

# LA GLOBALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA LECHERA MEXICANA Y LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS TRANSNACIONALES

Luis Arturo García Hernández

Departamento de Producción Agrícola Animal, Universidad Autónoma, México

Estela Martínez Bottego

Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Autónoma de México, México

Hernán Salas Quintana

Instituto de Investigaciones Antropológicas, Universidad Autónoma de México, México

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo se aborda la problemática de la globalización y de las empresas transnacionales de La Laguna, la región productora de leche más importante de México.

Cuando se analiza el proceso de globalización a través de las empresas transnacionales (ET), una de las principales preocupaciones es la de identificar de manera concisa el papel de las ET en los países en desarrollo. En el caso mexicano, su presencia se materializa y desarrolla a partir de 1964, cuando se modifica la Ley de Inversión Extranjera que, aunque la limitaba al 49 por ciento del capital, le permitía asentarse y expandirse no solamente en territorio nacional sino hacia toda América Latina.

En este caso analizaremos el rol actual y forma de penetración, competencia y asociación de las ET vinculadas al proceso productivo lechero, lo que engloba no sólo a las empresas involucradas directamente en la tecnología lechera, sino también a algunas empresas coadyuvantes, como pueden ser las de riego, transporte, semillas, lubricantes, entre otras.

Se tomará como ejemplo en la fase de industrialización o transformación –pasteurización, homogenización, empaque y producción de leche y productos lácteos–, el caso del corporativo Lala, de origen y propiedad mexicana, para hacer comprensible el actual proceso de modernización, articulación global y presencia transnacional.

Para ello expondremos inicialmente los elementos generales en el proceso de la globalización económica bajo las cuales se plantea el objeto de investigación. En un segundo momento estudiaremos el desempeño de las empresas transnacionales en este proceso. Posteriormente analizaremos ambos procesos –globalización y transnacionalización– respecto al sistema agroalimentario, para enseguida referirlo a la cadena láctea. Finalmente haremos referencia al proceso local. En todas las fases, se hará referencia a las ET que tengan alguna vinculación con el sistema lechero, y concretamente a nivel de la región de estudio.

## 1. ELEMENTOS GENERALES DE LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

La globalización socio-económica es un proceso tan antiguo como la expansión misma del capitalismo, conformando dos facetas de un mismo fenómeno mundial. No obstante, en la segunda mitad de este siglo la mundialización ha adquirido especificidades que determinan el desarrollo de la acumulación capitalista actual.

Según Wallerstein (1980), las *economías mundiales*, como redes de conexiones económicas de carácter extensivo, existieron antes de los tiempos modernos, pero en un contexto limitado espacialmente al poder político imperial europeo. En cambio el *sistema mundial capitalista* conduce a un tipo de orden diferente, auténticamente mundial y basado en el poder económico más que en el político, integrado a través de conexiones comerciales y de producción.

En efecto, hacia finales del siglo XVIII la incorporación masiva del cambio técnico al proceso productivo provoca cambios sin precedentes en la acumulación mundial y el reparto de poder, aspectos que constituyen los antecedentes del actual orden económico mundial (Ferrer, 1996).

En este siglo, la mundialización es un conjunto que cubre tres etapas, a veces sucesivas y otras yuxtapuestas (dependiendo del lugar donde nos situemos): *internacionalización* que está ligada al desarrollo de flujos de exportación; *transnacionalización*, en que se vincula los flujos de inversión y las inserciones en el extranjero; y *globalización*, que comprende un desarrollo tecnológico acelerado y la instalación de organismos mundiales de producción de información (Benko, 1996: 70).

En esta evolución, la hipermovilidad de las empresas transnacionales y el poder limitado de los Estados-nación es un problema que cada vez adquiere mayor magnitud (McMichael, 1994). Es importante ubicar en este proceso, la transformación de las corporaciones multinacionales en transnacionales, lo que ha alterado la relación existente entre economía y política, en aras de sostener los niveles de acumulación de capital, a través

de inversiones y de las desregulaciones de las economías, tanto en los países desarrollados como en desarrollo (Bonnano, 1995).

Aunque la globalización es analizada desde múltiples perspectivas disciplinarias, casi todas coinciden en que surge en el contexto de la nueva división mundial del trabajo. Esta se basa, al menos, en tres condiciones: i) la formación de un potencial inagotable de fuerza de trabajo en los países del Tercer Mundo; ii) la fragmentación del proceso productivo permitiendo que la mayor parte de las fases de la producción puedan ser realizadas por fuerza de trabajo con baja calificación y localizadas en países de menor desarrollo; y iii) el desarrollo tecnológico experimentado en el transporte y comunicaciones que permiten realizar producciones completas o parciales en cualquier lugar del mundo, tendiendo a disminuir sus costos. Estas condiciones han significado una reorganización transnacional de la producción conformando un cambio cualitativo que se ha denominado nueva división internacional del trabajo (Fröbel, 1997; Bonnano, et al, 1994: 1).

La internacionalización se constituye bajo el paradigma fordista de producción y descansa en el concepto de un trabajo divisible en proporciones temporales disociadas, pero espacialmente unidas, como se aprecia en la producción en cadena de las grandes fábricas. Los nuevos instrumentos y racionalidad tecnológica se vuelven factores centrales para modificar esta lógica espacio temporal, originándose la posibilidad de *simultaneidad en el espacio* que le permite a la internacionalización transformarse en mundialización y globalización. La internacionalización supone la sucesión en el espacio y en el tiempo (tiempo lineal), mientras que la mundialización reconoce el principio de *simultaneidad*.<sup>1</sup> Así, la transnacionalización, en tanto traspaso de fronteras nacionales, no se hace solamente a través de la linealidad espacio-temporal, sino en virtud de volver simultáneos los procesos en diversos espacios; con la globalización se logra una transnacionalización que varía con respecto a anteriores etapas, lo que significa la expansión última de los mercados y la reestructuración territorial en la cual se expresan nuevas articulaciones espacio-tiempo.

Bajo esta concepción, la globalización fragmenta el espacio en la medida que cada lugar encuentra lógicas muy peculiares – que depende de las ventajas competitivas, de la actividad que se quiere articular o el espacio en cuestión– a partir de las cuales enlazarse a la globalidad del capitalismo. La existencia de múltiples lógicas abre la posibilidad a regiones que antes no eran consideradas por su bajo nivel de desarrollo, sin descartar ninguna,

<sup>1</sup> La tecnología de la información y comunicación ofrece perspectivas tan innovadoras como poder escribir casi simultáneamente un informe por correo electrónico y asumir el control de un proceso tecnológico desde lejos, y permiten dirigir la producción en un espacio a partir de posiciones distantes en forma simultánea. La percepción remota de un espacio a través de realidades virtuales, modifica radicalmente la experiencia/percepción del “espacio vivido”. Hiernaux, Daniel, Tempo, espaço e apropriações social do território: rumo à fragmentação na mundialização?, en: Santos, Milton; Maria Adélia de Souza y Maria Laura Silveira. **Território. Globalização e Fragmentação**. Editora Hucitec, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional. Sao Paulo, 1996: 85-101, 92.

lo que presupone simultaneidad en el funcionamiento global de unidades territoriales.

Un actor central en este proceso serán las empresas transnacionales, empeñadas en captar recursos y excedentes, y cumpliendo el rol de integradoras del proceso de internacionalización entre las estructuras nacionales y el capitalismo internacional, conformando un único sistema global.

De esta manera, la participación del capital extranjero en los países de menor desarrollo se incrementa. Una de las razones es que la estructura monopolista de la producción y del mercado, hegemónica por EE.UU. después de la Segunda Guerra Mundial, se esfuerza por recuperar, a través de la subida de los precios, lo que pierde a causa del estancamiento relativo de los mercados internacionales. La única salida para el capital será buscar mercados donde invertir productivamente, donde exista una baja composición orgánica de capital y mano de obra dócil, depreciada y abundante. El capital monopólico internacional impulsa la industrialización de determinados países de la “periferia” con el propósito de invertir rentablemente su capital y generar una demanda de bienes de tecnología avanzada (Morett, 1987: 17).

En el contexto de la nueva división internacional del trabajo (NDIT), la flexibilización de los procesos productivos y las demás manifestaciones del capitalismo en escala mundial, las empresas y los conglomerados transnacionales adquieren preeminencia sobre las economías nacionales. Las ET son tributarias de monopolios, consorcios y cárteles que se venían desarrollando desde el pasado; comienzan a predominar inicialmente a la sombra de la guerra fría y después a la sombra del “nuevo orden económico mundial”. Las ET surgen con tal fuerza que rediseñan el mapa del mundo en términos geoeconómicos y geopolíticos con más fuerza que los Estados nacionales, librándose progresivamente de algunas imposiciones o limitaciones inherentes a los Estados nacionales.

## 2. GLOBALIZACIÓN DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO

Las actividades de procesamiento y distribución de alimentos corresponden cada vez más a empresas transnacionales (Handy, 1996).

El capital encuentra en las economías menos desarrolladas un campo fértil para invertir en la transformación industrial, comercialización y distribución, así como para vender maquinarias e insumos para la agricultura moderna. La actividad agropecuaria de estos países se transforma: áreas de producción campesino-familiar se convierten en regiones con cultivos y explotaciones modernas, dirigidas a producir para el mercado interno y externo, y materias primas para las agroindustrias.

En esta perspectiva la agricultura del Tercer Mundo se ha integrado con el complejo modernizador de producción agroalimentaria como fábricas en los campos, reubicándose estas empresas transnacionales en zonas de bajos ingresos, incrementando la homogeneización de la producción alimentaria y las estrategias comerciales entre los países desarrollados y en vías de desarrollo, los que se han integrado a una nueva división global del trabajo, convertidos en importadores netos de alimentos (Sanderson, 1985). De esta manera, se trata de una actividad orientada a satisfacer el consumo de países desarrollados, des-

cuida el abastecimiento interno, ya que reemplaza áreas de producción de consumo básico por explotaciones de productos de exportación o materias primas para la industria transformadora, descuidando la satisfacción de las necesidades básicas de consumo de su población.

Debido al proceso de globalización, las estrategias de las agroindustrias (incluyendo las transnacionales) han debido reestructurarse buscando adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y a las exigencias de competitividad internacional. Estas empresas son fundamentales en las cadenas agroindustriales, por ello sus transformaciones repercuten en la organización y funcionamiento del resto de la cadena.

Con respecto al sector agropecuario y lechero mexicano, la globalización ha significado estimular las exportaciones, 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 (García y Martínez, 1997). La entrada de los ganaderos de leche a los círculos comerciales y competitivos internacionales ha desalentado la producción lechera en México, promoviendo simultáneamente las importaciones<sup>2</sup>.

Esta situación genera una competencia desigual entre Estados Unidos y los países de América Latina en el contexto de la apertura comercial. Significa que los países desarrollados logran autosuficiencia en productos lácteos y pasan a convertirse en los principales exportadores mundiales, mientras los subdesarrollados tienden a especializarse en la importación, viendo alejarse la posibilidad de lograr la autosuficiencia en materia de productos lácteos<sup>3</sup>. De este modo, en el proceso de la globalización, las actividades agropecuarias de los países menos desarrollados pasan a ser una rama marginal dentro de su economía interna, en contraste con la importancia central que adquieren en los países desarrollados (García y Martínez, 1997: 48).

Estas transformaciones han provocado, en algunos estratos y regiones del sector lechero mexicano, que complejos agroindustriales generados por la acción de inversionistas extranjeros configuren un sistema vertical e interdependiente con la participación de diferentes actores: individuos y organizaciones comprometidos en la producción, la transformación, el transporte, el almacenamiento, el financiamiento, la regulación y la comercialización de la oferta mundial de lácteos.

En el contexto de la globalización, la rentabilidad de las empresas depende de los incrementos de producción y productividad y éstos de los insumos tecnológicos, cuya mayor parte pro-

vienen de Estados Unidos y Canadá. Asimismo, y de acuerdo a la región del país, se ha centrado la atención en la "calidad" de la materia prima, en este caso la leche, lo cual va a depender de insumos y tecnologías importadas, de una racionalidad en el manejo genético y alimenticio del ganado y de relaciones entre las empresas recolectoras de leche y los productores basadas en estímulos determinados por el volumen y las características de la leche.

Así, se puede hablar, usando el ejemplo de la actividad lechera, del surgimiento de un sistema agroalimentario mundial bajo la hegemonía de las principales potencias económicas, cuyo rasgo general es el del control desde la producción primaria, la maquinaria, los insumos y el procesamiento industrial, hasta el comercio de los productos. El interés por los sistemas agroalimentarios es que vinculan el ámbito rural, donde se centra la actividad productiva, con el urbano, donde se produce el consumo; y las actividades agropecuarias con las industriales, generando procesos de regulación entre los diferentes segmentos de la cadena alimentaria.

### 3. LAS RELACIONES ENTRE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES Y NACIONALES EN EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD LECHERA

Si consideramos a las empresas transnacionales<sup>4</sup> como la unidad de análisis para entender el proceso de reestructuración del sistema alimentario global, se encuentran tres facetas y períodos en su desarrollo.

En el primero, el objetivo principal es la integración vertical. Un ejemplo de esto se encuentra en el origen de la actividad lechera en la región lagunera a finales de los años cuarenta y principios de los cincuenta. En ese tiempo se dieron una serie de condicionantes tanto macro como micro económicas a nivel mundial y nacional que inducen el cambio de la actividad algodonera y el fortalecimiento de la lechera. A ello se sumó la presencia de un problema de carácter técnico epidemiológico como fueron los brotes de brucella y tuberculosis. Esto presiona a los ganaderos a asociarse primero en una Unión de Crédito y se impulsa la necesidad de pasteurizar la leche. Para ello, cual se busca la integración del productor a la industria mediante subsidios gubernamentales, facilitando la inserción de la industria abastecedora de insumos, con el fin de reducir costos de producción e integrar la fuerza de trabajo bajo diferentes modalidades, de acuerdo al nivel educativo, residencia urbana y acceso a servicios de salud. Así, el proceso productivo adquirió una mayor integración y especialización bajo la dirección de una empresa nacional llamada Lala.

En el segundo período, el objetivo es la integración conglomerada en donde una empresa especializada en la producción

<sup>2</sup> México, en los últimos años, se ha convertido en uno de los principales importadores de Leche Descremada en Polvo a escala mundial, a pesar del numeroso inventario lechero que posee (García y Martínez, *op. cit.*: 49).

<sup>3</sup> Al respecto, ver la investigación de Luis Arturo García, donde se profundiza en el panorama general de la apertura comercial lechera en el contexto del mercado mundial y regional. García, Luis A. (1996) "Las importaciones mexicanas de leche descremada en polvo en el contexto del mercado mundial y regional". UAM-X, U.S. Dairy Export Council. México. 161 pp.

<sup>4</sup>La ET puede ser definida como una empresa basada en la centralización de la toma de decisiones y en la descentralización flexible de la producción y la distribución por encima de las fronteras nacionales (Llambí, Luis: "Reestructuración mundial y sistemas agroalimentarios. Necesidad de nuevos enfoques", en Comercio exterior, vol. 43, n° 3, marzo de 1993: 257-264).

agrícola comienza a diversificar su capital aunque en el mismo sector. Esta estrategia se puede observar en el grupo Nestlé, quien, además de adquirir gran relevancia mundial en el procesamiento y comercialización de leche, se ha extendido al café y a otros productos agrícolas.

El tercer momento, al cual ya nos hemos referido, es la integración global. La mayoría de las corporaciones transnacionales tuvieron su origen en EE.UU. y han promovido la creación de un nuevo régimen alimentario sustentado en el complejo agroalimentario global. Este régimen asume diferentes divisiones internacionales del trabajo de acuerdo con distintos períodos de acumulación capitalista, y su resultado es la creación de un sistema mundial de producción y de consumo de alimentos. Esto supone la existencia de fuentes globales de recursos y las corporaciones tienen la habilidad de reducir la incertidumbre del abasto y maximizar su beneficio, mediante la obtención de insumos y la compra-venta de productos en diferentes espacios alrededor de todo el mundo.

Desde el punto de vista de la cadena alimentaria se observan tres cambios importantes: i) la tendencia a que los insumos de la producción tengan un carácter industrial y no biológico (es lo que se denomina *substitucionismo*) (Goodman, 1991); ii) transformación y mercadeo de las industrias agroalimentarias, en el ámbito de las naciones desarrolladas por *substituir importaciones* de productos tropicales disminuyendo la dependencia de esos países de ciertos alimentos (como el azúcar de caña) y crear el denominado *complejo de alimentos durables*; iii) cambios en el *complejo ganado/alimentación* que se manifiesta en la integración transnacional de la producción intensiva de ganado a partir de alimentos sintéticos elaborados con soya y granos.

Se asume que la cadena alimentaria leche tiene diferentes niveles, los cuales son:

- Insumos, tanto para el sustrato vegetal como animal.
- Proceso biológico de producción láctea: se considera a la transformación de los insumos que el animal realiza en el interior del establo.
- Comercialización, el cual se da entre el establo y la planta procesadora.
- Transformación, que implica la pasteurización, homogenización y producción ya sea de leche o de productos lácteos.
- Distribución, que sería el trayecto entre la planta una vez terminado el producto y su localización en puntos de mercadeo, ya sea a nivel de intermediarios, supermercados o del hogar.
- Consumo, entendiendo por tal el tiempo y forma bajo el cual dispone el consumidor final del producto una vez adquirido.

La influencia creciente y determinante de las agroindustrias, para el caso del sistema lechero mexicano, se ha intensificado en el marco de la apertura comercial y del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), impactando en la fijación de precios al productor y al consumidor, las normas de calidad y la dinámica del comercio exterior.

El marco competitivo mundial ha determinado múltiples estrategias agroindustriales<sup>5</sup>, y que éstas vayan acompañadas de un fuerte proceso de innovación tecnológica, diversificación y sofisticación de sus productos y modernización de los procesos de producción y distribución. En este sentido la competitividad impone un proceso de transnacionalización en el que muy pocas, aunque destacadas, empresas nacionales logran adaptarse –como es el caso ya mencionado de Lala y Alpura. La mayoría de las demás muestran dificultades para adaptarse y competir y se orientan a la fabricación de productos de consumo masivo y de bajo valor agregado como leche pasteurizada, ultrapasteurizada y quesos tradicionales, mientras que las empresas transnacionales distribuyen productos más elaborados y de mayor valor agregado como quesos, yogures y otros derivados.

Frente a la exigencia de abastecerse de materia prima en cantidad y calidad suficiente, las agroindustrias lecheras han venido fomentando la importación de insumos y equipo para la producción primaria (alimentos balanceados; vaquillas de reemplazo, semen, ordeñadoras y tanques enfriadores, entre otros) y para la producción industrial (leche en polvo, lactosuero, lactobacilos, empaques de UHT, etc.), en las cuales el papel de las ET es central.

#### 4. ROL DEL GRUPO INDUSTRIAL LALA EN EL PROCESO DE TRANSNACIONALIZACIÓN

El caso de la Comarca Lagunera<sup>6</sup> es particularmente interesante. Las condiciones agroclimáticas determinaron que esta región se conformara por grandes haciendas que operaban como empresas agrícolas cuyo cultivo principal fue el algodón, en su mayor parte de exportación; el reparto agrario de los años cuarenta cambia sustancialmente la estructura de tenencia de la

<sup>5</sup> Según Adolfo Álvarez las estrategias agroindustriales se pueden analizar en cuatro dimensiones empíricas: hacia atrás, hacia adelante; horizontales y endógenas. Álvarez, Adolfo: Tendencias de la reestructuración agroindustrial en la actividad lechera mexicana, en Martínez, E. et. al, Dinámica internacional y regional de los sistemas nacionales lecheros de América del Norte. IIS-UNAM (en prensa).

<sup>6</sup> La Comarca Lagunera, se ubica al norte de México y está integrada por 15 municipios, 10 pertenecientes al estado de Durango y 5 al estado de Coahuila. Al primero corresponde el 46 por ciento de la superficie y al segundo el 54%. Su extensión territorial es de 4.788.750 hectáreas y el 70 por ciento se concentra en los municipios de San Pedro, Mapimí y Francisco I. Madero. Fondo de Rehabilitación para Agricultores de la Comarca Lagunera, *Testimonio Histórico, FIRA Boletín Informativo*, vol. XX, núm. 195, mayo de 1988, p.1; Hernández, Hilda Georgina **Reconversión productiva y cultura política en los ejidatarios La Laguna: El caso del Ejido Guadalupe Victoria**. Tesis de Maestría en Estudios Regionales, Instituto Mora, 1995, México D.F. 238 pp. En esta región, el clima es extremoso, clasificado como desértico, el suelo es seco y semiárido, por tanto la agricultura es casi imposible sin un sistema de riego. El agua es superficial proveniente de las cuencas cerradas de los ríos Nazas y Aguanaval y de acuíferos subterráneos. Para el año de 1995 se explotan un total de 2.946 pozos, extrayéndose 973.732.250 metros cúbicos de agua, cuando la cantidad autorizada es de 600 millones. Con esto se irriga una superficie de 129.850 hectáreas, de las cuales 29.146 (22,4 por ciento) pertenecen al cultivo de la alfalfa, principal fuente alimenticia del ganado lechero de la región, LALA, **El impacto social y económico de la ganadería lechera en la Región Lagunera**. LALA, Torreón, Coah., 4ª edición, 1997.

tierra, desarrollándose con fuerza los ejidos colectivos, pero no se transforma el sistema de producción del algodón y su orientación al mercado externo.

La reconversión productiva hacia la ganadería lechera ocurre después de 1950, en el contexto del proceso de internacionalización del capital, que además de los elementos ya mencionados se suma la extensión de las empresas transnacionales agroalimentarias y la introducción de un nuevo paquete tecnológico, que produce, además, su modernización acelerada.

Buscando impulsar el establecimiento de cuencas lecheras altamente especializadas y de alta tecnología, modernizar las plantas pasteurizadoras, incrementar la frontera de forrajes del país y fomentar en general la actividad ganadera, en el año de 1966 el gobierno federal crea el Programa Nacional de Ganadería con fuerte presencia en las entidades estatales.

Las consecuencias de estas transformaciones serán el surgimiento de agroindustrias lácteas, la organización de los productores de leche y la creación de empresas de servicios asociadas a la lechería (comercialización, créditos industriales y agropecuarios, farmacias, servicios veterinarios, comercialización de equipos e insumos, tecnología de riego, desarrollo de la industria de alimentos balanceados, etc.). En la Comarca Lagunera esto significa la constitución de uno de los modelos de producción lechera de México, caracterizado por una ganadería intensiva en capital y recursos. Los rasgos diferenciales de este modelo, de otros como el familiar (predominante en el estado de Jalisco) o el extensivo de doble propósito (predominante en zonas de Veracruz y Chiapas), es el uso de ganado genéticamente mejorado, la utilización de agricultura de riego, la organización de los productores y la utilización de la asistencia técnica. Además, como señaláramos, este modelo se basa en componentes industriales e insumos fundamentalmente importados.

Estos factores convierten en la actualidad a la región lagunera en la primera cuenca lechera especializada del país, cuya característica fundamental es ser el complejo lechero más tecnificado y moderno. Por un lado, en la producción primaria, esto significa contar con: ganado especializado; el desarrollo de la inseminación artificial; la introducción de alimentos balanceados; el uso de insumos químicos y farmacéuticos; la instalación de equipos automáticos de ordeña y de tanques enfriadores, y el mejoramiento de infraestructura y técnicas para el manejo y cuidado del hato. Por otro lado, una efectiva integración vertical que abarca desde la etapa de producción forrajera, producción primaria de leche e industrialización, hasta distribución y comercialización directa. En este punto es donde tendrán una intervención y relación permanente las empresas transnacionales y nacionales.

Reflejada en cifras, esta modernización ha significado que los establos de La Laguna poseen el mayor rendimiento por unidad animal en el país. Además, los datos más recientes muestran que para el año de 1997 se encontraban en producción 169.717 cabezas, teniendo un rendimiento por animal de 8.239 litros de leche, lo que significó una producción promedio anual de 1.312 millones de litros, equivalente a un 16,4% del total nacional, seguido por el estado de Jalisco con el 15,7% (1.231 millones de litros) (Sagar, 1998).

Este último modelo de producción lechera goza de una doble importancia. Por un lado, su alta dependencia de un paquete tecnológico, sumada a la inserción de la leche y de los productos lácteos a los círculos comerciales y competitivos internacionales, hace a este sistema bastante sensible a las devaluaciones así como a los cambios de precios de los productos importados, generando incertidumbre, falta de rentabilidad e insatisfacción en las expectativas de los agentes involucrados<sup>7</sup>. Por otro lado, y esto convierte a la región en una zona de gran interés para nuestro quehacer científico, por un peculiar desarrollo de las empresas lácteas nacionales y los vínculos que establecen con las transnacionales.

En el caso concreto de La Laguna dentro del esquema propuesto de la cadena leche, el conjunto de ganaderos que inicialmente formaron lo que hoy es el cooperativo Lala, se ubicaron en un punto neurálgico que es el de la transformación y distribución. Aquí surge una figura ambivalente que es la del socio, pues por un lado es ganadero y, como se sabe, comparte la parte del mayor riesgo dentro de la cadena; pero además es industrial, conllevando, en términos de riesgo sobre capital uno menor, pero con utilidades mayores. Esto permitió que la industria prosperara pues al compartir dos fases de la cadena también comparte beneficios y riesgos facilitando su viabilidad.

Con base en lo expuesto, se puede afirmar para la zona de estudio que el conjunto más numeroso de ET actúan en las dos primeras fases de la cadena alimentaria leche, es decir, a nivel de los insumos y del proceso biológico. Lala se localiza fundamentalmente en el tercer nivel en adelante, es decir, en el de la comercialización, industrialización y distribución. Se entiende por comercialización la fase en la cual se acopia la leche producida en el establo a nivel de la propia unidad. En otras regiones o estados esta función recae en pequeños intermediarios, pero en el caso lagunero, la propia cooperativa cuenta con el transporte refrigerado que recoge el líquido de tanques enfriadores, generalmente propiedad de los ganaderos.

En cuanto a lo que denomina estrategia "hacia atrás" se observa una tendencia ya recurrente que consiste en que la mayoría de las empresas se instalan dentro de las zonas de producción, tratando de asegurar el suministro suficiente y oportuno de materia prima, en este caso de leche, para disminuir al máximo los costos de recolecta y evitar su descomposición durante el transporte.

En las relaciones con los productores se observan comportamientos contrastados; por una parte, las empresas de "tipo cooperativo" (como Lala y Alpura), mantienen una relación estrecha con sus socios, realizando esfuerzos notables por mantener un precio relativo elevado por la materia prima y por propiciar la modernización de las unidades de producción, destacando en este último punto la adopción de estrictos controles de

<sup>7</sup> Cfr. ITESM, **Diagnóstico y plan estratégico para los productores lecheros de la Región Lagunera**, Monterrey, 1994; Hernández, A. y Soriano, F. **Populismo, estructura agraria y consolidación del poder político en México (estudio de caso en la Comarca Lagunera)**, Tesis de Licenciatura en Sociología, Universidad Iberoamericana, México, 1985.

calidad; en estos casos la integración vertical es casi total, con fuertes barreras a la entrada y a la salida<sup>8</sup> para otros compradores de leche fluida. Así, aunque estas empresas recogen leche en regiones de alta competencia por la materia prima con las ET, en general no tienen problemas para abastecerse, lo que les otorga ventajas comparativas apreciables y un control sobre su proceso de producción.

Por otra parte, cabe destacar que desde la agroindustria se viene propiciando la modernización de la producción primaria. Para ello las agroindustrias han conformado empresas comercializadoras de insumos y bienes de capital, de alimentos y uniones de crédito, etc. En esa función han tomado un papel activo en la importación de granos e insumos forrajeros y biológicos, vaquillas de reemplazo, ordeñadoras, tanques enfriadores, etc., que ofrecen a sus socios a precios y en condiciones muy favorables. Este es el caso de Lala.

En sus articulaciones "hacia adelante" las agroindustrias exhiben diferentes niveles, ya que las más capitalizadas tienen un papel más activo en los segmentos de distribución y consumo, invirtiendo en redes apropiadas, que incluyen desde infraestructura como almacenes y medios de transporte refrigerados para mantener la calidad de los productos y alargar su vida de anaquel, hasta contratos con distribuidores privados en diferentes puntos del país, con el objetivo de alcanzar un espectro de consumidores más amplios y fortalecer o, en su caso, atenuar la ventaja competitiva de estas empresas<sup>9</sup>.

Se puede señalar que lo inédito del modelo de producción lechera de la Comarca Lagunera es que constituye un escenario en el que interactúan, de manera muy diferente a como lo hicieron en el pasado, empresas nacionales y transnacionales. De aquí se pueden desprender cinco elementos de trabajo que se analizan en este artículo.

1. Ha sido precisamente este *posicionamiento* en la cadena láctea lo que le ha permitido a la empresa Lala dirigir el desarrollo económico de la región y enfrentar la fortaleza y poder de las ET. Tan es así, que es la misma empresa la que induce el desarrollo de las ET pero bajo ciertas modalidades. La primera es de complementariedad, es decir, en aquellas ramas de la investigación en que no tiene la capacidad de inversión como es el caso de la tecnología farmacéutica, de bioingeniería o hidráulica, recurre a su participación. Para dar algunos de los ejemplos de la primera rama como es la farmacéutica, mencionamos que la empresa Merck, Sharp & Dhome, con sede en Whitehouse, New Jersey, tiene contratados a 4.000 investigadores a nivel mundial y gasta anualmente 1.300 millones de dólares. Pfizer, con sede en Groton, Connecticut, en el mismo rubro gasta aproximadamente 2.000

millones de dólares. Rhône-Poulenc, compañía originalmente francesa estableció una asociación de riesgo con Mitsubishi (1993), creando la compañía Rhône-Mériux, considerándose en la actualidad la cuarta compañía más grande sobre salud animal en el mundo, y cuenta con 5.000 empleados. De esta manera, es fácil darse cuenta que los recursos financieros como humanos altamente capacitados en la I-D tienen dimensiones gigantescas con relación con lo que se podría impulsar localmente.

2. El segundo elemento se ubica a nivel de la fase del proceso biológico de producción. Como se sabe, esta fase tiene un gran contenido de aleatoriedad, y ha sido la participación del hombre a través de la tecnología lo que ha reducido el riesgo en la producción (Novoa, 1989). Se puede decir que la compañía Lala a nivel industrial (transformación) tiene un dominio elevado sobre los problemas a que se enfrenta, por lo que es a nivel de los insumos donde encuentra dificultades. Hoy en día la calidad de la leche es el principal parámetro con el cual se condiciona la adquisición del líquido a un sub o sobreprecio; en este rubro se han establecido premios y castigos. Esto nos deja ver que a nivel del establo es donde se están gestando los principales problemas de atraso tecnológico, y la labor de Lala ha sido de extensión, contratando en su caso especialistas mundiales y favoreciendo el desarrollo de ET que posean el conocimiento técnico necesario. Para ejemplificar este nivel tomemos el caso del *stress calórico*. La región, al ser de carácter semidesértico, presenta elevadas temperaturas durante el verano que comúnmente rebasan los 40 grados centígrados: el reflejo es inmediato en la producción, pues los animales disminuyen significativamente sus rendimientos. Las soluciones se han buscado en regiones con condiciones climáticas similares, y las respuestas actualmente las han encontrado en la utilización de *foggers* o aspersores de agua en la sala previa a la ordeña; la utilización de esta tecnología permite que cada animal produzca entre uno y dos litros más de leche en relación con los animales que no cuentan con ella.

3. El tercer elemento lo podemos inferir de los anteriores y lo denominaremos de *complementariedad*. No existe una competencia directa o abierta entre las ET y la organización corporativa denominada Lala. Esta última está consciente de las limitantes respecto a la I-D que puede apoyar, sin embargo ubica las bondades del beneficio en la transferencia de tecnología pues ésta se reflejará en una mayor producción, mejores rendimientos por animal y una elevación de la calidad de la leche que, a fin de cuentas, es su insumo fundamental para competir en el mercado nacional. Esto nos permite sostener que para el caso de la región lagunera la globalización permite una articulación más flexible en donde no siempre, como puede haber sido en anteriores etapas históricas e incluso puede ocurrir en otras regiones, se produce una competencia desgarrada y desleal. En este caso, la complementación es una estrategia conveniente para ambas entidades.

4. Un cuarto elemento es la *dimensión* de las ET. Uno podría pensar que todas las ET son corporaciones de grandes dimensiones con una estrategia de penetración en el mercado muy fuerte. Sin embargo, es frecuente encontrar pequeñas empresas extranjeras que ofrecen un producto de gran calidad y de tecnología de

<sup>8</sup> Una barrera a la entrada en economía industrial se entiende como la ventaja de costo de que beneficia una empresa sobre sus competidores potenciales; la ventaja también puede provenir de concesiones oficiales, patentes y aranceles, entre otros. Ver Y. Morvan, 1991. Aquí se incluyen las barreras a la entrada y a la salida para captar la movilidad de ganaderos como abastecedores de materia prima, lo que genera para las empresas que tienen seguro su aprovisionamiento una ventaja competitiva.

<sup>9</sup> Álvarez, 1998, *op. cit.*

punta. Esto rompe de alguna manera con el esquema de las ET, pues así como encontramos empresas farmacéuticas de gran tamaño, también observamos tecnologías generadas en un kibutz o por una asociación de granjeros en Wisconsin o Quebec. Lo interesante de esto es observar como, dentro del amplio conocimiento de la producción lechera, pueden existir pequeños pero importantes aportes de innovación tecnológica que la globalización permite ampliar su campo de consumo a diferentes partes del planeta.

5. Lo anterior también nos conduce al quinto elemento que es la *diferencialidad*, es decir que la calidad en el producto ofrecido por las ET ofrece características diversas. No es lo mismo lo que se tiene que investigar en el sector farmacéutico con la consabida pérdida en investigación que no fructifica y que se tiene que añadir al costo de la que si lo hizo, a la investigación sobre manejo, informática, genética, reproducción. Es decir, que cada empresa transnacional ofrece un producto derivado de la I-D, pero ésta puede inferir una gran inversión, en contraste con investigación mas utilitaria y que requiere en términos relativos menor capital para obtener una innovación tecnológica. Esto no quiere decir que una sea más fácil de desarrollar que la otra, ya que los tiempos para la experimentación pueden ser muy amplios en ambos casos, sin embargo la inversión si puede ser muy diferente entre ellos, lo que implicará estrategias de transferencia tecnológica diferentes.

##### 5. PRESENCIA DE EMPRESAS TRANSNACIONALES EN LA LAGUNA

Una ventaja que se asocia al proceso modernizador mencionado líneas arriba, es que la globalización permite, sobre un amplio conjunto de posibilidades técnicas, elegir la opción más adecuada al ambiente circundante en términos de eficiencia y costos de producción.

Llama la atención que en las fechas más recientes se está introduciendo fuertemente la presencia de compañías israelitas. Esto en parte se explica por las similitudes en los climas, ya que ambos cuentan con temperaturas extremas, escasa precipitación pluvial y climas desértico y semi-desértico. Por otro lado, es bien sabido que Israel cuenta con el rendimiento promedio por vaca más alto a nivel mundial, el cual rebasa los 9.000 kilogramos por lactancia. Es el caso de SAE Afikim, compañía israelita que lleva el nombre de un kibutz, y tiene una subsidiaria en Waunakee, Wisconsin. Ha desarrollado y producido sistemas computarizados de mercado y administración lechera consistente en milquímetros, identificación individual de vacas, pedómetros, software, sistemas de pesado y de alimentación individual. Sus sistemas permiten determinar para cada vaca su rendimiento, la conductividad eléctrica de su leche y su actividad por el número de pasos que da por hora el animal. En la región opera bajo el nombre de *Equipos y Accesorios de Ordeña*.

Es la misma globalización, entonces, la que permite acabar con los afanes monopolistas que pudieran ser expresión de algunas ET, generando un marco dentro del cual se produce la competencia. Ejemplos de ello son la entrada reciente de empresas israelitas proveedoras de ordeñadoras mecánicas, disputando un

campo que era tradicionalmente ocupado por empresas alemanas y estadounidenses. Otro ejemplo ocurre cuando Lala logra romper el monopolio y liderazgo mundial de la empresa sueca Tetra Pak.

Cabe mencionar que en la región aún operan en su mayoría empresas originarias de los EE.UU. De 41 empresas que fueron objeto de estudio en la presente investigación, en una primera fase 25 tienen su casa matriz en EE.UU., 5 en Alemania, 3 en Francia, 2 en Japón y una en el caso de Israel, España, Suiza, Holanda, Italia y Canadá.

Se observa que el origen de las ET no representa los intereses de su nación, sino más bien del grupo que lo dirige. La posesión de las acciones puede estar ubicada en otro país, sin embargo su organización y estrategia dependen más de los ejecutivos a cargo de los proyectos y del conocimiento técnico generado en ciertos países, que de los intereses de los primeros. Veamos dos casos.

Tenemos en primer lugar a la empresa Asgrow Seed Company. Esta compañía tuvo su origen hace 140 años en EE.UU. Va adquiriendo otras firmas en su mismo país, pero no es hasta 1945 cuando se internacionaliza. En 1968 es adquirida por UpJohn Co., cambiando la matriz a Kalamazoo, Michigan. En 1995 es vendida a Empresas La Moderna, que está afiliada al grupo Pulsar International radicado en Monterrey, México. Cuenta con 500 empleados en todos los continentes y posee más de 50 variedades de frijol, 40 de maíz, 20 de sorgo y forrajes, así como de girasoles. Posee un importante banco de germoplasma y está desarrollando especies resistentes a parásitos, virus y bacterias. Ahora bien, el hecho de que en la actualidad los propietarios sean mexicanos ha modificado en muy poco su estrategia empresarial y no se ha orientado con ello a resolver exclusivamente los problemas nacionales.

El segundo caso lo encontramos en la empresa New Holland, creada en 1895 en Pennsylvania. En 1986 fue adquirida por Ford Motor Co. En 1991 es adquirida por Fiat y adquiere el nombre de NH Geotech, para en 1993 convertirse en New Holland. Cuenta con cuatro divisiones: tractores, combinadas y cosechadoras, herramientas y productos industriales. Tiene centros de investigación y desarrollo en Bélgica, Brasil, Canadá, Francia, India, Inglaterra, Italia y EEUU. Tiene 7 plantas productoras de tractores en el mundo y 4 para combinadas. En este caso llama la atención que de los 13 centros de investigación-desarrollo, 5 se localizan en Italia pero ello es explicable por la experiencia metal mecánica que posee la planta Fiat. Tiene asociaciones de riesgo en Inglaterra, Turquía y México.

La estrategia bajo la cual se articulan las ET es variada. Por lo general poseen un representante local, quien proporciona no solamente la tecnología requerida sino asesoría para su adecuación al área productiva. El trabajo de convencimiento para la adquisición de dichas innovaciones tecnológicas tiene grandes variaciones, y consiste desde visitas a los ranchos dentro de la misma región que ya las utilizan hasta viajes al extranjero Israel, Wisconsin y Nueva York con las mismas intenciones. Esto depende en gran medida de las dimensiones de los establos así como de los recursos con que cuenta las ET. Frente al hecho que las empresas transnacionales operan en lo que hemos llamado

integración hacia atrás en la cadena productiva, en esta fase algunas empresas nacionales se convierten en "representantes" de la transnacionales, generándose un proceso de articulación e integración diferente al desarrollado tradicionalmente.

A lo anterior habría que sumar la tradicional forma de promoción para introducir los nuevos productos en el mercado, los cuales tienen un gran impacto entre la comunidad responsable de la producción lechera:

- publicidad en medios escritos, radiofónicos y televisivos
- organización de eventos técnicos, científicos y de mercadeo
- presencia en ferias, encuentros
- elaboración de material promocional

Los representantes locales en la mayoría de las ocasiones son empleados de las ET. Aunque existe una variante que es el representante independiente, el cual trabaja con una comisión y puede no sólo representar a una ET sino varias en su caso sobre la misma rama del conocimiento tecnológico, por ejemplo, reproducción. Esto le puede permitir ofrecer semen de diferentes procedencias.

En el caso de la zona de estudio, se encontró que la mayoría de las ET generan una dependencia relativa sobre los productores. Es decir, no existe una integración vertical en donde el ganadero dependa de las decisiones de las ET. Depende de ella en términos que le proporciona insumos para mejorar la producción, pero si en un momento dado los costos son elevados, la globalización ha permitido encontrar otros sustitutos tecnológicos a precios más convenientes y con una calidad similar.

Convendría revisar el ejemplo del problema suscitado entre Tetra Pak y Lala. Como se sabe, la primera es la empresa líder a nivel mundial de envases, y las máquinas para ello nunca son vendidas sino que se arriendan, y por otro lado, los insumos que requieren como cartón, tinta, plástico, metal, son vendidos por la propia compañía. Lo problemático de ello se dio cuando el envase representaba un alto porcentaje sobre el precio de venta, sin embargo éste permanecía relativamente estático por condiciones particulares de cómo se fija el precio de la leche en México. En ese momento, Lala decidió buscar otra alternativa y realizar una *joint venture* con la empresa noruega European Licencee of Pure-Pak (ELOPAK), comprando la franquicia Pure Pak para envasado, que posteriormente se vio beneficiada por la alianza con la compañía japonesa Shikoku; a nivel regional se estableció la empresa regional Envases Especializados de La Laguna como parte del grupo Lala (Pruneda y Wong). De esta manera la empresa, logra reducir sus costos de producción al encontrar una alternativa tecnológica similar y que le permite una relativa autonomía en el caso de los insumos.

A manera de conclusión, podemos afirmar que la presencia de las ET en la región ha sido regulada y desarrollada porque los productores se pudieron organizar desde hace tiempo, de tal forma que se ubican en los puntos neurálgicos de la cadena alimentaria de la leche como son la producción, comercialización, industrialización y distribución. Quien ha integrado verticalmente a los productores lecheros ha sido su propia organización a través de una cooperativa, orillando a las ET a restringir su campo de acción fundamentalmente en la fase de insumos y de produc-

ción primaria. Por otro lado, la existencia de la globalización permite una amplia oferta de tecnología en términos de calidad y precio, en donde la distancia no es una limitante, de tal forma que es fácilmente sustituible así como actualizar rápidamente un sistema de producción lechera. En otras palabras, hoy en día es factible adquirir innovaciones tecnológicas no solo a las grandes ET, sino a una infinidad de pequeñas empresas que han descubierto alternativas a costos accesibles, y que por las facilidades de la informática y transporte son asequibles a los ganaderos lecheros de la región.

## 6. LA CADENA ALIMENTARIA LECHERA EN LA REGIÓN DE LA LAGUNA

Analizar cada eslabón de la cadena de producción y transformación láctea de la Comarca Lagunera nos permitirá apreciar con mayor precisión las afirmaciones anteriores y el desenvolvimiento de las empresas agroalimentarias.

### 6.1. INSUMOS

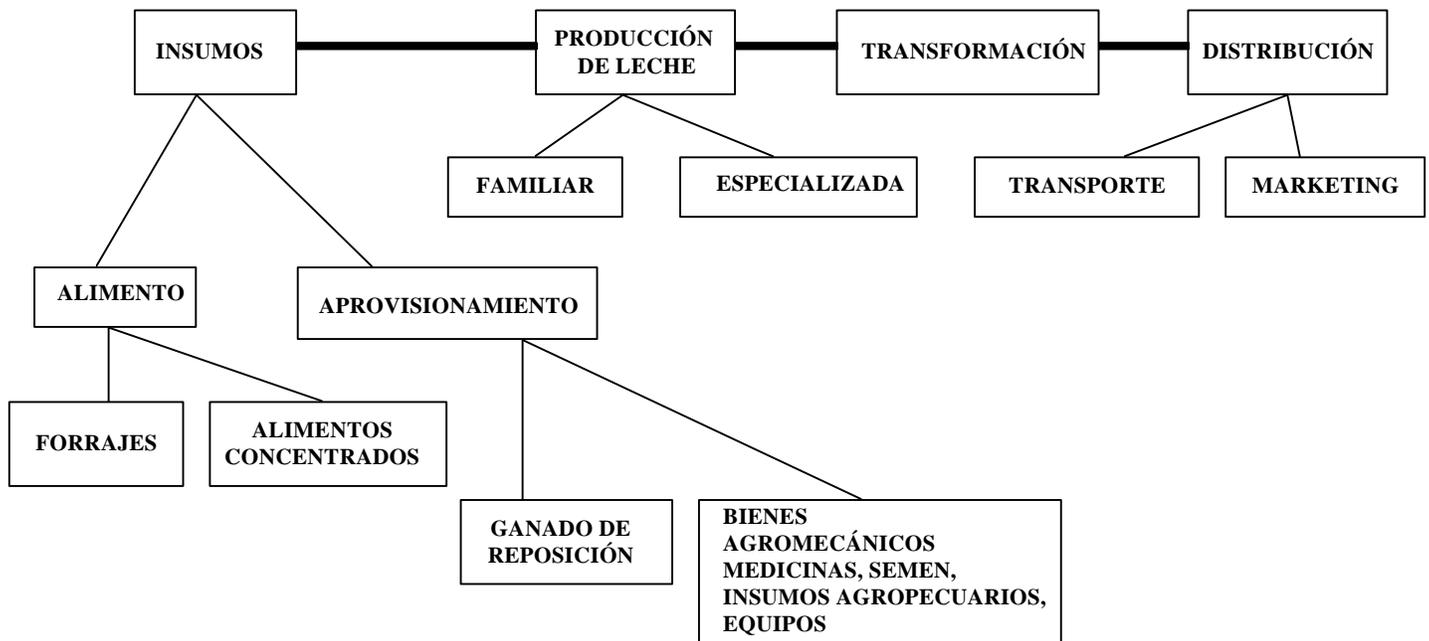
En primer lugar, en cuanto al abastecimiento de insumos observamos que las empresas nacionales y transnacionales tienen una intervención precisa y específica, distribuyéndose el mercado. Los forrajes son, en gran medida, producidos por los mismos ganaderos y el resto es proporcionado por empresas forrajeras que muchas veces son parte de los conglomerados agroindustriales como Lala que posee su propia empresa de forrajes, además de entregar créditos (a través de su propia unión de crédito) a sus socios ganaderos para adquirir estos productos.

En los alimentos balanceados, básicos en la productividad y calidad de la leche producida, se evidencia una participación importante de las ET. Según información de Fideicomiso Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA) en la Comarca Lagunera existen 4 principales empresas que en 1997 se distribuían de la siguiente manera el mercado: Úcialsa que copa el 87 por ciento del mercado; Anderson Clayton con el 6 por ciento; Purina con el 5,2 por ciento; y agroindustrial Zaragoza de Chihuahua con el 1,2 por ciento. Es importante apuntar que en gran medida estas empresas elaboran sus productos con materias primas importadas fundamentalmente de Estados Unidos como el maíz, sorgo, soya, etc.

En relación al aprovisionamiento de ganado de reposición, datos de Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR) de la Comarca Lagunera indican que el año 1997 ingresaron a la región 32.259 vaquillas fenotipo lechero procedentes de Estados Unidos y Canadá. Muchas de estos animales fueron importados directamente por los productores, a través de créditos de programas de gobierno y/o por medio de la Asociación Ganadera Regional, además de los servicios de algunas empresas destinados a remplazar y mejorar los hatos ganaderos de sus socios, como es el caso de Lala. Es necesario indagar más acerca de la participación de las ET en esta transferencia de ganado importado.

Respecto a otros insumos productivos, según FIRA, con residencia en la Comarca Lagunera, existen 8 empresas que suministran bienes agromecánicos, 31 farmacias veterinarias, 8 distri-

### **Cadena de Producción Lechera y Derivados Lácteos**



buidoras de semen, 20 de insumos agropecuarios y 7 de equipos. Como se puede observar en este eslabón de la cadena se encuentran presentes las ET.

#### **6.2. PRODUCCIÓN DE LECHE**

A pesar de la diferenciación existente entre productores, es importante señalar que, en general, esta fase del sistema lechero se encuentra bajo la propiedad de ganaderos particulares e individuales; existen establos colectivos (herencia de sistemas ejidales) y de empresas conglomeradas (como Chilchota), que son minoritarios. Todos ellos se encuentran articulados a fases previas con empresas proveedoras de insumos, o posteriores a las agroindustrias. El grupo empresarial Lala recolecta la leche entre sus socios y los demás compran directamente a los ganaderos.

El número de ganaderos, y de explotaciones ganaderas en la región y su estratificación aún no llega a determinarse con certeza por parte de los organismos oficiales (SAGAR contabiliza en total 407 explotaciones de ganado lechero en la región lagunera; las diferencias con las cifras de FIRA se entienden porque SAGAR agrega en una misma explotación los grupos acopiadores de leche donde existen hasta 50 asociados, que en el caso de FIRA son tomados individualmente). Según FIRA existen 1.574 productores para el año 1997, clasificados fundamentalmente en dos tipos de sistemas de producción con base al uso de tecnología. Existiría un grupo mayoritario de 965 productores caracterizados como lechería especializada con un nivel tecnológico de medio a avanzado y un grupo de 609 ganaderos de lechería familiar con un nivel tecnológico tradicional.

El primer grupo tiene un promedio que supera los 200 vientres por explotación y utilizan mano de obra contratada. Poseen

un sistema de ordeña mecanizado, una organización horizontal y vertical, instalaciones modernas y capacidad empresarial alta. El segundo grupo tiene un promedio por bajo de 30 vientres por productor, operan con mano de obra familiar y su sistema de ordeña es manual o portátil, sus forrajes de regular calidad, sus instalaciones rústicas y su capacidad empresarial baja.

Según este mismo informe, en 1997 en la Comarca Lagunera existían un total de 169.717 vientres o vacas en producción (sin contar las vaquillas y becerras que aún no entran en la edad productiva), de las cuales los productores del primer grupo poseen 157.552 vientres, es decir 92,8 por ciento del total; y los productores del segundo grupo 12.165, lo que representa 7,1 por ciento. En la posesión de becerras y vaquillas las proporciones son muy parecidas (93 contra 7 y 91,6 contra 8,4 respectivamente).

A pesar de esta diferenciación, esto no representa un factor determinante para la compra de leche por parte de las empresas, lo cual pudimos observar en las temporadas de campo, donde incluso pequeños productores venden a empresas grandes como Lala. Lo determinante es, claramente, la calidad e higiene de la leche producida, toda vez que ésta constituye la materia prima para la pasteurización y para fabricar otros productos derivados como crema, yogurt, queso, etc.

Aquí es donde impacta verdaderamente la diferenciación, porque la obtención de una buena calidad depende directamente de los equipos, alimentación y otros insumos utilizados, lo cual a su vez depende de la disponibilidad de recursos de capital. Una alternativa para los productores familiares ha sido la organización horizontal en relación al acceso colectivo de equipos de enfriamiento, recolectando grandes volúmenes de leche que, de esta manera logran pasar a la etapa de industrialización. Esto

significa que los productores recibirán un precio más elevado por cada litro de leche, de lo contrario deben vender a microempresas dedicadas a fabricar queso y crema, obteniendo un precio menor. Esta situación plantea una paradoja muy común en el ámbito de la globalización: a pesar de que estos ganaderos son los propietarios de sus medios de producción (las vacas), lo que les imprime el sello de independencia y autonomía económica que ha sido una característica propia de los ganaderos, ahora las empresas les imponen cómo producir y qué tipo de productos requieren, de tal manera que los ganaderos tienen dos alternativas: adecuarse a las condiciones que impone la empresa o salirse del “negocio”<sup>10</sup>.

### 6.3. TRANSFORMACIÓN

Como ya señalamos, en el año 1997 se produjeron en la Comarca Lagunera 1.312 millones de litros de leche. Según el informe de Lala, la participación de las empresas regionales en la captación de leche en 1996 fue la siguiente:

Empresa	Millones de litros	Porcentaje
Grupo industrial Lala	748	60,4
Chilchota Alimentos	145	11,7
Productores de Leche Pura	99	8,0
Lácteos de Oriente	53	4,2
Monica's Foods	47	3,7
Pasteurizadora Lerdo	37	2,9
La Risueña	22	1,7
Lácteos Mayrán	15	1,2
Otras	51	3,7
<b>Total</b>	<b>1.237</b>	<b>100,0</b>

Fuente: FIRA, 1997, citado en Lala, 1998.

De la leche producida en la Comarca Lagunera, la mayor parte se destinó a leche pasteurizada (790 mill. lt.), luego crema y grasa butírica (314), a leche ultrapasteurizada UHT (206), a yogur (29), y a otros derivados (55).

Uno de los puntos más importantes en el proceso de transformación de la leche y que, además, ha causado gran polémica entre los actores sociales involucrados (asociación de ganaderos, estado y empresas) es la importación de insumos industriales, tales como leche en polvo, lactosuero, lactobacilos, empaques de UHT, etc., en los cuales la intervención de las ET otra vez vuelve a ser central. Por ejemplo, en el caso del primer producto, la compañía M.E. Franks ubicada en St. Davis, Pensilvania y propiedad de la empresa belga Ecoval, tiene como principales clientes a los gobiernos de México y Algeria, y aprovecha su posición ventajosa en el TLCAN para verse beneficiada de los subsidios que le son transmitidos por los programas gubernamentales estadounidenses.

### 6.4. DISTRIBUCIÓN Y MERCADEO

La venta de productos de las empresas se desarrolla en tres niveles, accediendo diferenciadamente de acuerdo al tamaño de la empresa. Primero, existe un mercado local al que ingresan indistintamente todas las empresas que operan en la región y donde prácticamente es muy difícil encontrar otras empresas de fuera de la región. La segmentación del mercado regional de la leche en 1997, principalmente en forma de leche pasteurizada, es 70 por ciento del grupo Lala, 15 de Chilchota, 8 de Bell y 7 de Lerdo.

El segundo mercado de leche fluida y otros derivados para el caso de Lala, implica colocarlo en grandes distribuidoras en las principales ciudades del país –México, Monterrey y Acapulco–, desde las cuales se proveerá a los vendedores de menudeo como son los supermercados. Las empresas de la Comarca Lagunera participan con el 30 por ciento del mercado de leche pasteurizada y UHT a nivel nacional (FIRA, 1997), siendo la Ciudad de México el mercado más importante.

El tercer nivel del mercado es el extranjero. Los principales productos que se están exportando desde la Comarca Lagunera son leche naturales y saborizadas, UHT y otros derivados con una participación casi exclusiva de Lala.

Una de las cuestiones centrales en la distribución y venta de leche fluida y otros derivados son, por un lado, el transporte, por otro los empaques, y por otro las estrategias de marketing.

### CONCLUSIONES

De este panorama podemos concluir lo siguiente:

1. No sería posible los altos niveles de tecnificación de la cuenca, así como los estándares de producción alcanzados, lo que ha convertido a esta cuenca lechera en el modelo intensivo de producción lechera, sin la participación de las ET en fases específicas de la producción (insumos, equipos, empaques, etc.). Por lo tanto existe una fuerte presencia de las ET en la articulación “hacia atrás”, es decir en el abastecimiento de insumos importados.

2. La globalización como proceso permite que pequeñas empresas que han logrado generar innovaciones tecnológicas en la actividad lechera, entren en competencia con las grandes ET, satisfaciendo cada cual su nicho de mercado. Esto para el productor implica tener acceso a cualquier tipo de tecnología siempre y cuando cuente con el capital necesario sin necesidad de verse integrado verticalmente a grandes corporaciones.

3. La capacidad de lograr ventajas comparativas, competitivas o adquiridas, por la Comarca Lagunera en general y de Lala en particular, se debe al incremento permanente en la calidad y volúmenes de leche producidos, en tanto materia prima para las agroindustrias. Para ello han confluído un conjunto de variables, entre las que destacan las características de los insumos ocupados en cuanto a alimentos concentrados y forrajes, los servicios, la especialización en determinados sistemas estabulados de manejo del ganado, los estímulos a la tecnificación en razón de mejorar la productividad y calidad de la leche y las articulaciones entre los productores y las agroindustrias, y entre las empresas nacionales y las transnacionales.

<sup>10</sup> Una situación muy similar fue observada por Rodríguez (1998) en su trabajo sobre los ganaderos lecheros de Altos de Jalisco.

4. El desarrollo de Lala se ha debido a una privilegiada visión para adecuarse a las circunstancias de los mercados globales cambiantes, como al desarrollo de estrategias competitivas de articulación con las ET: "hacia atrás" en la provisión de insumos, y "hacia delante" orientada a mercados en los cuales la principal competencia son otras empresas nacionales (Alpura) y transnacionales como Parmalat, pero en escenarios diferentes, diferenciando regiones preferenciales para poner sus productos y buscando reforzar los claves, en este caso leche pasteurizada. Este importante y destacable desarrollo de Lala no debe confundirse con la ya obsoleta estrategia empresarial consistente en actitudes monopólicas, aunque tal vez sea oportuno advertir este peligro que, sin duda alguna, rompería los escasos y costosos equilibrios que hasta ahora se han logrado conseguir en la Comarca Lagunera.

#### BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, Adolfo. "Tendencias de la reestructuración agroindustrial en la actividad lechera mexicana". *Martínez, E. et al, Dinámica internacional y regional de los sistemas nacionales lecheros de América del Norte*. IIS-UNAM (en prensa).
- BENKO, Georges. 1996. "Organização econômica do território: algumas reflexões sobre a evolução no século XX". *Santos, Milton; Maria Adélia de Souza y Maria Laura Silveira. Território. Globalização e Fragmentação. Editora Hucitec, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional. Sao Paulo, pp. 50-71.*
- Bonanno, A. et al. (ed.), (1994), From Columbus to ConAgra. The globalization of Agriculture and Food. Kansas, University Press of Kansas: 1.
- BONANNO, A., Constance, D. y Hendrickson, M. 1995. "Global Agro-Food Corporations and the State: The Ferruzzi Case". *Rural Sociology*, 60(2): 274-296.
- FERRER, Aldo. 1996. *Historia de la globalización. Orígenes del orden económico mundial*. FCE, Buenos Aires.
- FIRA Residencia Comarca Lagunera. 1997. *El impacto de FIRA en el desarrollo de la ganadería de leche en la Comarca Lagunera*. Documento fotocopiado.
- FONDO DE REAHABILITACIÓN PARA AGRICULTORES DE LA COMARCA LAGUNERA. 1988. Testimonio Histórico, FIRA Boletín Informativo, vol. XX, núm. 195: 1, mayo.
- FRÖBEL, F., Heinrichs, J., y Kreyne, O. 1977. *The New International Division of Labour*, Cambridge University Press, Londres.
- GARCÍA, Luis A. 1996. Las importaciones mexicanas de leche descremada en polvo en el contexto del mercado mundial y regional. UAM-X, U.S. Dairy Export Council. México.
- GARCÍA, Luis A. y Estela Martínez. 1997. Globalización del sistema alimentario y su impacto en la política comercial, en García, L.A. et al. (coords.) *Los sistemas nacionales lecheros de México, Estados Unidos y Canadá y sus interrelaciones*. UAM-X, IIEC-UNAM: 47-64.
- GOODMAN, D. (1991), Some Recent Tendencies in the Industrial Reorganization of the Agri-food System, en Friedlan, W. Et. al, (ed.) *Towards a New Political Economy of Agriculture*, Boulder, Colorado, Westview Press: 37-64.
- HANDY, C.R., et al. 1996. Foreign Direct Investment in the Processed Food Sector, en Henderson, D.R., et al. (eds), *Globalization of the Processed Foods Market*, USDA-ERS: 67-96.
- HERNÁNDEZ, A. y Soriano, F. 1985. *Populismo, estructura agraria y consolidación del poder político en México (estudio de caso en la Comarca Lagunera)*. Tesis de Licenciatura en Sociología, Universidad Iberoamericana, México.
- HERNÁNDEZ, Hilda Georgina, 1995. *Reconversión productiva y cultura política en los ejidatarios La Laguna: El caso del Ejido Guadalupe Victoria*. Tesis de Maestría en Estudios Regionales, Instituto Mora, 1995, México D.F.
- HIERNAUX, Daniel. 1996. "Tempo, espaço e apropriações social do território: rumbo à fragmentação na mundialização?". *Santos, Milton; Maria Adélia de Souza y Maria Laura Silveira. Território. Globalização e Fragmentação. Editora Hucitec, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional. Sao Paulo: 85-101.*
- ITESM. 1994. *Diagnóstico y plan estratégico para los productores lecheros de la Región Lagunera*. Monterrey.
- LALA. 1997. *El impacto social y económico de la ganadería lechera en la Región Lagunera*. Lala, Torreón, Coah., 4ª edición.
- LALA. 1998. *El impacto social y económico de la ganadería lechera en la Región Lagunera*. Lala, Torreón, Coah. 5ª edición.
- LLAMBÍ, Luis. 1993. "Reestructuración mundial y sistemas agroalimentarios. Necesidad de nuevos enfoques". *Comercio Exterior*, vol. 43, n° 3, marzo: 257-264.
- MCMICHAEL, P. (ed.). 1994. *The Global Restructuring of Agro-Food Systems*. Ithaca, New York, Cornell University Press.
- MORETT, J. Carlos. 1987. *Agroindustria y agricultura de contrato en México*. Editorial Pueblo Nuevo y Universidad Autónoma de Chapingo, México: 17.
- NOVOA, Andrés R. 1989. *Agricultura, Tecnología y desarrollo*. Tercer Mundo Editores-Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Bogotá.
- PRUNEDA, A.J. y Wong, L.S. 1995. Máquinas envasadoras-cartón. *Historia PURE PAK/ ELEOPAK, Así Somos*. Órgano Informativo del Grupo Industrial Lala, año 2, número 6: 9-11.
- SAGAR-Centro de Estadística Agropecuaria. 1998. Boletín Mensual de Leche, marzo.
- SAGAR Delegación de la Región Lagunera Estado de Coah-Dgo. (1998), Programa de Desarrollo Pecuario. *Información documental (fotocopia)*. Lerdo, Dgo. 1998.
- SANDERSON, Steven. 1985. "The 'New' Internationalization of Agriculture in the Americas". *Steven Sanderson, The Americas in the New International Division of Labour*, Holmes and Meir: 46-67.
- WALLERSTEIN, Immanuel. 1980. *The Modern World-System II. Mercantilism and the Consolidation of the European World-Economy, 1600-1750*. Academic Press, New York.