuenca del pacífico" presentación del libro en la galería metropolitana de la UAM. México.
- 11 Sánchez Limón, Moisés. Crónica. Junio, 2001. Jalisco, México.
- 11 Stoner, James A.F. 1994. Administración. Quinta edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Páginas de Internet con artículos relacionados a la investigación:

- 11 Boletín informativo no. 220/01, Sagarpa, 3 de octubre 2001, México.
- 11 espectador.com/fucrea, Coordinador Sectorial Mario Fosatti, 1998.
- 11 Fondo Instituido en Relación con la Agricultura. Fira.gob.mx/boletin009-06. 2000.
- 11 inegi.gob.mx.
- 11 inifap.conacyt.mx, M.C. Raymundo Vázquez Gómez, Líder Nacional del Programa de Validación y Transferencia de Tecnología. 1999. México.
- 11 jornada.unam.mx, "Convertir a microempresarios a campesinos propuesta foxista". Angélica Enciso L. Sección política. 2000. México.
- 11 mae.es/mae/textos/temas/ue-mexico.
- 11 nayarit.gob.mx/2001.
- 11 nay.sagarpa.gob.mx/2000
- 11 Sagarpa.gob.mx/2000
- 11 Sagarpa.gob.mx/2002/Siacom
- 11 Secretaría de Desarrollo Rural. SEDER, 2001.
- 11 Geocities.com

VIII. GLOSARIO

Alianza. Como intencionalidad implica la proposición de que esta cooperación se fundamente en la estructura misma de la situación concreta de la producción, de las finanzas o del mercado.

Autosuficiencia. Condición de la empresa para bastarse a si misma para cubrir las necesidades del consumidor.

Cadena mercantil. Una red de procesos de trabajo y producción cuyo producto final es una mercancía, incluye las esferas de distribución, mercantilización y consumo.

Calidad. Consiste en hacer las cosas bien la primera vez en todas las áreas de la organización. En un sentido amplio la calidad es algo que puede mejorarse. Es un conjunto de características de un producto, bien o servicio que le permiten satisfacer al cliente, ser adecuad al uso y cumplir con su misión.

Competencia. Es la concurrencia de oferentes y demandantes de bienes a un mercado determinado, sin trabas estatales en el establecimiento de precios y cantidades ofrecer. Hay varias formas de competencia, las hay perfecta e imperfecta, también con características monopólicas, etc.

Competitividad. El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización. Competir es tener la capacidad de posicionarse en el mercado con astucia e inteligencia, utilizando todos los recursos que tienes a la mano.

Crisis. Tiene como origen fundamental una tasa de plusvalía insuficiente. Se muestra con la baja tendencial de la tasa de beneficio. Las causas que la provocan son las actuaciones de los capitales individuales en la competencia y en razón de luchas de clases. La función de la crisis consiste en eliminar desproporciones existentes en el aparato de producción. Se presenta principalmente cuando una innovación ya no genera incrementos en la tasa de ganancia o sufre de estancamiento. Se presenta la transición de etapas.

Demanda. La demanda es la cantidad de bienes que están en capacidad de comprar los consumidores en un determinado momento y los precios establecido en el mercado. En el modelo de economía con intervención estatal, los precios no eran fijados por el mercado, estos se fijaban, producto de la intervención, del Estado, de esa manera el precio no reflejaba los verdaderos costos de producción, lo cual, en ocasiones creaba escasez en determinados productos, lo que daba origen a la especulación.

Demanda del mercado. Que es para un producto o servicio, el volumen total que adquirirá un grupo de clientes definidos, dentro de un área geográfica definida, en un periodo definido. Esta sería la demanda total del mercado, las proyecciones de crecimiento y la utilidad que ese mercado deja.

Demanda de la empresa. Es la participación en la demanda total del mercado, a la que nuestra empresa aspira o cree poder captar, basada en un plan de marketing.

Economías de escala. son producto de la disminución de los costes unitarios de fabricación al aumentar la capacidad y el volumen de producción de un proceso productivo, por repartirse los costes fijos entre más unidades de producto. Puede ser consecuencia de un menor impacto unitario de los costes generales, una mayor experiencia de los trabajadores, una utilización más eficaz de la maquinaria, descuentos de proveedores, etc.

Eficacia. La habilidad para determinar objetivos apropiados: hacer las cosas correctas.

Eficiencia. La habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales: hacer las cosas correctamente.

Empresa global. Es una sola empresa con todo el ciclo articulado mundialmente. Busca adaptar el medio ambiente a sus necesidades.

Empresa trasnacional. Este tipo de empresa se adapta a condiciones particulares de cada país. Es un conglomerado de empresas. Filiales.

Esquilmas. Productos accesorios de menor cuantía obtenidos en la agricultura o ganadería.

Estrategia. Es una respuesta de la organización frente al ambiente que la rodea. Es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse de sus competidores, para esto utiliza ventajas para satisfacer al cliente. (Omoe, Kenichi, 1982). Es el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo.

Estrategia competitiva. Consiste en armonizar el producto a las necesidades del cliente, establecen cuanto, donde y como vender (Stoner, 1994). Son todas las acciones ofensivas o defensivas que implanta una empresa para crear una posición sobresaliente de la industria (Porter, 1987).

Exportar. Enviar o vender mercancías y bienes a otros países. Es la demanda de los productos del país hecha por residentes extranjeros. Son los envíos de bienes y servicios del país al extranjero.

Globalización. Es el ordenamiento internacional en el marco de un mundo unipolar. Globalización es el proceso de crear productos que puedan usarse con éxito en varios mercados sin ninguna clase de modificación. Es la combinación de internacionalización y localización. Para desarrollar productos globalizados recomendamos que el cliente globalice también la empresa. Para ello se sugiere integrar estrategias y procedimientos de internacionalización en cada departamento: ventas y promoción, ingeniería, autoría de documentación técnica, comunicaciones de mercadotecnia, adiestramiento, embalaje, ventas y apoyo al cliente, administración, servicios jurídicos y finanzas.

Hata. Porción del ganado que se encuentra en lugares de pastoreo.

Importar. Introducción de mercancías extranjeras al país. Son los envíos de bienes y servicios extranjeros a nuestro país.

Justo a tiempo. Estrategia competitiva la cual utiliza la fabricación como estrategia de mercado, involucrando a toda la organización, brinda una entrega más rápida, frecuente y cantidades menores, mejor servicio al cliente, variedad de productos, precios más bajos y mejor calidad. La filosofía JAT reduce o elimina buena parte del desperdicio en las actividades de compra, fabricación, distribución y apoya a la fabricación en un negocio de factura, utilizando tres componentes básicos: flujo, calidad e intervención de los empleados. (Hay Edward, 1988)

Mercado. Es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Su tamaño, depende de la cantidad de compradores que pudieran existir para la oferta de un producto determinado.

Mercado monopsonico. En este tipo de mercado existe un único comprador y muchos oferentes. Los muchos vendedores tienen muy reducidos márgenes de negociación, de manera que el monopsonista puede pagar precios muy bajos y así llevar a que los beneficios de las empresas se reduzcan significativamente.

Oligopsonio. Situación del mercado en la que hay un número reducido de compradores. Estos pueden llegar a pactar un precio de compra inferior al del libre mercado.

Oferta. La oferta es "la cantidad de producto que yo deseo vender de acuerdo al precio que rige en el mercado". La oferta puede incluir o no relaciones de producción. Si no incluye relaciones de producción, esto es, si sólo se considera un mercado de intercambio de bienes pre-existentes, la oferta estará determinada por motivos estrictamente psicológicos. Ahora que si los bienes que se ofrecen tienen que ser producidos primero, la oferta deberá considerar el concepto de costo de producción

Parque o corredor industrial. Es la red donde se encuentran las firmas de una misma rama, se dividen el trabajo y comparten experiencias locales.

Planeación estratégica. Este tipo de planeación lleva a realizarla a un lapso determinado. Es a largo plazo. Incluye la aplicación de la intuición para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.

Productividad. Habilidad de producir más bienes y servicios con menos trabajo y otros insumos. Consiste principalmente en mejorar las técnicas de producción.

Prospectiva. Futuro. Conocer las posibilidades del futuro.

Rentabilidad. La capacidad para obtener utilidades de manera constante, a lo largo de un periodo de tiempo. Utilidad.

Sector. Conjunto de empresas que obtienen productos sustitutos cercanos entre sí.

Sistema. Conjunto de elementos interrelacionados con cierta cohesión y unidad de propósito.

Sistema lechero. Por sistema lechero se entiende el conjunto de fases o esferas de actividad que van desde la producción primaria (incluyendo la de insumos y bienes de capital) hasta la de consumo, pasando por las de mercadeo, transformación y distribución.

Subsidio. Ayuda de carácter oficial que se concede a una empresa o entidad. Dinero dado por el gobierno para propósitos específicos. Un negocio puede recibir un subsidio para encauzarlo a establecerse en una área específica.

Ventaja comparativa. Se define como el estudio y el análisis de la administración entre ambientes y de las razones por las cuales la empresa obtiene diferentes resultados en diversos países. Un país la posee en aquel bien en el cual el grado de superioridad del país es mayor.

Ventaja competitiva. Capacidad o circunstancia que permite que una empresa obtenga utilidades superiores a la media en la industria específica. Es ventaja de cada industria depende no solo de su producto en relación a la industria extranjera sino también de la tasa de salario en relación a la tasa de salarios extranjeros.

SIGLAS

- ASERCA. Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria.
CNG. Confederación Nacional Ganadera.
CAMP. Clasificación Mexicana de Actividades y Productos.
CONASUPO (LICONSA). Empresa encargada de mejorar los niveles de nutrición de familias en condiciones de pobreza extrema.
FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
FIRA. Fondo Instituido en Relación con la Agricultura.
GATT. Acuerdo General de Tarifas y Aranceles.
INEGI. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
INIFAP. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias.
INTAL. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe.
OMC. Organización Mundial de Comercio.
PAI. Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales.
SAGAR. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo rural.
SECOFI. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
SEDER. Secretaría de Desarrollo Rural.
SIEM. Sistema de Información Empresarial México.
SMIAR. Sistema Mundial de Información y Alerta.
TLCAN. Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UHT. Ultrapasteurizada
TIF. Tipo Inspección Federal.