

# **LAS DINÁMICAS COLECTIVAS EN DOS CUENCAS LECHERAS MEXICANAS: TLAXCO, TLAXCALA Y TIZAYUCA, HIDALGO<sup>1</sup>**

**Thomas Poméon<sup>2</sup>  
François Boucher<sup>3</sup>  
Fernando Cervantes<sup>4</sup>  
Stéphane Fournier<sup>5</sup>**

Recibido: 02-12-2005

Aceptado: 27-03-2006

## **RESUMEN**

Este artículo es resultado de una investigación en dos cuencas lecheras mexicanas, realizada con el enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL). A partir del diagnóstico de las cadenas productivas y de los territorios se propone un análisis de las dinámicas colectivas. En este enfoque la historia del territorio y de la actividad es un indicador de suma importancia. A pesar de que las cuencas presentan profundas diferencias estructurales y de operación, es posible destacar algunas tendencias. La convergencia horizontal de las estrategias se construye alrededor de la producción de un mismo producto y se materializa, o no, en organizaciones colectivas. Sin embargo, en las cuencas no se desarrollan acciones colectivas fuertes y estables, por lo que la cooperación horizontal se basa más en relaciones familiares y de amistad; mientras que, en las relaciones verticales, domina el oportunismo. La no especificación de la calidad de los productos acentúa este fenómeno. En términos de proximidad y confianza hace falta desarrollar una proximidad profesional fuerte, basada en una clara definición de las reglas del juego y de la penalización. Esta ausencia es en parte responsable de los problemas de coordinación. El bajo nivel de capital social empeora la situación. Además el papel del Estado no siempre ha sido el más adecuado. Para romper el círculo vicioso de la no cooperación es necesario reabrir espacios de diálogo y desarrollar proyectos colectivos que conlleven fuertes motivaciones.

**Palabras clave:** Sistemas Alimentarios Localizados, leche, México, cuenca lechera, Tlaxco, Tizayuca.

1 Los autores agradecen el apoyo dentro del proyecto 42498-Conacyt (México).

2 Formación de pre y postrado 2003-2005. Centro Nacional de Estudios Agronómicos en las Regiones Cálidas (CNEARC), Montpellier, Francia. Obtención del Diploma de Agronomía Tropical, Master of Science de Agronomía Tropical, opción «Valorización de los productos agropecuarios, mercados, organizaciones, calidades». 1998-2003: Escuela Superior de Agricultura de Purpan, Toulouse, Francia. Obtención del título de Ingeniero en Agricultura – Master of Science in Agricultural and Food Sciences. Encargado de investigación para el CNEARC. **Dirección postal:** Super Rouvière B1, 83 Bd du Redon 13009 Marseille France. **e-mail:** tompom13@yahoo.com.

3 Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de Versailles en Saint Quentin en Yvelines, Francia. Investigador del convenio CIRAD-TERA. Funcionario del IICA-México. **Dirección postal:** Insurgentes 1106 – Piso 5, Colonia del Valle. C.P 03100, México D.F. México. Teléfonos: (005255) 55598519 / 55598963 Ext. 227. **e-mail:** francois.boucher@cirad.fr

4 Ingeniero Agrónomo Zootecnista, Universidad Autónoma Chapingo (México). Maestría en Ciencias en Producción Animal, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Doctor en Problemas Económicos Agroindustriales, Universidad Autónoma Chapingo, México. Profesor Investigador del Doctorado en «Problemas Económico Agroindustriales», Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), Universidad Autónoma Chapingo, México. **Dirección postal:** Cuautlalpan No. 28, Fracc. Lomas de Cristo C.P. 56253 Texcoco Edo. de México, México. **e-mail:** lacteos04@yahoo.com y fcervan@correo.chapingo.mx

5 Master en Economía Aplicada, especialización Economía Internacional y Economía del Desarrollo. Doctorado en Ciencias Económicas. Docente-Investigador en Economía de sistemas agroalimentarios Encargado de un curso de especialización en el ciclo de Estudios Superiores en Agronomía Tropical, *Centro Nacional de Estudios Agronómicos de las Regiones Cálidas (Cnearc-Montpellier, Francia)*. **Dirección postal:** CNEARC1101, avenue d'Agropolis – BP 5098 F-34033 Montpellier cedex 1, Francia Tél. : (33)4.67.61.70.15. **e-mail:** stephane.fournier@cnearc.fr

## ABSTRACT

This article is the result of the research in two Mexican milk basins, carried out with the Localized Food and Agriculture System (LFAS) view. Parting from the diagnosis of the production chains and the territories, an analysis of the collective dynamics is proposed. In this view, the history of the territory and of the activity is an indicator of great importance. Despite the fact the basins show profound structural differences and in operation, pointing out some tendencies is possible. The horizontal convergence of these strategies is constructed around the production of the same product and is materialized, or not, in collective organizations. However, in these basins, strong and stable collective actions are not developed reason for which horizontal cooperation is based more of family and friendly relations while in the vertical relations opportunism dominates. The non specification of the quality of products accentuates this phenomenon. In terms of proximity and trust, developing a strong professional proximity based on a clear definition of the rules of the game and of penalties is needed. The absence is in part, responsible for coordination problems. The low level of social capital worsens the situation. Moreover, the role of the State has not always been the most appropriate. To break the vicious circle of the non cooperation, reopening dialogue spaces and collective development projects leading towards strong motivation is necessary.

**Keywords:** Localized Agri-food Systems, milk, Mexico, dairy basin, Tlaxco, Tizayuca.

## RÉSUMÉ

Cet article résulte d'une étude de terrain dans deux bassins laitiers mexicains, à partir de l'approche sur les Systèmes Agroalimentaires Localisés (SYAL). A partir d'un diagnostic des filières et des territoires, il propose une analyse des dynamiques collectives. L'histoire se révélera être un indicateur majeur. Malgré de profondes différences structurelles et opérationnelles entre les deux bassins, on dénote des tendances communes. La convergence horizontale des stratégies se construit autour de la production d'un même produit, dans un même lieu et se matérialise ou non dans des organisations collectives. Néanmoins elle ne permet pas ici de développer des actions collectives fortes et stables. La coopération « durable » s'appuie plus sur des relations familiales et socioaffinitaires. Verticalement, l'opportunisme domine. La non spécification/qualification des produits exacerbe le phénomène. Avec une analyse par la proximité et la confiance, il apparaît que l'absence d'une proximité professionnelle forte, avec une définition claire des règles du jeu et de pénalisation, est en partie à l'origine de ces problèmes de coordination. Le bas niveau de capital social aggrave la situation. L'Etat n'a pas eu un rôle toujours adéquat. Rompre le cercle vicieux de la non coopération exige de rouvrir des espaces de dialogue et de trouver des projets collectifs porteurs.

**Mots-clé :** Systèmes Agroalimentaires Localisés, lait, Mexique, bassins laitiers, Tlaxco, Tizayuca.

## 1. INTRODUCCIÓN

En forma general la producción de leche y derivados lácteos en México se concentra en cuencas especializadas. Esto se explica en parte por la necesidad de condiciones naturales favorables a la producción, pero también por una proximidad geográfica entre productores y procesadores, vinculada al carácter perecedero de la leche. Así, la cadena productiva lechera se concentra en territorios específicos. Se asiste entonces a mecanismos de coordinación particulares entre los diferentes actores involucrados, generalmente cercanos el uno del otro. En este tipo de concentración territorial, «el carácter dinámico se basa en la capacidad de activación de los recursos específicos, naturales, patrimoniales o producidos en un marco de redes de actores» (Requier-Desjardins, 2004).

Las acciones conjuntas pueden proporcionar nuevas alternativas a los agentes económicos, en un sector marcado por problemas recurrentes. De hecho, la cadena lechera en México sufre una crisis estructural desde hace décadas, profundizada por problemas coyunturales espe-

cíficos del sector y generalizados en la economía nacional (Cervantes *et al.*, 2001). Una de las características es que la mayoría de los actores del sector lechero son débiles económicamente. Falta competitividad frente a las importaciones de leche en polvo<sup>6</sup> y los bajos precios pagados al productor no le permiten capitalizarse. Más bien, al contrario, existen grandes disparidades entre los actores que se desarrollan en ese contexto. De hecho las políticas públicas en el sector lechero favorecen más a los grandes establos de producción intensiva (representan el 50% del volumen producido), a pesar de que tienen costos de producción elevados y a veces baja sostenibilidad (problemas de agotamiento de las reservas de agua en el Norte, importación de tecnología e insumos) (Del Valle, 2002) mientras los pequeños productores tienen más problemas para sobrevivir, compitiendo en el marco de un

<sup>6</sup> Las importaciones de leche en polvo representan 25% de la producción nacional mexicana (FAO, 2005). El país es el primer importador mundial de leche descremada en polvo (CCDER, 2004).

mercado globalizado, especialmente desde la entrada en vigor del TLCAN<sup>7</sup>.

Además, entre 1990 y 1999, los apoyos al sector agropecuario en general y a la ganadería en particular han venido bajando (Cervantes *et al.*, 2001). Al mismo tiempo, la industria lechera favorece también a los grandes ganaderos, dejando poco a poco de trabajar con pequeños productores (Cervantes, 2003). También la industria está cada vez más concentrada<sup>8</sup> y prefiere compactar la oferta a través de centros de acopio que pueden ofrecer una calidad más regular (CCDER, 2004). No obstante, el sector quesero agrupa todavía a pequeñas industrias y sigue siendo una opción importante para pequeños ganaderos (Del Valle, 2002). Por tal razón existe un sector lechero polarizado con condiciones técnico-económicas casi opuestas.

El sistema cooperativo está poco desarrollado para permitir a los pequeños productores tener una representación importante en el sector. El aumento en el consumo de lácteos en México es cubierto en buena parte por las crecientes importaciones. El uso de fórmulas lácteas se ha desarrollado, ya que representan un producto más barato que permite reducir precios y mejorar márgenes de ganancia de los industriales. Pero su calidad es dudosa y su diferenciación con la leche natural no siempre está marcada en el etiquetado (Ortega *et al.*, 2002). Así, en esas condiciones, la leche en polvo y el precio internacional de la misma son los principales reguladores del mercado de productos lácteos en México (Cervantes *et al.*, 2001).

### 1.1. OBJETIVOS

En este artículo se trata de entender las dinámicas que animan dos cuencas lecheras mexicanas. Un análisis «vertical» de la situación permite destacar la coordinación de las cadenas productivas, los mecanismos de regulación, explícitos o implícitos, así como las relaciones hacia atrás y hacia adelante. Las diferentes respuestas que desarrollan los actores pueden también permitir entender, en parte, la diversidad entre agentes con una misma función productiva pero con resultados técnicos y económicos distintos. Esa diferenciación horizontal podría ser una alternativa eficiente en el contexto actual, ya que si esas diferencias son mínimas, se puede pensar que los actores tendrán intereses fuertes en cooperar para mejorar su posición en cuanto a sus proveedores y clientes.

Para que se establezca la cooperación se necesita previamente una proximidad entre actores, expresada por el

<sup>7</sup> Tratado de Libre Comercio de América del Norte, en vigor desde 1994. El mercado de los productos lácteos está totalmente liberalizado, con excepción de leche en polvo entera y descremada, que se liberará en 2008.  
<sup>8</sup> El 0,4% de las empresas concentran el 63% de la leche que se procesa en México.

desarrollo de una relación de confianza. Este es el enfoque que se va a desarrollar en este artículo para definir las relaciones entre actores y entender sus determinantes. Después se analizarán las consecuencias de las formas de cooperación presentes, o las que faltan en las cuencas estudiadas.

La proximidad es, a la vez, causa y efecto del tejido social y constituye un verdadero capital para la economía de una cadena productiva en un territorio delimitado. Pero, para que sea pertinente, es necesario ubicar las relaciones en el contexto productivo, ambiental y técnico en el cual se están desarrollando. Es decir, deben aparecer en un marco más sistémico. Por tal motivo se utiliza el enfoque de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), el cual analiza las articulaciones entre territorio, actores, productos y saber-hacer (Boucher, 2003). También toma en cuenta el contexto externo al sistema, por la influencia que puede tener en las dinámicas internas.

### 1.2. METODOLOGÍA

Los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) se refieren a una concentración de empresas rurales en un territorio limitado. Están compuestos por organizaciones de producción y servicios (unidades de producción agropecuaria, agroindustrias, empresas comerciales, de servicio, restaurantes, etc.) asociadas, por sus características y su operación, a un territorio específico (Muchnik y Sautier, 1998). Se diferencian de los *clusters* o Sistemas Productivos Localizados (SPL) por lo siguiente:

- Sus relaciones hacia atrás, con los productores, implican un enlace fuerte con el territorio y los recursos naturales.
- Sus relaciones hacia delante, con los consumidores, están orientadas al consumo de alimentos que se vinculan a la salud y al aspecto simbólico que puede tener un alimento.

Un SIAL se caracteriza por un conjunto de recursos de diversos tipos que son, o no, activados por acciones colectivas destinadas a destacar el territorio y sus componentes para mejorar la eficiencia colectiva de una cadena de producción. El enfoque SIAL conlleva herramientas metodológicas que ofrecen una perspectiva global para el estudio de relaciones en una cadena productiva localizada: vertical, horizontal y localmente. Además, da una visión general, multidisciplinaria, uniendo en un mismo análisis las esferas industrial, territorial e institucional.

Este trabajo se realizó en el marco de una investigación de campo que tuvo una duración de más de seis meses en las dos cuencas señaladas. Se desempeñó mediante entrevistas abiertas y encuestas semi estructuradas, con el conjunto de los actores implicados en el sector lechero y el territorio (ganaderos, procesadores, industriales, ins-

tuciones, etc.). En Tlaxco se encuestó a alrededor del 1,5% de los ganaderos, o sea 41 personas. El muestreo se hizo «por suerte» en 10 de las 36 comunidades del municipio, privilegiando un muestreo cualitativo, para encuestar todos los tipos de ganaderos, aunque unos representan poco estadísticamente. Eso permitió mostrar las diferentes dinámicas en la cuenca y cuantificarlas. Se encuestó la totalidad de los queseros «artesanales» y unos queseros más «caseros». También contestaron el cuestionario la mitad de las cremerías y de los recolectores de leche (que no son queseros). A lo anterior hay que sumar las entrevistas con la administración local y regional y los responsables de empresas lácteas (Nestlé, Liconsa), así como con informantes claves. En el caso de Tizayuca se encuestó a 27 ganaderos (24 hombres y 3 mujeres). Aquí también se decidió el muestreo con la meta de tener una buena visión de la diversidad, seleccionándolos según datos sociales y económicos. Pero considerando el tamaño del muestreo (un tercio de la población ganadera), se puede considerar que este tiene buena representatividad. Además se encuestó trabajadores de la administración del complejo agroindustrial de Tizayuca y de todas las empresas presentes en el complejo, algunos de ellos presentes desde su creación. Se usaron conceptos y métodos desarrollados en el marco de la economía de los territorios, en particular de los SIAL. Los datos recolectados fueron de dos tipos: cuantitativos y cualitativos y cada tipo recibió un tratamiento analítico adecuado.

En este artículo se describen brevemente las principales características de las cuencas analizadas. Después la reflexión se concentra en las formas de relación y coordinación entre actores, en cada una, y sus consecuencias en términos de cooperación y competitividad individual y colectiva. La implicación del Estado se analiza en particular a través del concepto de capital social. Finalmente se presentan las perspectivas, las cuales servirán para definir preguntas y problemas que se tendrán que resolver para afinar la comprensión de las dinámicas y el funcionamiento de las cuencas, así como para destacar estrategias para su mejoramiento en el futuro.

Este documento tiene como objetivo debatir las formas de coordinación presentes en las cuencas lecheras señaladas. No es una lista exhaustiva de fortalezas y debilidades ni de los mecanismos de coordinación posibles. Sin embargo permite entender, a través de dos casos concretos, cómo los actores interactúan, su potencial y las limitaciones que deben sobrepasar. Se obtiene de tal manera una visión que da cuenta de la situación en estas zonas de producción lechera en México, caracterizadas *a priori* como de bajo capital social, lo cual genera problemas fuertes de coordinación en las cadenas.

## 2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 2.1. PRESENTACIÓN DE LAS DOS CUENCAS LECHERAS

#### 2.1.1. RECURSOS E HISTORIA

Aunque no están muy alejadas geográficamente, las dos cuencas estudiadas presentan fuertes diferencias. De hecho, cada una representa a sistemas de producción distintos (Cervantes *et al.*, 2001):

- Tlaxco representa una zona de aproximadamente 560 km<sup>2</sup>, que se caracteriza por sistemas familiares de producción que asocian agricultura y crianza, caracterizados por pequeñas unidades agropecuarias ubicadas en un territorio relativamente extenso, con un nivel tecnológico bajo y con productividad e ingresos también bajos. La ganadería lechera se integra coexistiendo con la agricultura y con otras fuentes de ingresos, como actividades asalariadas temporales o permanentes fuera del sector agropecuario y/o de México, como son los migrantes a Estados Unidos. La crianza de bovinos constituye, sin embargo, una actividad importante, una manera de capitalizar y asegurar ingresos regulares por la venta de leche. Ésta se recoge caliente y se procesa en queso. Después éste se vende en cremerías locales o en mercados regionales de mayoreo.

- Tizayuca se caracteriza por unidades de producción especializadas e intensivas que se dedican solamente a la ganadería lechera. El complejo agro-industrial tiene una superficie de sólo 200 ha, se encuentra en una zona urbana, cerca del eje que vincula las ciudades de México y Pachuca (esta última, capital del estado de Hidalgo). Tienen un alto nivel tecnológico, lo que permite una elevada productividad por animal. Casi la totalidad de la renta proviene de la venta de leche, aunque algunos ganaderos diversificaron sus fuentes de ingreso. La densidad de las explotaciones en términos de ganado es fuerte. La leche se destina a la industria moderna de pasteurización, ubicada en el área metropolitana de la Ciudad de México.

Como lo señalan muchos estudiosos de la economía del territorio como Schmitz (1996), la situación de una concentración geográfica de empresas es el resultado de un proceso histórico, marcado por giros estratégicos frente a los cuales las decisiones individuales y colectivas elegidas por los actores han determinado el desarrollo de la actividad. Históricamente la cuenca de Tlaxco (Tlaxcala) se constituyó con base en la diversificación de las actividades agropecuarias, utilizando las vacas lecheras como una manera de valorizar los subproductos de la cosecha de cereales, como, por ejemplo, la utilización de paja. En las décadas de 1970 y 1980, el Estado acompañó el desarrollo de la producción lechera en esta cuenca con ayudas técnicas y financieras. Los pequeños productores se agruparon en centros de acopio colectivo, donde se enfriaba la leche hasta su recolección por empresas privadas o pú-

blicas (Nestlé y Liconsa)<sup>9</sup>. Pero numerosos problemas de calidad, debidos a la negligencia voluntaria o no de algunos (adulteración de la leche con agua, etc.), llevaron a los industriales a no querer trabajar más con pequeños productores. Al mismo tiempo, al final de la década de 1980, el Estado se desentendió del sector lechero y quedó entonces una gran cantidad de leche sin mercado. Existía ya una producción familiar y tradicional de queso a pequeña escala en Tlaxco y la disponibilidad de leche en la zona, junto con la rentabilidad de la actividad, favorecieron el desarrollo del sector quesero artesanal.

Por su parte la cuenca de Tizayuca (Hidalgo), conocida como el Complejo Agroindustrial de Tizayuca (CAIT), fue constituida de manera artificial en 1976, bajo el impulso de una administración pública, en ese momento, intervencionista y dirigida. Con el doble propósito de descentralizar los establos que funcionaban en la Ciudad de México y de incrementar la cantidad y calidad de la producción lechera nacional, el Estado construyó así el complejo agroindustrial y seleccionó a unos 120 ganaderos, todos propietarios de un hato lechero en la capital. Además de los establos el complejo agrupa el conjunto de estructuras necesarias para proveer los insumos y servicios necesarios para la producción lechera (servicios veterinarios, planta de alimento balanceado, manejo del estiércol, etc.) así como una planta de pasteurización de la leche, vinculada a un centro de distribución en la ciudad de México. Todo esto se creó y funcionó bajo control de la administración gubernamental, que se caracterizaba por una gestión parteralista y por importantes subsidios a la producción.

Sin embargo en 1990, acorde con las políticas neoliberales que seguía el gobierno mexicano, se vendió el complejo a los ganaderos, tal y como estaba previsto inicialmente. Se les vendió todo, excepto la planta de pasteurización, la cual representaba la estructura más importante del sistema por el poder económico que confería. Esto porque el gobierno estimaba que los ganaderos no serían capaces de manejar una empresa de tal importancia. Una vez que los productores adquirieron el complejo crearon la empresa CAIT SA, que es una sociedad por acciones, para reemplazar la administración gubernamental en el manejo de las estructuras colectivas. En el año 2003 el grupo Lala, uno de los consorcios líderes en el mercado mexicano de lácteos, compró la planta de pasteurización.

La fase post-privatización se caracterizó por la disminución en la rentabilidad de los establos, la desaparición de ganaderos (una cuarta parte de ellos fracasaron en el

negocio) y de varias de sus empresas colectivas y por problemas recurrentes entre los ganaderos y las estructuras de funcionamiento. Supuestamente la alimentación de las vacas, especialmente los forrajes, deberían ser producidos en la zona cercana, creando una sinergia entre la agricultura local y el CAIT. Pero esto no funcionó plenamente. La ausencia de terrenos agrícolas en el CAIT afecta fuertemente a los ganaderos, dependientes totalmente de la compra de forrajes y obligados a importar cereales y otros granos. Por otra parte, el manejo del estiércol no es fácil, ya que los terrenos necesarios para su aplicación no están próximos debido a la urbanización creciente de la zona.

La Tabla 1 presenta las principales características de las cuencas estudiadas en términos de producción, recursos materiales y humanos, así como la estrategia productiva y comercial empleada.

Tabla 1

Características de las cuencas lecheras estudiadas			
Cuenca		Tlaxco	Tizayuca
<b>Características productivas</b>	<i>Producción diaria y número de actores</i>	26,700 L. de leche por día 3,550 Kg. de queso Unos 3.000 ganaderos 11 recolectores de leche 25 queseros 9 cremerías 2 industrias de pasteurización (a 40 Km.)	500.000 L de leche / día 90 ganaderos en 112 establos activos 2 plantas de pasteurización cerca del complejo (una es de los ganaderos) 4 plantas más alejadas
	<i>Calidad de la leche producida</i>	Sanidad baja	Sanidad correcta Leche adecuada a los requisitos de la industria
	<i>Nivel de integración de la cadena productiva</i>	Casi nulo (un caso de pseudo integración familiar quesero/cremería)	Parcialmente integrada (insumos/servicios; 8% de la producción de leche se procesa por el GRG)
<b>Recursos materiales</b>	<i>Origen de los insumos y materiales</i>	Locales en su mayoría	En su mayoría traídos de otras partes del país o del extranjero.
	<i>Acceso a insumos y servicios (veterinario, materiales, créditos, etc.)</i>	Limitado: ya sean materiales o químicos para el queso, o servicios veterinarios, el acceso es reducido en la zona	Fuerte: acceso en el complejo a casi todo lo necesario
<b>Recursos humanos</b>	<i>Mano de obra</i>	Familiar y local	Asalariada de otra región
	<i>Saber-hacer</i>	Tradicional y moderno	Moderno
	<i>Acceso a los conocimientos e innovaciones</i>	Bajo, lo mismo que para los insumos	Fuerte: revistas, Internet, proveedores de insumos y servicios, etc.
<b>Mercado</b>	<i>Tipo de producto</i>	Leche y queso (genérico o específico)	Leche/ genérico
	<i>Destino</i>	Comerciantes locales y regionales	Industria lechera (plantas pasteurizadoras cerca de la Ciudad de México)
	<i>Reconocimiento</i>	Saber-hacer (regional)	Marca propia (7% de la leche producida)
	<i>Estrategias individuales dominantes</i>	Bajo precio, adulteración de los productos (queso elaborado con leche en polvo y grasa vegetal, etc.)	Bajo precio, reducción "máxima" de los costos de producción

Fuente: elaboración propia.

<sup>9</sup> Empresa encargada del abastecimiento de leche a bajo precio (42% por debajo del precio medio del mercado) a las familias más pobres.

Aparece entonces, en primer lugar, una fuerte heterogeneidad a todos los niveles entre las dos cuencas estudiadas. Sin embargo, el análisis desde el punto de vista de las relaciones permite destacar una cierta homogeneidad en el comportamiento de los actores, sus motivaciones y preocupaciones.

**2.1.2. FUNCIONAMIENTO DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS**

La Figura 1 muestra como se descompone la cadena productiva de leche en Tlaxco. Los productores tienen a disposición 3 canales de venta: los recolectores/queseros (precio pagado al productor de 2,65 pesos/L), la venta directa (3,39 pesos/L) y los industriales (Nestlé y Liconsa) (2,94 pesos/L). Las diferencias en niveles de precio son significativas para ganaderos que tienen bajos recursos. Se podría pensar entonces que existe una fuerte diferenciación. Pero, de hecho, las proporciones de productores para cada canal muestran la poca importancia de los dos últimos: 97% de los ganaderos entregan a recolectores, 1% a las industrias y 2% venden directamente. La explicación es que los dos últimos canales no son de acceso fácil: la venta directa está limitada a un mercado reducido

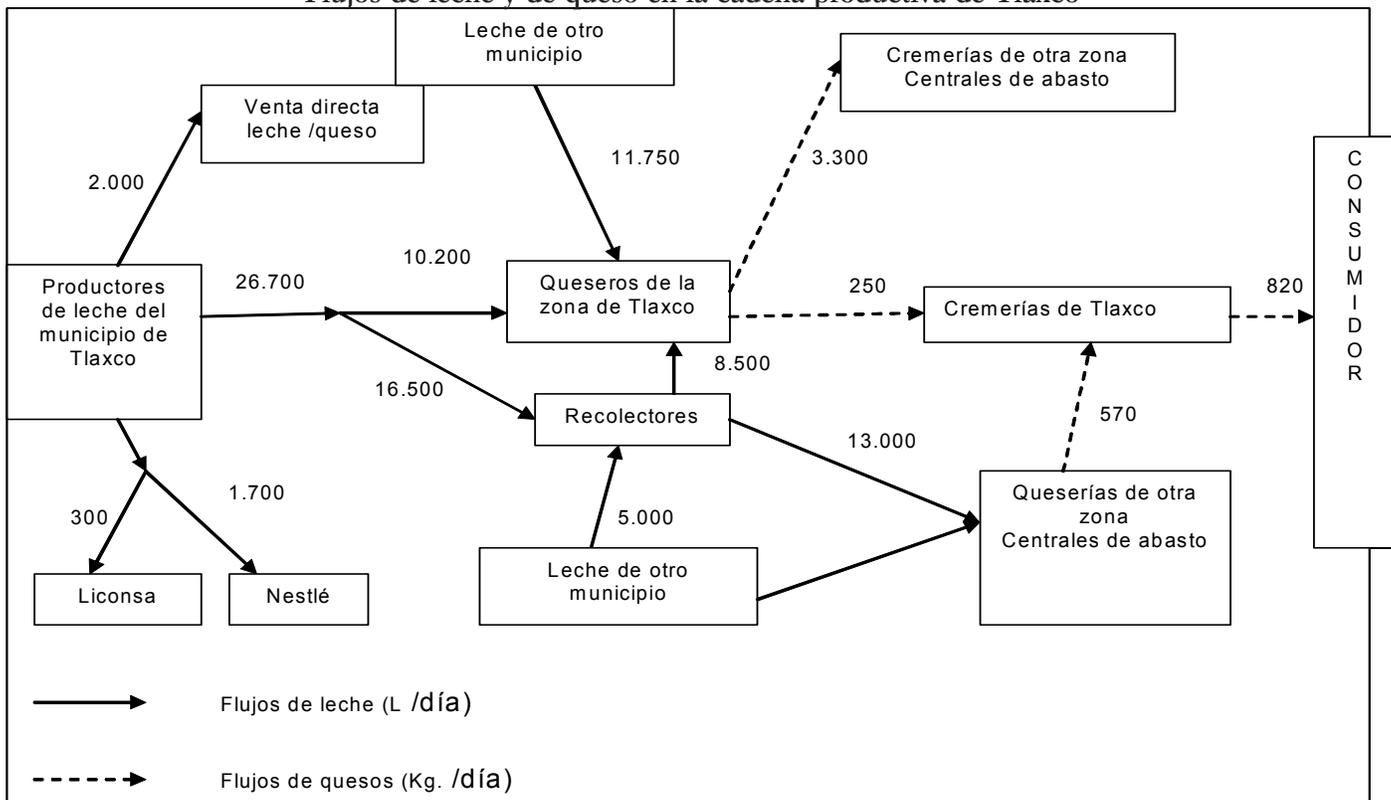
y localizado (sólo los vecinos). De otro lado, las industrias no quieren trabajar con pequeños productores, o éstos deben organizarse y comprar un tanque de enfriamiento.

Con los queseros ocurre más o menos lo mismo: no existe una diferencia significativa entre vender el queso a las cremerías de Tlaxco, o a otras, o en las centrales de abasto. La única solución para recuperar un mayor margen de ganancia es tener su propia cremería, pero eso implica poseer recursos para invertir, además, ya existen 9 cremerías en Tlaxco a lo largo de la carretera y parece difícil establecer otra. Así, la cuenca de Tlaxco es bastante homogénea en términos de condiciones técnico-económicas de los actores en un mismo eslabón, sean productores o queseros.

Los detalles de las estructuras colectivas se presentan en la Tabla 2. Se destaca la poca presencia de éstas en Tlaxco, mientras que Tizayuca dispone de una organización fuerte. De hecho, la cadena productiva de esa cuenca se articula totalmente alrededor de esas estructuras, como aparece en la Figura 2.

**Figura 1**

**Flujos de leche y de queso en la cadena productiva de Tlaxco<sup>10</sup>**



Fuente: elaboración propia.

<sup>10</sup> Estimaciones propias, debido a la dificultad para obtener información precisa. La «leche de otro municipio» incluye leche de Chignahuapan (unos 5.000 L/día). Sin embargo, 3 queseros de este municipio vecino recolectan leche en Tlaxco, por lo que ésta podría considerarse también como parte de la cuenca lechera de Tlaxco.

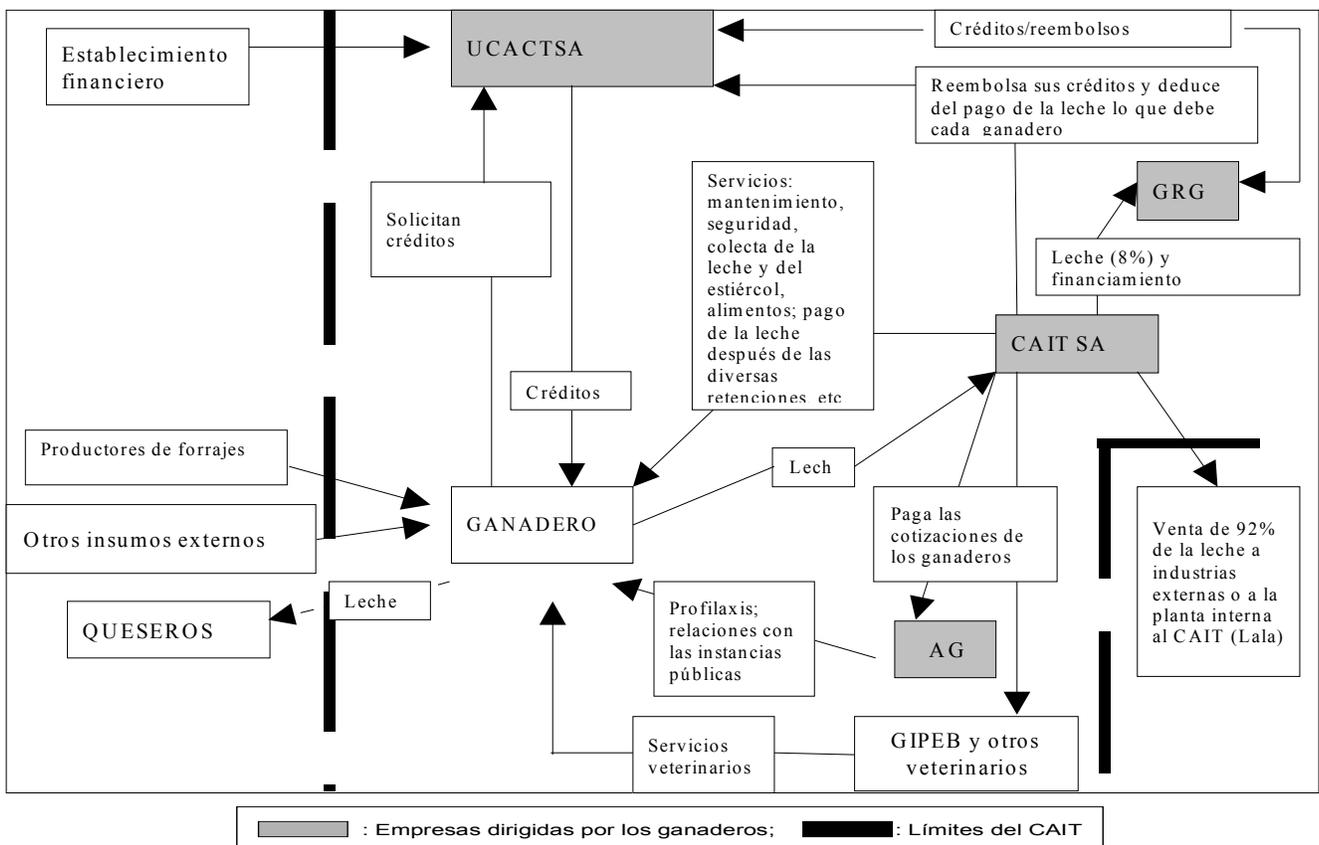
Tabla 2

Las diferentes estructuras colectivas presentes en las cuencas lecheras estudiadas		
	Tlaxco	Tizayuca
Estructuras colectivas	* 1 centro de acopio: 13 ganaderos	* CAIT SA: Complejo Agroindustrial de Tizayuca, Sociedad Anónima, proporciona servicios a la producción y administración de los establos, y recolección de la leche
	* 2 tanques de enfriamiento colectivo: 3 ganaderos en cada uno	* UCACT SA: Unión de Crédito Agroindustrial y Comercial de Tizayuca, Sociedad Anónima, institución propiedad de los ganaderos
	* AG: Asociación Ganadera inactiva desde 1997	* GRG: Grupo Real de Tizayuca, creado en 1993, con su propia planta de pasteurización desde el 2002
	* 4 grupos de campesinos en las comunidades de Tlaxco organizados para captar créditos	* AG: Asociación Ganadera, vinculada con los niveles regional y nacional. * La Vaca Ahorcada: organización para cabildeo de los productores de leche, creada por productores del CAIT; se desarrolló al nivel nacional pero quedó reducida al nivel del CAIT

Fuente: elaboración propia.

En Tizayuca los ganaderos están en medio de las coordinaciones, por lo que tampoco existe una diferenciación marcada entre ellos. De los 90 ganaderos, sólo 3 están totalmente fuera del sistema y entregan su leche directamente a grandes empresas de pasteurización o a queseros. También existen muchos productores que venden, de vez en cuando, una parte de su leche a queseros, cuando proponen buenos precios (aunque está prohibido por el CAIT SA). La leche es entregada en su gran mayoría (más del 95%) al CAIT SA, que se encarga de venderla a las grandes empresas de pasteurización (el GRG u otros). El pago es igual para todos, aunque existen algunas empresas de pasteurización que otorgan una prima en el precio a una mejor composición y a una mejor calidad. En esta cuenca tampoco aparecen diferencias técnico-económicas significativas entre los actores del mismo eslabón. Lo que sí hace diferentes a los ganaderos es que algunos tienen varios establos (de 1 a 6 por persona). Además existen 3 ó 4 ganaderos que concentran gran poder económico, ya que poseen de 4-6 establos cada uno y controlan las estructu-

Figura 2  
Diagrama de operación del Complejo Agro-industrial de Tizayuca



Fuente: elaboración propia.

ras directivas y económicas. Aunque se puede pensar que esa homogeneidad es un elemento favorable para la cooperación por lo menos la horizontal, esto realmente no sucede. A pesar de ser un grupo constituido por actores de la misma condición técnico-económica, existen muchas divergencias que obstaculizan la cooperación.

## 2.2 LAS DINÁMICAS COLECTIVAS

### 2.2.1. VENTAJAS PASIVAS Y ACTIVAS VINCULADAS A LA CONCENTRACIÓN ESPACIAL DE UNA CADENA PRODUCTIVA

La concentración de una producción en un territorio limitado puede generar dos tipos de ventajas competitivas (Schmitz, 1996): economías de escala y acciones conjuntas intencionales. Como lo destaca Mc Cormick (1999), esas economías de escala conciernen principalmente a la atracción de clientes y al desarrollo del mercado, a la formación y concentración de mano de obra calificada y especializada, a la aparición y el desarrollo de un conjunto de proveedores de bienes y servicios, así como al mejoramiento de los procesos de aprendizaje, de difusión de la información y del saber-hacer. El acceso a esas ventajas competitivas dependerá del tamaño y densidad de unidades, que caracterice a cada concentración, la cual es baja en Tlaxco y alta, en Tizayuca (Tabla 3).

Pero los efectos «pasivos» de la concentración geográfica no son sus únicas características. De hecho se deben considerar los elementos dinámicos, es decir, los comportamientos individuales y colectivos de los diferentes actores, que conducen a definir las modalidades de coordinación dentro de las cuencas, generando o no proximidad entre actores y favoreciendo o no la cooperación. Se puede entonces hablar de acción colectiva, bi o multilateral, vertical u horizontal, la cual permite o no el desarrollo de una eficiencia colectiva. Estas acciones colectivas corresponden a la activación de los recursos de una concentración de empresas, cambiándolos en activos favorables al desempeño económico.

Así, la acción colectiva es el resultado de la convergencia de las estrategias e intereses de un grupo de actores, con objetivos y herramientas comunes. Se descompone en dos fases (Boucher, 2004):

- Acción colectiva estructural, que corresponde a la creación de un grupo organizado; y
- Acción colectiva funcional, vinculada a la construcción de un recurso territorializado en lo referente a la calidad (por ejemplo: etiqueta, marca colectiva, etc.).

Para que la acción colectiva se realice se requiere de un mínimo de confianza entre los agentes y de fenómenos de proximidad. Es necesario crear un grupo relativamente homogéneo en cuanto a sus valores o, por lo menos, sus objetivos y también manejar procesos de exclusión y/o penalización, si es necesario. De lo contrario, la acción

colectiva enfrentará el riesgo de ser desestabilizada, o aún destruida, por «pasajeros clandestinos» (los «free riders») que sólo utilizan al grupo con fines exclusivamente personales.

Tabla 3

Principales relaciones voluntarias e involuntarias		
	Tlaxco	Tizayuca
Relaciones involuntarias: Ventajas pasivas	Formación de mano de obra y transmisión del saber hacer a los obreros por parte de los queseros	Disponibilidad de bienes y servicios (atracción de proveedores/clientes); acceso a la innovación
Relaciones voluntarias: Acciones conjuntas	Poca acción colectiva	acción colectiva estructural fuerte; acción colectiva funcional inicial (marca colectiva: leche Real de Tizayuca, propiedad del GRG)

Fuente: elaboración propia.

La acción colectiva, es decir la cooperación entre un grupo de actores, puede ofrecer ventajas que sería difícil conseguir en forma aislada. Un ejemplo es la compra colectiva de insumos con economías de escala, que les proporcionen asimismo, mayor poder de negociación con clientes y proveedores. Otras ventajas son: la organización de talleres de capacitación y la circulación de información, la integración vertical, creando por ejemplo una quesería o una cremería compartiendo la capacidad de inversión y el acceso al crédito, la representación de los intereses de un grupo frente a las instituciones públicas, etc. Entonces parece obvio el interés potencial que representa la acción conjunta, generando eficiencia colectiva. A pesar de esto la acción colectiva no siempre existe o por lo menos no siempre está totalmente desarrollada. Por otra parte, la simple acción colectiva no basta para describir la complejidad de las relaciones voluntarias, que también tienen un componente invisible, informal. Esto es lo que se analiza en los siguientes párrafos.

### 2.2.2. FISONOMÍA DE LAS FORMAS DE COORDINACIÓN Y COOPERACIÓN

#### 2.2.2.1. RELACIONES ENTRE ACTORES DEL MISMO ESLABÓN: HOMOGENEIDAD RELATIVA Y DESCONFIANZA

La acción económica está encastrada en las relaciones sociales (Granovetter, 1994). Así, las dinámicas presentes en las cuencas lecheras se basan en las relaciones que se tejen entre los actores de todo tipo. Esto es aun más relevante cuando se trata de concentraciones espaciales de empresas, de cadenas productivas localizadas, articuladas con territorios específicos. En ese sentido entender

las relaciones entre actores permite caracterizar y explicar en parte el funcionamiento económico. Esas relaciones pueden ser de varios tipos, como lo proponen Dupuy y Torre (1998):

- Relaciones verticales y horizontales (de competencia y/o cooperación);
- Relaciones voluntarias o involuntarias. Las últimas se vinculan con externalidades tecnológicas o pecuniarias, mientras que las primeras describen intercambios directos;
- Relaciones formales o informales. Las formales se materializan por documentos contractuales;
- El carácter mercantil o no de los intercambios. Las relaciones de orden mercantil pueden aplicarse tanto a mercancías como a un saber-hacer;
- Los vínculos entre ciencia e industria.

Las relaciones pueden ser en cuanto a flujos materiales o monetarios, de servicios, de mano de obra, de tecnología o de conocimientos (Courlet, 2002). Las relaciones se establecen por el acercamiento físico y/o intelectual entre actores. Se debe también entender el origen, la consistencia y las consecuencias de esas proximidades que permiten establecer una relación, favoreciendo la cooperación.

Es en el mercado donde se encuentran los diferentes actores y es éste el que determinará, o no, la eficiencia económica de alguno de ellos. Es el punto central de las relaciones, el foco de todas las actividades productivas realizadas a lo largo de la cadena productiva. Está en el corazón de las opciones técnicas y económicas que eligen los actores y en sus comportamientos. De cierta manera, entonces, se puede decir que una cadena productiva localizada es un mercado relativamente igual para todos<sup>11</sup>. En Tlaxco la coordinación en la cadena se realiza a través de una cierta homogeneidad en las prácticas y en la convergencia de estrategias. En Tizayuca, además, las estructuras colectivas actúan como un elemento importante para la coordinación de actividades. Esta aparente convergencia de estrategias y objetivos en las dos cuencas indica que la cooperación es necesaria y benéfica. Sin embargo, lo que se constata es que la acción colectiva es más bien débil (especialmente en Tlaxco, donde se identificaron pocas acciones conjuntas), faltan proyectos colectivos a largo plazo. Contrario a lo esperado en las dos concentraciones se destaca una fuerte tendencia a elegir el oportunismo y la desconfianza. Esto se concreta en pocas cooperaciones y además no muy intensas, en la existencia frecuente de «pasajeros clandestinos» en los grupos y en un ambiente competitivo e individualista.

11 Existen diferentes opciones de mercado, pero dentro de cada caso estudiado existe en realidad poca diferenciación.

La Tabla 4 destaca que la cooperación entre actores se basa más bien en relaciones familiares o amistosas, más que en organizaciones colectivas. Así las estructuras colectivas presentes en Tizayuca reúnen sólo a algunos agentes, los cuales apoyan su confianza en relaciones interpersonales privilegiadas. De hecho las relaciones dentro de estas estructuras suelen ser bastante tensas: unos pocos ganaderos concentran todo el poder<sup>12</sup> y la información. Otros, por el contrario, se sienten excluidos de las decisiones y consideran que no tienen toda la información en su poder, lo que aumenta la desconfianza mutua. Se puede decir entonces que la desconfianza es la regla general de las relaciones entre actores, tanto en Tlaxco como en Tizayuca.

Tabla 4

Algunos ejemplos de cooperación en los principales temas		
	Tlaxco	Tizayuca
Saber-hacer e innovaciones	Capacitación de los obreros por el queso-dueño Intercambios entre familiares y amigos Capacitación por algún especialista de la leche (con un pago de por medio)	Revistas especializadas Proveedores de insumos y servicios Ganaderos externos al CAIT
Mano de obra	Ayuda entre familiares (poca mano de obra asalariada)	No hay intercambios
Compra colectiva de insumos	No se realizan compras colectivas Algunos casos de creación de grupos de productores para captar préstamos, para la compra de ovinos	Producción colectiva de alimentos balanceados (70% del consumo) Compra colectiva de medicinas (1/3 de los establos) Gestión colectiva de las necesidades en medicina veterinaria
Comercialización	3 casos de tanques de enfriamiento colectivo	El 85% de la leche es recolectada vía CAIT SA

Fuente: elaboración propia.

#### 2.2.2.2. COORDINACIÓN VERTICAL: OPORTUNISMO, NIVEL DE INTEGRACIÓN Y ASIMETRÍA DE PODER

Desde un enfoque vertical la cooperación se torna más difícil cuando los intereses entre los eslabones divergen mucho. La convergencia vertical de los intereses es aún menor cuando se trata de productos estandarizados, sin valorización particular. Entonces con la inexistencia, o por lo menos la no aplicación de regulación en los mercados lácteos, lo que domina es el oportunismo. Incluso pre-

12 En el CAIT desde hace 10 años los consejos directivos son dominados por un grupo de 5-6 líderes.

valece sobre la cooperación aún cuando el actor esté directamente involucrado con la empresa con la cual hace negocio<sup>13</sup>.

De alguna manera lo que prevalece es la ley del más fuerte. Además, verticalmente los actores presentan una heterogeneidad económica grande, por lo que un eslabón puede dominar al resto. En agricultura y alimentación, es generalmente el eslabón de la distribución, el que concentra el poder (Requier-Desjardins, 2004). Los de abajo (de la cadena) dominan a los de arriba: con ausencia de formas de regulación y con la escasa circulación de información sobre mercados, más el peso de las importaciones de leche sobre la producción nacional, algunos pocos compradores importantes deciden las condiciones de compra de una multitud de vendedores. Además, el aislamiento organizacional de los actores disminuye su poder de negociación, lo que se observa en Tlaxco. Así, los recolectores de leche y queseros imponen precio y condiciones de compra a los productores de leche. En paralelo, ellos mismos se someten a las condiciones dictadas por los que compran sus quesos: cremerías y mayoristas.

Siendo la calidad un criterio no primordial para la leche o el queso las posibilidades de diferenciar el producto son escasas. Es difícil tener una estrategia diferente a la del mínimo costo de producción, por ejemplo adulterando el producto<sup>14</sup> (más o menos intensivamente). La pequeña fama de los quesos de Tlaxco es al final aprovechada sólo por algunos agentes al final de la cadena productiva, es decir, las cremerías. Ellos se benefician al vender el queso como un producto artesanal y típico del lugar, sin tener que pagar más al productor, ya que la mayoría de los quesos los compran a quienes no son de Tlaxco. Además, no hay contratos en las relaciones comerciales: todo se hace caso por caso, según la voluntad de los dos actores involucrados.

En Tizayuca, la concentración de ganaderos y la estrategia de comercialización común por parte de CAIT SA les permiten tener una mayor capacidad de negociación. Pero siguen sometidos a los riesgos del mercado y a la voluntad de las grandes empresas de pasteurización, puesto que sólo tienen capacidad para industrializar el 8% de la leche que producen.

13 Caso de Tizayuca, donde algunos ganaderos no respetan los contratos que tienen con el CAIT SA, empresa de la cual son accionistas.

14 En Tlaxco consiste en agregarle agua a la leche, o bien agua mezclada con harina. Los queseros también adulteran el producto descremando la leche y usando grasa vegetal o leche en polvo. También a veces usan leche de baja calidad, muy ácida. En Tizayuca esta práctica es menos fuerte ya que los industriales analizan cada día la leche, en cuanto a muchos parámetros. Pero eso no impide que algunos ganaderos traten de vez en cuando de adulterarla.

En su relación hacia atrás, los productores de leche de las dos cuencas (y los queseros de Tlaxco) no se asocian para la compra de insumos en común. En Tizayuca, exceptuando algunos insumos proporcionados parcialmente por CAIT SA así como los servicios veterinarios, la mayor parte de productos y servicios se adquieren de manera individual. Estos agentes pierden así la ventaja de potenciales economías de escala debido a la escasa cooperación.

Estar en una concentración no basta para aprovechar al máximo las economías de escala y mejorar su capacidad y poder de negociación. Es necesario cooperar horizontalmente y, cuando es posible, integrarse verticalmente hacia atrás y adelante para obtener beneficios que mejoren la eficiencia colectiva. Las malas relaciones entre eslabones aumentan los riesgos de fraudes y adulteraciones, así como los costos de transacción. Desde un punto de vista colectivo esto puede plantear problemas de imagen e impedir el reconocimiento de la calidad asociada a un territorio.

### 2.3 PROXIMIDAD Y CONFIANZA COMO FACTORES DE COOPERACIÓN

La proximidad y confianza ayudan al funcionamiento de las dinámicas colectivas, destacando los vínculos que unen a los actores o los que por el contrario los separan. También permiten tener una mejor comprensión de las causas de la debilidad en los fenómenos de cooperación en las cadenas estudiadas. La proximidad genera el establecimiento de relaciones entre actores. Es un motor de la confianza y de la constitución de redes sociales, lo que permite intervenir mejor en las actividades económicas. Se considera en la literatura que en un SIAL, al igual que en los *clusters* o los SPL, la proximidad es la base de la eficiencia colectiva (Boucher, 2004; Rallet, 2002; Cerdan y Sautier, 2001), expresándose en ventajas activas y pasivas. Los conceptos de proximidad, desarrollados en particular en la economía de los enfoques territoriales, distinguen dos tipos (Torre y Gilly, 1999):

- La proximidad geográfica: se refiere a la distancia entre dos unidades de producción, incluyendo factores de costos, tiempo y percepción de esa misma distancia.
- La proximidad organizacional u organizada: trata de las interacciones favorecidas en el sentido amplio por el hecho de ser miembros de la misma organización; funciona según una lógica de pertenencia o de similitud.

En los dos casos estudiados existe proximidad geográfica: los diferentes actores se concentran en un área delimitada, disponiendo de infraestructuras concretas. Esto favorece la repetición de los intercambios (Courlet, 2002), facilitando el desarrollo de una confianza interpersonal (o por lo menos la disminución de la desconfianza) (Dupuy

y Torre, 1998). Por lo tanto, los costos de transacción disminuyen. También permite tener costos de transporte más bajos: transporte de la leche hacia las unidades de procesamiento, también de los insumos y agua (particularmente cierto en Tizayuca). Sin embargo esa proximidad no es suficiente para asegurar la sostenibilidad de relaciones y cooperaciones fuertes. No implica de hecho garantías ni visiones compartidas, como lo destacan Filippi y Torre (2002) y Rallet y Torre (2004). Los primeros proponen entonces activar la proximidad geográfica en proximidad organizada. Pero la proximidad geográfica también puede tener efectos negativos: puede acentuar los conflictos, pues al igual que favorece la repetición de intercambios positivos también facilita los negativos.

La proximidad organizada puede ser dividida en dos ramas: proximidad comunitaria y profesional (Fournier *et al.*, 2005; Fournier y Moiti, 2004). La primera expresa los enlaces existentes entre los miembros de un mismo grupo, compartiendo una historia y valores comunes. Esa pertenencia a una misma comunidad origina normas y reglas, a menudo implícitas, que conducen a los miembros de la comunidad a tener confianza el uno en el otro. Es una confianza preexistente a la relación económica, calificada de absoluta o de doméstica (Torre, 2001). Sin embargo, Dupuy y Torre (1998) muestran que su eficiencia se limita a menudo a actividades en pequeña escala y que puede ser destruida por cambios internos o externos en la comunidad.

En el marco de cadenas productivas localizadas se supone que la proximidad comunitaria existe, ya que los actores pertenecen a la misma colectividad territorial y cultural. En Tlaxco los actores pertenecen de hecho a la misma comunidad rural. En Tizayuca los ganaderos son originarios de diferentes regiones geográficas<sup>15</sup>, pero poco a poco han constituido una comunidad ganadera, un sentimiento de pertenencia al complejo, que con altas y bajas, manejaron juntos. Pero en los dos casos esas comunidades no forman verdaderas instituciones. De hecho no existen muchas reglas ni procesos de penalización y exclusión. La comunidad no tiene un papel de reguladora de las relaciones, ni tampoco constituye de manera sistemática un cuadro favorable a la cooperación. Las lógicas en estas cuencas son más individuales que comunitarias.

Esta idea es validada porque no se identificó ninguna confianza absoluta. Sólo al nivel de la familia (limitada al primer círculo padres-hermanos), se puede encontrar alguna forma de proximidad y confianza, generando intercambio de materiales, de saber-hacer o de mano de obra.

15 De hecho todos son de la Ciudad de México, pero cada uno declara ser originario del estado de donde llegaron sus padres (Jalisco, Aguascalientes, entre otros).

Es el caso sobre todo de las queserías y las cremerías de Tlaxco. Pero esos vínculos familiares son insuficientes para una activación colectiva de una cuenca en su conjunto. De hecho la proximidad por la pertenencia a una misma familia o comunidad se desestabiliza fácilmente cuando ocurren cambios en el contexto socioeconómico o con la llegada de nuevos actores.

La proximidad profesional parece ser la más importante en el marco de un desarrollo sostenible de una cuenca lechera y, más aún, en la producción de un bien colectivo común tal como lo ha descrito Olson (1965). Es la manifestación de enlaces que se establecen entre profesionales, ejerciendo la misma actividad y animados por su interés común en cooperar. Se puede también considerar que es más fuerte entre actores con características productivas y técnico-económicas similares. Es una construcción social, abierta a nuevos actores. En términos de confianza corresponde a la confianza organizada. Es decir, se basa en el involucramiento de un grupo con sus reglas implícitas o explícitas (Torre, 2001). Se desarrolla entre actores que ejercen el mismo sector profesional y comparten objetivos y prácticas. Se concreta por normas y reglas explícitas, y/o implícitas, en las relaciones y los intercambios, y en marcos formalizados (organizaciones de productores, sindicatos, etc.).

En Tlaxco esa proximidad se constituyó en la década de 1980 a través de los centros de acopio de la leche, con venta en común del lactificio y compras colectivas. Pero el comportamiento de algunos «pasajeros clandestinos» y los cambios ocurridos en el sector lechero nacional y regional causaron su quiebra. Así, esa mala experiencia tuvo un efecto negativo sobre la proximidad entre ganaderos. La confianza organizada que se estaba construyendo se cambió en desconfianza generalizada y en una negación sistemática a cooperar y participar en grupos organizados. Los queseros y comerciantes, a menudo originarios del campo y de familias de ganaderos, adoptaron una idéntica postura individualista. La meta era protegerse de sus homólogos, que no representan para ellos una oportunidad de trabajo, sino un riesgo para el mantenimiento y el desarrollo de su negocio.

Aunque en Tizayuca la situación sea diferente en la forma, en el fondo existen similitudes. A partir de la década de 1980 los ganaderos se involucran cada vez más en la vida del CAIT, después de una cierta pasividad vinculada a una gestión paternalista del gobierno. Después de su privatización en 1990, empezaron a controlar y manejar completamente el complejo. A través de este dispositivo organizacional, la proximidad profesional se reforzó entre ellos, ya que ejercían la misma actividad en similares condiciones técnico-económicas, compartiendo un espacio reducido. Las cooperaciones se multiplican: técni-

cas, económicas, financieras. Las reglas se deciden explícitamente y son validadas por contratos escritos. Se podría pensar que eso permitiría la aparición de una fuerte confianza organizada, pero, debido a la falta de suficientes mecanismos de control, penalización y exclusión, esa proximidad profesional no se desarrolló rápidamente y muestra escasa consistencia.

Después de los años de prosperidad, garantizados por el apoyo de subsidios públicos, la rentabilidad de los establos disminuyó, los costos subieron y el precio de la leche se mantuvo bajo. La crisis económica de 1994 en México acentuó la situación. Pero, en lugar de unirse más para enfrentarla, los ganaderos se volvieron más individualistas. Algunos, pocos efectivamente, respetan las estructuras colectivas pero muchos otros actúan como «pasajeros clandestinos»: no entregan la leche al CAIT, no pagan los servicios que reciben de la gerencia del complejo, o de los veterinarios, etc. Las reglas establecidas no siempre son claras, pero sobretodo casi no se aplican procesos de penalización.

Por un lado, la situación en el contexto sectorial y nacional es difícil para los ganaderos, por lo que éstos prefieren sacrificar los intereses colectivos (lo que a mediano plazo acabará causándoles problemas a ellos mismos); por otro lado, nadie quiere tomar la responsabilidad de castigar a tal o cual miembro de la comunidad<sup>16</sup>. De hecho, existen muchos enlaces familiares (directamente o por unión) y amistosos, o al contrario, un ambiente de violencia por parte de algunos. Así el diálogo se deteriora entre ganaderos, por lo «no dicho» y por la mala situación del sector. También algunos pocos concentran el poder, por lo que muchos se sienten excluidos de las estructuras colectivas y su manejo; otros no respetan su contrato. La proximidad profesional se desvanece y es reemplazada por la desconfianza y la desilusión. Aún así, la mayor parte de los ganaderos se han quedado en las estructuras colectivas, pero más por costumbre y porque la situación lo exige, que por una real motivación. De hecho, los proyectos colectivos avanzan lento y nadie quiere invertir. No aparecen metas, ni estrategias colectivas, sino más bien un manejo de día a día, a corto plazo. El déficit de una empresa o departamento representa los beneficios de otro, comprometiendo las inversiones potenciales y, por lo tanto, el futuro. La desconfianza impide la cooperación entre ganaderos. La poca circulación de la información entre ellos y la ausencia de compras en grupo (fuera del marco de CAIT) son claros ejemplos.

16 Existen algunos trabajos que apuntan a los problemas fuertes de relaciones comunitarias, que impiden el desarrollo económico (Woolcock y Narayan, 2000) y a los problemas para poner en marcha procesos de exclusión para garantizar la sostenibilidad de la acción colectiva (Requier-Desjardins, 2004).

En las dos cuencas lecheras destaca el hecho de que, aunque las cooperaciones entre actores abran nuevas alternativas, éstas no se aplican sistemáticamente. Las relaciones interpersonales y las redes familiares no bastan para el desarrollo y la sostenibilidad de la acción colectiva en una cuenca. La proximidad organizada parece ser la única opción para promover la eficiencia colectiva y activar de manera sostenible los recursos en una concentración geográfica de empresas. La formalización de las relaciones de cooperación permite aumentar la proximidad, en particular la profesional, así como la confianza entre actores; pero no es suficiente. De hecho, los cambios ocurridos en el contexto socioeconómico, la llegada de nuevos agentes o el comportamiento de algunos pocos pueden destabilizar las estructuras colectivas «borrosas» e incapaces de imponer reglas y procesos de penalización. Todo lo que necesitó años para construirse puede desaparecer en poco tiempo. Cuando la confianza desaparece la desconfianza y el individualismo, que caracterizan el oportunismo, retoman un papel dominante.

#### 2.4. INFLUENCIA DE LAS POLÍTICAS Y DEL FUNCIONAMIENTO DEL ESTADO EN LAS DINÁMICAS COLECTIVAS

Los enlaces interpersonales como vectores de las relaciones sociales y de las coordinaciones para la acción colectiva se pueden también interpretar a través del concepto de capital social como *las normas y reglas que permiten la acción colectiva* (Woolcock y Narayan, 2000); Durston (2001) precisa la noción de capital social como el *contenido de algunas relaciones y estructuras (redes) sociales, caracterizadas por actitudes de confianza y comportamientos de reciprocidad y cooperación*. En un marco más amplio esto se vincula con los conceptos desarrollados previamente de confianza y proximidad. Además, el capital social se caracteriza realmente como un factor económico en la producción y abre nuevas perspectivas de análisis. En él se encuentran dos lógicas (Woolcock y Narayan, 2000):

- El capital social «de unión» (*bonding*) o «de puente» (*bridging*): el primero indica los enlaces dentro de un grupo (comunidad, organización, etc.) y el segundo entre dos grupos;
- El capital social «cívico» o «gubernamental»: el cívico es el que caracteriza a la sociedad (en el sentido de sociedad civil) y sus varios componentes. El gubernamental se refiere o está relacionado con el Estado y sus relaciones con la sociedad (respeto de los derechos, aplicación de la ley, instituciones públicas y su vinculación con el ciudadano, etc.).

La sinergia entre esas dos lógicas ofrece una visión global de la situación, pero además delimita las «esferas» de intervención a considerar. La segunda lógica es la del papel del Estado como motor del capital social, especial-

mente cuando este capital es débil (para darle impulso).

En ese sentido Gómez *et al.* (2003) sugieren que el Estado se involucra más en la promoción del capital social en el marco de sus políticas de desarrollo, buscando incrementar su impacto, eficiencia y sostenibilidad.

Traducido en términos de capital social, el primer tipo de enlace, el de «unión», que es especialmente necesario para el desarrollo de las zonas marginales y pobres, hace falta particularmente en Tlaxco. Los dos tipos de enlaces deben ser activados a grados diferentes, según las necesidades y la situación de cada concentración. En México el capital social «cívico», es decir, el de la sociedad, es en general débil. Sin embargo esta debilidad puede estar relacionada con un frágil capital social «gubernamental». Años de corrupción, clientelismo, junto con la perpetuación de un único partido en el poder, probablemente no favorecieron un clima de confianza y la acumulación de capital social. La debilidad de las proximidades (pocas y con escasa intensidad) frena la acción colectiva. El Estado no ha cumplido con su papel de iniciador o promotor de relaciones y su regulación (reglamentación, gestión de los conflictos, apoyo al desarrollo técnico y comercial, etc.).

La implicación del Estado para apoyar a los productores fue heterogénea en el tiempo. Así, en las décadas de 1970 y 1980, el Estado tuvo un papel importante en el sector lechero. Apoyó su desarrollo con recursos financieros y técnicos y estimuló a todo tipo de productores; además, implementó la compra de leche para personas de escasos recursos a través de Liconsa. De hecho el Estado era el único regulador de precios. Su implicación en el subsector culminó con la creación del CAIT en 1976, el cual manejó hasta 1990.

La década de 1990 marcó un cambio radical en la intervención del Estado en el sector agropecuario, en general, y en el subsector lechero, en particular. Se pasó de una intervención exacerbada en el marco de una política económica de sustitución de importaciones, a una política neoliberal marcada por la retirada del Estado del sector productivo. De hecho, el gobierno se desligó del CAIT, dejó de fijar el precio de la leche y disminuyó fuertemente las ayudas financieras. La creación del espacio de libre comercio norteamericano (TLCAN) y la crisis económica de 1994 vinieron a afectar aún más a un sector lechero debilitado, particularmente a los pequeños productores.

La intervención del Estado fue inadecuada, o por lo menos incompleta, tanto en la fase intervencionista como durante la era neoliberal. En la primera el Estado impuso un control que estranguló las iniciativas. Es más, el precio controlado de la leche era demasiado bajo, lo cual impidió el desarrollo y crecimiento de las unidades de producción ya que no pudieron capitalizarse. Sólo el CAIT tuvo un tratamiento preferencial. El Estado, en vez de

reducir las importaciones de leche en polvo, las dejó aumentar. Pero también apoyó la modernización del sector, (importaciones de ganado con alto potencial genético, centros de acopio, etc.). Sin embargo las nuevas tecnologías se adoptaron sin que el Estado instalara o promoviera estructuras técnicas e industriales verdaderas y sostenibles, creando una dependencia del sector hacia el extranjero. Institucionalmente faltó pluralidad: una administración de un mismo partido desde 1929 hasta el 2000<sup>17</sup> y una confederación de ganaderos única y politizada, lo cual favoreció el clientelismo y la corrupción. El intervencionismo del Estado ayudó a ciertos agentes del CAIT, pero no permitió constituir estructuras individuales y/o colectivas durables en el sector.

A partir de la década de 1990, el Estado interviene poco y casi no se ha involucrado en la producción y agroindustria de las zonas rurales. En Tlaxco, por ejemplo, sólo distribuye el subsidio de «PROCAMPO»<sup>18</sup>. Existe una brecha importante entre lo que se escribe en el escritorio y la realidad, simbolizada por el desconocimiento que la administración tiene de la misma<sup>19</sup>.

En Tizayuca el Estado decidió separar la planta de pasteurización del CAIT, medida con la que dio un duro golpe a la sostenibilidad del complejo. Esto generó tensiones entre los ganaderos y sobretodo los debilitó económicamente. Esa planta producía una leche líder en el mercado de la Ciudad de México. Sin embargo, a pesar de los problemas notorios, la administración logró a través de la gerencia del CAIT empujar y preparar a los ganaderos para organizarse y ser autónomos (creación de la primera organización, la AG, ayuda técnica y económica, montaje del proyecto CAIT SA, etc.). Es gracias a ello que han podido mantener su actividad hasta la actualidad.

Otra debilidad del Estado fue la reglamentación de los productos lácteos, o su aplicación, ya que esa reglamentación existe. De hecho, muchos se producen con leche en polvo o agregando sustancias como proteínas de la leche. Los sucedáneos de leche, a menudo con pocos «vínculos» con la leche natural, son vendidos como productos lácteos. Hasta la fecha la reglamentación es relativamente flexible y no permite un reconocimiento claro de los productos. Pero una ley aprobada en abril de 2004 (Treviño, 2004) obliga al Estado a comprar leche produ-

17 El PRI perdió ese año la presidencia, pero sigue siendo poderoso tanto en el congreso como al nivel de los gobiernos estatales.

18 Programa de subsidio a la agricultura, que se materializa en una ayuda económica fija por hectárea.

19 Las administraciones locales y regionales agropecuarias en Tlaxco casi no tienen datos sobre la ganadería lechera, aún menos sobre la producción de queso. No existen apoyos o programas específicos para estos asuntos.

cida nacionalmente respetando estándares de calidad estrictos. En línea con dicha ley, Liconsa, responsable «del abasto social» de leche, será la encargada de comprar el lactcinio a los productores locales. Cabe destacar que en 2001 las compras de Liconsa representaron el 10% del consumo nacional y un tercio de las importaciones de leche en polvo, ejerciendo un presupuesto 8% mayor al del programa «Alianza para el Campo»<sup>20</sup> (Cervantes *et al.*, 2001). Con esos recursos disponibles se esperaría que Liconsa también realizara esfuerzos para promover los productos locales, sin embargo no lo está haciendo (o no suficientemente). De la misma manera no se promueve la calificación de los productos lácteos (leche y queso) locales, al nivel de las instancias administrativas responsables de promover los productos primarios, como la SAGARPA<sup>21</sup>.

Las acciones colectivas no están suficientemente desarrolladas en las cuencas lecheras estudiadas. A pesar de que en Tizayuca existen acciones colectivas estructurales fuertes (aunque a veces incompletas), falta todavía una estrategia colectiva clara y un objetivo común para valorar plenamente esas acciones. El GRG debe ser al corazón de un proyecto colectivo fuerte y juntar en su seno las fuerzas dinámicas, especialmente las económicas. En Tlaxco, por el contrario, la acción colectiva estructural (organizaciones) se debe crear totalmente, así como la funcional (valorización de la fama de los quesos de Tlaxco como recurso del territorio).

El Estado tuvo un papel importante en la evolución del sector lechero. Su influencia no siempre fue positiva y sostenible debido a políticas centralizadas, inadecuadas e inestables; pero podría ser el motor de nuevas dinámicas: creación de estructuras de concertación y diálogo (horizontal y vertical), legislación sobre productos lácteos clara y respetada, acceso a crédito y financiamiento de proyectos individuales o colectivos, estructuras de apoyo, seguimiento y capacitación para la producción, etc. La implicación del Estado no debe diluirse. Por el contrario debe conllevar soluciones específicas en el marco de políticas territoriales coherentes. Así, Tlaxco necesita apoyos para crear estructuras y promover organizaciones, en particular alrededor de la cuestión de la calificación de los productos. En Tizayuca esos apoyos deben acompañar los cambios estructurales necesarios para la modernización del complejo (como por ejemplo dar solución al preocupante problema del estiércol).

20 Uno de los programas más importantes en la política de apoyo al sector agropecuario del gobierno del Presidente Fox (2000-2006).

21 Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

## CONCLUSIONES

Tlaxco y Tizayuca son dos cuencas lecheras distintas en sus características estructurales, técnicas, medio ambientales, entre otros elementos. A pesar de ello, el análisis de las dinámicas colectivas permite destacar algunas tendencias comunes, que dan pie a una reflexión sobre las formas de coordinación y cooperación en esas cadenas productivas localizadas. Los dos casos se caracterizan por una cierta inercia en la acción colectiva, pues se observan marcadas tendencias hacia el individualismo, el oportunismo y la desconfianza. A pesar de la presencia de estructuras colectivas desarrolladas, el CAIT padece la falta de proyectos colectivos claros que se conviertan en motores de la eficiencia colectiva. Por su parte la cuenca de Tlaxco se destaca por la casi total ausencia de acciones colectivas a todos los niveles.

La concentración espacial de empresas, como las que se pueden encontrar en una cuenca lechera, le confiere al sistema ciertas ventajas particulares. Éstas provienen de las relaciones voluntarias o no, entre los diferentes actores. Más allá de las economías de escala, proporcionan un marco favorable para que se establezcan relaciones estables y formas de competencia-cooperación, que favorece el crecimiento de la eficiencia colectiva. Se podría pensar entonces que, por la convergencia de intereses individuales comunes, las acciones conjuntas van a aparecer casi «naturalmente» en las cuencas. Sin embargo, la realidad destaca que las lógicas individuales, colectivas o institucionales son a veces (o a menudo) antagónicas y muchas veces no convergen en estrategias colectivas comunes y efectivas.

La coordinación en las cuencas lecheras estudiadas se basa en la homogeneidad de las prácticas y productos, lo que hace en parte que converjan estrategias de manera horizontal. Pero esto no es suficiente para que aparezcan comportamientos cooperativos. De hecho, las relaciones sociales se enredan con los intercambios económicos. En este sentido las relaciones entre agentes pueden entrar en un círculo virtuoso, donde la buena cohesión social y el capital social positivo favorezcan fenómenos de cooperación, que después reforzarán los enlaces sociales; o, por el contrario, pueden entrar en un círculo vicioso donde la desconfianza generalizada, un ambiente de corrupción, y la ausencia de regulación en las relaciones socio-económicas impidan que surjan y se desarrollen acciones colectivas.

Los estudios sobre SIAL muestran que, como para los clusters, existen dos «trayectorias» posibles (Schmitz, 1996; Correa Gómez *et al.*, 2004):

- Una trayectoria alta, que se basa en la innovación y calificación de los productos. En esos casos la valorización de un producto tiene vínculos fuertes con la afirma-

ción de pertenencia a un grupo y/o a un territorio.

- Una trayectoria baja, que se refiere a mejorar competitividad basándose en bajos precios y en la voluntad de los actores de alcanzar siempre los menores costos de producción.

El tipo de producto que se vende tiene influencia sobre la coordinación de la cadena. Los productos estandarizados, no calificados, favorecen generalmente una competitividad basada en un precio bajo, a veces en detrimento de la calidad. Esa «trayectoria baja» no produce proyectos comunes alrededor de un bien colectivo, sino que aumenta la competencia horizontal entre los agentes. De la misma manera, en una trayectoria baja las relaciones verticales en la cadena están marcadas por la divergencia de intereses. Esto es lo que ocurre en las dos cuencas lecheras, donde los productos están poco diferenciados en el mercado. En Tlaxco, sin embargo, existe una fama regional que repercute positivamente sobre las cremerías. Pero esa reputación no es totalmente aprovechada, regulada y activada. La globalización tiende a favorecer el desarrollo de la trayectoria baja, especialmente en países con pocos medios para la regulación de los mercados y donde la gran mayoría de la población es pobre y busca productos más baratos. Esa trayectoria favorece más el oportunismo que la activación colectiva de un SIAL y de sus recursos. En contrapartida una «trayectoria alta» podría ser un medio eficiente para mejorar la inserción de los productores locales en un ámbito globalizado (Boucher y Salas Casasola, 2004).

Las malas relaciones y el escaso diálogo de los actores en las cuencas estudiadas no permiten activar los recursos de que disponen y aumentar la eficiencia colectiva. El Estado podría impulsar nuevas dinámicas territoriales sostenibles, pero debe tener el cuidado de elaborar un cuadro institucional adecuado y eficientes mecanismos de regulación de los intercambios y del mercado. Por ejemplo, con el desarrollo e inducción de la cuenca de Tizayuca, sus metas eran adecuadas: producir más leche y sanear la Ciudad de México quitando los establos y la cuenca cumplió con su cometido. Pero al desligarse del complejo no se tuvo el cuidado de preparar y acompañar el proceso de manera adecuada. Lo que más difícil parece es capacitar a la gente para que pueda enfrentar un mercado liberalizado, sin apoyos, así como tener los medios cognitivos e institucionales para acompañar la entrada de los productores en un nuevo ámbito, especialmente después de haber tenido un accionar tan paternalista.

El Estado debe ser capaz de defender y rescatar una cuenca como Tizayuca (que representa todavía el 1,8% de la producción nacional), por su importancia económica; pero también por su papel en el desarrollo de la ganadería mexicana, ya que ha constituido un experimento im-

portante y puede utilizarse como referencia para el resto del país. Tlaxco también tiene su importancia. Es una cuenca más tradicional y pequeña y por lo tanto de menor interés desde el punto de vista nacional, pero es fuente de recursos para más de 3.000 familias y de hecho es de gran importancia al nivel local y regional. La suma del bienestar de todas las regiones es lo único que puede llevar al desarrollo sostenible de toda una nación.

Más allá del papel del Estado está también el conjunto del contexto social, económico y político que influye sobre los comportamientos individuales y colectivos de los actores en las cuencas lecheras. Las acciones colectivas son debilitadas por la competencia de las importaciones, las crisis económicas y un tejido social deteriorado por la corrupción y el oportunismo «salvaje». Como fue constatado por Linck (1997), en México *las actividades agropecuarias están profundamente enganchadas a una dinámica de desterritorialización*. De hecho, se necesita cambiar esa tendencia para que las cuencas lecheras desarrollen un dinamismo basado en proyectos territoriales los cuales cuenten con un consenso colectivo y estratégico mínimo. Ello requiere de la apertura de espacios de diálogo entre los diferentes actores involucrados, para que se reduzcan las divergencias que impiden el surgimiento de un verdadero SIAL, donde puedan ser activados los recursos del territorio y el sector productivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOUCHER, F.; SALAS CASASOLA, I. 2004. «Los desafíos de la Agroindustria Rural frente a la globalización». en *Congreso Internacional ARTE, Agroindustria Rural y Territorio*. Toluca, México. Dic.

BOUCHER, F. 2003. «Los Sistemas Agroalimentarios Localizados. Una opción para fortalecer las agroindustrias rurales en el marco de la globalización». Atelier de formation élaboré par BOUCHER F. pour l'UACH, l'UAM et l'UAEM à Mexico, Mexique. CD édité par le CIRAD, 2004.

BOUCHER, F. 2004. *SIAL: Enjeux et difficulté d'une stratégie collective d'activation des concentrations d'agro-industries rurales. Le cas des fromageries rurales de Cajamarca, Pérou*. Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en économie, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, novembre.

CCDER. 2004. «Análisis y estrategias para el desarrollo del cluster lechero de la Ciénaga de Chapala». Mich. Muñoz, M. y De Luna, J. (dir.).

- CERDAN, C.; SAUTIER, D. 2001. «Réseau localisé d'entreprises et dynamique territoriale. Le bassin laitier de Gloria (Nordeste Brésil)». *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, No. 32: 131-144.
- CERVANTES, F. 2003. «Bases y propuestas para renegociar en el TLCAN el apartado de lácteos». En: *¿El campo aguantará más? CIESTAAM-UACH*. Chapingo, México: 165-181.
- CERVANTES, F.; SANTOYO, H.; ALVAREZ, A. 2001. «La producción de leche en el entorno nacional». En: *Lechería Familiar: factores de éxito para el negocio*: 59-79.
- CORREA GÓMEZ, C.; BOUCHER, F.; REQUIER-DESJARDINS, D. 2004. «¿Como activar los Sistemas Agroalimentarios Localizados en América Latina? Un análisis comparativo». *Congreso Internacional ARTE, Agroindustria Rural y Territorio*. Toluca, México. Diciembre.
- COURLET, C. 2002. «Les systèmes Productifs Localisés. Un bilan de la littérature». *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 33: 27-40.
- DEL VALLE, M. 2002. «El sistema lácteo mexicano en el contexto del mercado internacional. Memorias del seminario internacional». *Nuevas tendencias en el análisis socioeconómico de la lechería en el contexto de la globalización*: 25-40.
- DUPUY, C.; TORRE, A. 1998. «Cooperation and Trust in Spatially Clustered Firms». En: Lazarić N; et Lorenz E. (eds), *Trust and Economic Learning*, Edward Elgar, Londres.
- DURSTON, J. 2001. «Evaluando capital social en comunidades campesinas en Chile». 23<sup>ma</sup> Congreso de LASA. Washington.
- FAO. 2005. «Données agricoles de FAOSTAT». <http://faostat.fao.org/>. consulta el 15/01/05.
- FILIPPI, M.; TORRE, A. 2002. «Organisations et institutions locales : comment activer la proximité géographique par des projets collectifs? ». en *Les Systèmes agroalimentaires localisés : produits, entreprises et dynamiques locales*. Montpellier. Octobre.
- FOURNIER, S.; MOITI-MAIZI, P. 2004. «Proximité professionnelle et proximité communautaire: une grille d'analyse des proximités complexes dans le secteur artisanal ». 4<sup>th</sup> *proximity congress: Proximity, Networks and coordination*. Marseille. Juin.
- FOURNIER, S.; MUCHNIK, J.; REQUIER-DESJARDINS, D. 2005. «Proximités et efficacité collective. Le cas des filières gari et huile de palme au Bénin ». En: *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, Torre A. et Filippi M. (dir), Editions INRA, Paris.
- GÓMEZ, M.; RINDERMANN, R.; CERVANTES, F.; WHITEFORD, S.; CHÁVEZ, M. 2003. «Capital Social y pequeños productores de leche en México: los casos de los Altos de Jalisco y Aguascalientes». en *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina: en busca de un nuevo paradigma*. Santiago de Chile, enero: 529-553.
- GONZÁLES HUERTA, M.; SALCEDO BACA, I. 1994. *El Estado y la ganadería de leche. El complejo agropecuario e industrial de Tizayuca*. Universidad de Chapingo, México.
- GOULD, B.; CARLSON, K. 1998. «Strategic Management Objectives of Small Manufacturers: A Case Study of the Cheese Industry». *Review of Agricultural Economics*. Volume 20, Number 2: 612-630.
- GRANOVETTER, M. 1994. «Les institutions économiques comme constructions sociales ». En: *Analyse économique des conventions*. Orléans A. (dir): 79-94.
- LINCK, T. 1997. «La ruralité en miettes? : Globalisation et fragmentation des territoires et sociétés rurales du Mexique ». En *La ruralité dans les pays du Sud à la fin du XXe siècle : Actes de l'atelier, Montpellier, 2-3 avril 1996*. Paris : Editions de l'Orstom : 277-300.
- Mc CORMICK, D. 1999. «African Enterprises Clusters and Industrialization. Theory and Reality». *World Development*, 27 (9): 1531-1551.
- MUCHNIK, J.; SAUTIER, D. 1998. Proposition d'action thématique programmée : systèmes agroalimentaires localisés et construction de territoires. CIRAD, Octobre.
- OLSON, M. 1965. *The logic of collective action*. Harvard University Press.
- ORTEGA, A.; ÁLVAREZ, A.; DEL VALLE, M.; CHAUVETTE, M. 2002. «Caracterización de la industria quesera de la zona noroeste del Estado de México». *Memorias del seminario internacional Nuevas tendencias en el análisis socioeconómico de la lechería en el contexto de la globalización*: 123-136.
- RALLET, A.; TORRE, A. 2004. «Proximité et localisation ». *Economie rurale*, 280, mars-avril : 25-41.
- RALLET, A. 2002. «L'économie de proximités. Propos d'étape ». En Torre A. *Le local à l'épreuve de l'économie spatiale. Agriculture, environnement, espaces ruraux. Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 33 : 11-26.
- REQUIER-DESJARDINS, D. 2004. «Agroindustria rural, acción colectiva y SIALES: Desarrollo o lucha contra la pobreza?». *Congreso Internacional ARTE, Agroindustria Rural y Territorio*. Toluca, México. Diciembre.
- SCHMITZ, H. 1996. «Efficacité collective : chemin de croissance pour la petite industrie dans les pays en développement ». En: *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, B. Pecqueur (dir.), L'Harmattan, Paris : 73-99.
- TORRE, A.; GILLY, J.P. 1999. «On the analytical dimension of Proximity Dynamics». *Regional Studies*, 1999, vol. 34, No. 2 : 169-180.
- TORRE, A. 2001. «Confiance et Territoire : de l'analyse des systèmes localisés de production à l'étude des modes d'organisation de la production agricole au niveau local ». En: *Confiance et Rationalité*, F. Aubert et J.P. Sylvestre (dir.), Inra Éditions : 249-265.
- TREVIÑO, J. 2004. «Proposición con punto de acuerdo para exhortar al sistema nacional y apoyar los sistemas estatales para el Desarrollo Integral de la Familia, para que en la adquisición de lácteos para los programas alimentarios se cumpla con la norma oficial mexicana 155-SCF-2003 y se procure apoyar la compra de leche de producciones nacionales. Comisiones unidas de gobernación y desarrollo social». Cámara de Diputados del LIX Congreso de la Unión. P, 53, II. México, DF, Abril.
- WOOLCOCK, M.; NAYARAN, D. 2000. «Capital social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo». *World Bank Research Observer*. Vol 15, No. 2: 225-250.