

01674  
28



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA PRODUCCION Y SALUD ANIMAL

Envío a la Dirección General de Bibliotecas y  
AM a difundir en formato electrónico e impreso  
el contenido de mi trabajo recepcionado

NOMBRE: Gerardo Ponce Guzman

FECHA: 23 de Abril 2005

## CARACTERIZACION ORGANIZACIONAL Y FINANCIERA DE UNA EMPRESA LECHERA DEL SECTOR SOCIAL: UN ESTUDIO DE CASO REFERIDO AL ESTADO DE AGUASCALIENTES.

**T E S I S**  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRO EN CIENCIAS**  
P R E S E N T A :  
**GERARDO PONCE GUZMAN**

TUTORES:

- ADOLFO ALVAREZ MACIAS
- JOSE LUIS DAVALOS FLORES
- LUIS ARTURO GARCIA HERNANDEZ



MEXICO, D. F.

2003

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**TESIS  
CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

**Este trabajo está dedicado a:**

**Adriana y Sebastián**

Por todo su amor, su paciencia y ejemplo.

**Mi madre, mis hermanos y hermanas**

Por todo su apoyo, cariño, paciencia, estímulo y por el ejemplo que siempre me han brindado.

**José Luis Dávalos, Adolfo Álvarez y Luis Arturo García**

Por su confianza, consejos, apoyo y paciencia, pero sobretodo por su invaluable amistad.

**Rafael Trueta y Francisco Alonso**

Por que sin su ayuda y asesoría no hubiera sido posible concluir este trabajo.

**La Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia**

Por la oportunidad de desarrollarme tanto en lo profesional como en lo personal.

2

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Agradecimientos:**

**A la Universidad Nacional Autónoma de México**

Por la oportunidad de desarrollarme y continuar con mis estudios.

**A todo el personal de Ganaderos Lecheros Integrados de  
Aguascalientes (GLIA)**

Por brindarme la confianza y facilidades para obtener información  
para este trabajo.

**A los Centros de Acopio y ganaderos de los mismos**

Por permitirme su tiempo y dedicación para la recopilación de datos  
y entrevistas.

**Al personal de la Comisión de Desarrollo Agropecuario del  
Estado de Aguascalientes**

Por la información proporcionada.

## Resumen

El trabajo tiene por objeto, determinar las estrategias generadas a partir de la organización e integración de productores lecheros del sector social del estado de Aguascalientes, quienes en aras de afrontar los retos que la globalización de los mercados conlleva, bajo iniciativa propia pero con un fuerte apoyo estatal, conformaron una empresa integradora. A través de la aplicación del método de diagnóstico organizacional, del análisis financiero de la empresa, del análisis del entorno de la misma y de la realización de entrevistas con diferentes actores sociales representativos de la entidad, se describen los principales obstáculos que ha enfrentado la organización al tratar de agrupar y representar los intereses de los pequeños productores y de asegurar una posición en el mercado lechero regional. Entre las principales causas detectadas en el estudio se encuentran; el escaso sentido de unificación, la falta de experiencia empresarial de los ganaderos, la ausencia de sólidas bases financieras y de mecanismos de control administrativos oportunos, la repetida búsqueda de un liderazgo representativo y comprometido con los objetivos comunes, la falta de participación de los agremiados a la empresas consecuencia de la poca comunicación ejercida por su administración, la asimétrica competencia con agroindustrias consolidadas, los bajos precios causados por el exceso de productos importados y de baja calidad, así como la ambivalente participación del Estado. El análisis de los resultados obtenidos permite identificar la necesidad de fomentar la creación de este tipo de empresas por iniciativa propia de los productores, brindarles el apoyo a través de asesorías comprometidas y consistentes con los intereses de los agremiados, inducir la necesidad de una administración profesional supervisada por los interesados, promover la comunicación constante y en todos los sentidos en la organización, todo lo anterior a fin de promover la consolidación de empresas autogestivas, capaces de desarrollarse por sí mismas.

4

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Abstract

This work has for object to determine the generated strategies from the integration and organization of milk producers of social sector in Aguascalientes state, Who confronts the challenges that globalization of markets bears, whit own initiative but with a strong state support, they conformed an integrative company. Through the application of the organizational diagnosis method, financial analysis of the enterprise, environment of the same one and the realization of interviews with several representative social actors of the entity, the main obstacles that the organization has faced are described when trying to contain and to represent the interests of the small producers and of assuring a position in the regional milk market. Among, the main causes detected in the study they are: the scarce unification sense, the lack of the cattlemen's managerial experience, the absence of having been accustomed to financial bases and control mechanism in administration, the repeated search of representative and committed leadership with the common objectives, the participation lack of those unionized to the company consequences of the short communication exercised by their administration, the asymmetric competition whit the consolidated agro industries, the low prices caused by the excess of cared product of low quality, as well as the ambivalent participation of State. The analysis of results allows to identify the necessity to foment the creation of this kind of firms for initiative characteristic of the producers, to offer them the support through committed and consistent consultantships with the interests of those unionized to induce the necessity of a professional administration supervised by the interested ones, to promote the constant communication and in all the organization ways, the whole that in order to promote the consolidation of self control companies, able to developed by themselves.

## ÍNDICE GENERAL

Introducción	1
Marco teórico conceptual	5
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Hipótesis	15
Método	16
Antecedentes	
El contexto de la producción de leche a nivel mundial	20
Las importaciones mexicanas de productos lácteos	24
Políticas y programas que afectan al sector lechero primario	27
Los productos lácteos y su participación en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte	32
Composición de la producción lechera nacional	34
Aspectos relevantes del estado de Aguascalientes	42
La actividad lechera en Aguascalientes	45
La organización de los pequeños productores para la comercialización de leche	47
Influencia de las agroindustrias en las organizaciones lecheras	51
El caso GLIA (Ganaderos Lecheros Integrados de Aguascalientes)	54
Resultados	
Resultados, semblanza general de la empresa	57
Resultados, diagnóstico organizacional	66
Planeación	66
Organización	67
Integración	68
Dirección	68
Control	69
Resultados, análisis financiero	69
Resultados, razones financieras	78
Razones de liquidez	79
Razones de apalancamiento	83
Razones de eficiencia operativa	86
Razones de rentabilidad	91
Resultados, análisis del entorno	93
Los competidores	93
Los compradores	96
Los proveedores	98
Los bienes sustitutos	101
El Estado	102

6

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Discusión	
Aspecto organizacional	104
Aspecto financiero	112
Conclusiones	117
Bibliografía consultada	122

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Participación de las importaciones en la oferta nacional de leche	25
Composición de las importaciones mexicanas de leche	27
Creación de grupos lecheros vinculados a centros de acopio	48
GLIA, participación porcentual al ingreso	74
GLIA, participación porcentual al egreso	76
GLIA, razón de circulante	80
GLIA, prueba del ácido	80
GLIA, razón del efectivo	81
GLIA, capital de trabajo al total del activo	82
GLIA, razón del intervalo de tiempo	83
GLIA, razón deuda total	84
GLIA, razón deuda/capital	84
GLIA, multiplicador del capital	85
GLIA, razón de deuda de largo plazo	85
GLIA, rotación de inventarios	86
GLIA, días de venta en inventarios	86
GLIA, rotación de partidas por cobrar	87
GLIA, días de cobro en cuentas por cobrar	88
GLIA, rotación de partidas por pagar	88
GLIA, periodo de pago promedio	89
GLIA, Rotación de activos fijos	90
GLIA, rotación total de activos	90
GLIA, rotación del capital de trabajo	91
GLIA, margen de utilidad	92
GLIA, rendimiento sobre los activos	92
Comparativo de precios pagados al productor; Aguascalientes vs Promedio Nacional	95

7

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ÍNDICE DE FIGURAS

Localización de los sistemas de producción de leche en México	37
Ubicación del estado de Aguascalientes	43
Ubicación de las principales cuencas lecheras y centros de consumo en México	46
Estructura interna de GLIA	61

## ÍNDICE DE CUADROS

Principales países productores de leche	21
México: Producción total anual de leche de bovino	22
Producción de leche de bovino por entidad federativa 1999	38
Figuras asociativas asumidas por los grupos de pequeños productores de leche del estado de Aguascalientes	58
Grupo fundadores del GLIA	60
GLIA, estados de resultados	72
GLIA, estados de situación financiera	73
GLIA, estados de resultados expresados en por cientos integrales	75
GLIA, estados de situación financiera expresados en por cientos integrales	77
GLIA, razones financieras	79

8

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Introducción

El subsector lechero nacional es uno de los que mayor dinamismo ha presentado en los últimos años, con un crecimiento medio anual del 4.7 por ciento en la década de los noventa. Sin embargo, tal incremento en la producción, a pesar de ser superior al crecimiento poblacional, no ha sido suficiente para cubrir la demanda total nacional, por lo que se sigue recurriendo a las importaciones de derivados e incluso de leche fluida. Esta necesidad de complementar la oferta nacional con importaciones, aunada a las políticas de corte neoliberal y de apertura de mercados adoptadas por el Estado desde mediados de la década de los ochenta, han propiciado la necesidad por parte de los productores nacionales, no sólo los lecheros sino la generalidad de éstos, de encontrar nuevas formas para afrontar la elevada competitividad que impone la apertura comercial en las condiciones bajo las cuáles ésta se da en México.

Al interior del territorio nacional la producción de leche se desarrolla en muy diversas condiciones dependiendo de las características climáticas de la región, del nivel de tecnificación y de las particularidades socioeconómicas de los productores involucrados. En este sentido la producción lechera nacional se concibe desde las zonas áridas o semiáridas, las templadas y hasta las regiones tropicales y sub-tropicales del país. En sistemas de producción que van desde los altamente tecnificados, con importantes inversiones en activos y elevados rendimientos, en algunos casos iguales a los alcanzados por los países desarrollados, hasta las llamadas lecherías familiares o de traspatio, con un mínimo nivel de tecnología pero de una enorme importancia social. Tal variedad de combinaciones en la producción lechera de nuestro país denota una muy amplia gama de probables combinaciones, en cuanto a tamaño de la ganadería, nivel de tecnificación y localización de éstas. Debido a esto resulta importante que se reconozca esta heterogeneidad en la producción a fin de definir políticas específicas por sistema, considerando, sin embargo, que al interior de cada sistema existen también diferencias significativas.

No obstante, un denominador común en este universo de unidades productivas es la necesidad de integración por parte de los productores. Al respecto, la integración resulta ser

una tendencia de carácter mundial retomada a partir de los países con eficientes sistemas lecheros en los que la asociación es una estrategia que contribuye a reducir la incertidumbre ante los cambios que se han estado dando en el sector agroalimentario. Además, con la finalidad de apropiarse de cada vez una mayor parte del proceso productivo, desde la forma de hacerse de los insumos para la producción hasta las estrategias para la comercialización de los productos obtenidos, para así poder enfrentar las exigencias de competitividad que demanda la globalización, pero sobretodo en la perspectiva de mantenerse en la producción y el mercado de los lácteos.

Consecuentemente la organización se puede entender, en términos genéricos y simples, como un sistema social de interacción compleja, que aparece como: un medio para reducir conflictos a través de recursos propios (como la negociación); un mecanismo para elevar la capacidad de tratamiento de la información y de decisión por parte de los agentes involucrados; un instrumento para enfrentar la incertidumbre y el riesgo (proveniente del mercado o las instituciones); una alternativa para reemplazar o complementar las reglas del mercado y; en última instancia un canal para ordenar y darle fluidez a los complejos mecanismos de decisión (Ménard, 1992). En los ámbitos agropecuarios y agroindustriales las organizaciones se han dividido en tres tipos: pública (organizaciones oficiales, compuestas por organismos de tipo burocrático); privada (empresas, regidas por la ganancia económica) y; el sector social, "donde confluyen organizaciones productivas y sociales, integradas voluntariamente por sus miembros, cuyos objetivos son el interés y beneficio amplio de sus socios mediante la acción colectiva y donde su forma de sanción no es la coerción administrativa, sino la presión social" (CEPAL, 1997).

Considerando lo anterior, la presente investigación tiene como fin el de retomar y analizar las experiencias generadas por la empresa Ganaderos Lecheros Integrados de Aguascalientes S.A. de C.V. (GLIA), como un estudio de caso de las necesidades de integración, desarrolladas en conjunto por productores lecheros del sector social y gobierno del estado, en la perspectiva de buscar opciones de crecimiento originales adaptadas a las condiciones de los productores de la región, con la intención de dar cumplimiento a las exigencias promovidas por parte de las

agroindustrias<sup>1</sup>, quienes imponen nuevas reglas para asegurarse el suministro oportuno, suficiente, económico y con calidad de materias primas<sup>2</sup>.

En este sentido, cabe resaltar la importante participación del estado de Aguascalientes en la producción lechera nacional. Es un estado que apenas ocupa el 0.3 por ciento del territorio nacional, sin embargo, ha aportado en promedio el 4.2 de la producción nacional en los últimos 7 años, con un crecimiento medio anual del 7.6 por ciento en el mismo período, lo que demuestra la importancia que para el estado representa la producción lechera, además de que junto con la región de los Altos de Jalisco y el estado de Zacatecas, es considerada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR) como la primer cuenca en importancia por su participación en la producción a nivel nacional. Es de resaltar que, en este espacio un importante motor para la promoción de la actividad lechera ha sido la presencia de las industrias procesadoras de lácteos, que para el caso de Aguascalientes representaban en 1996 el 7.3 por ciento del total nacional y para Jalisco el 12.5 (Aserca, 1996).

El análisis se realiza desde dos perspectivas, primero a partir de las características propias de la organización respecto a las estrategias utilizadas para llevar a cabo la gestión organizacional y, segundo a partir de un análisis financiero, en una revisión retrospectiva de los estados financieros generados desde la creación de la empresa. Desde este enfoque, o esta mezcla de enfoques, se pretende caracterizar la gestión llevada a cabo por la directiva para integrar a los productores lecheros en una organización tanto de carácter representativo y cooperativo, como de carácter empresarial. En este sentido, la especificidad del estudio de caso obliga a adoptar un enfoque inductivo, enfoque que asume una doble connotación: por un lado a partir de lo particular a lo general, pero también de lo empírico a lo teórico,

---

<sup>1</sup> El concepto de agroindustria hace referencia a un método de producción agropecuaria que requiere de la explotación del campo y la participación de empresas industriales que procesan o transforman los productos agrícolas para obtener alimentos o materias primas para su empleo en otras ramas industriales (Ávila, 1998).

<sup>2</sup> En este sentido conviene redefinir a la agroindustria como un importante agente moderador, capaz de ocupar algunos de los espacios generados por la desregulación del Estado, principalmente en el campo de los precios y las imposiciones normativas de calidad, lo que además le confiere un importante poder negociador.

principalmente como una contribución y tratando de evitar caer en la facilidad de la generalización.

Por otro lado, de acuerdo al planteamiento de Michael Porter, en su libro *la Ventaja Competitiva* (1999), al revisar la posición de una empresa dentro de determinada industria, resulta importante también situarla dentro de su entorno, identificar los roles que juegan los competidores, los proveedores y los compradores así como la disponibilidad y la percepción en el mercado de los bienes sustitutos del producto en cuestión. A tal propuesta Daniel Coté (Citado por David, 1999) agrega considerar la participación y la influencia del Estado. Tomando en consideración lo anterior, se agregan algunas observaciones acerca de las influencias que tienen tales actores en el desempeño de GLIA, a partir de diversas entrevistas realizadas y considerando los trabajos elaborados por distintos autores en torno al sistema lácteo mexicano.

El trabajo se compone de seis apartados principales; en el primero se retoman algunos conceptos vertidos por investigaciones previas respecto a las características comunes de las organizaciones, principalmente en términos de empresas, tanto integradoras como mercantiles y del sector social, con el objeto de definir las particularidades que serán consideradas en el estudio de caso; en el segundo, a partir de dichos conceptos se proponen los objetivos a cubrir por el trabajo; la hipótesis planteada en el mismo y el método utilizado para su realización; el siguiente apartado presenta a grandes rasgos, y en una descripción deductiva, las condiciones de la lechería primero a nivel mundial, después nacional y por último regional, con la finalidad de ubicar el entorno en el que se desarrolla la organización de los pequeños productores en el estado de Aguascalientes; en el cuarto apartado se presentan los resultados obtenidos, comenzando con una descripción general de los orígenes de la organización y continuando con la presentación organizacional y por último la financiera; la discusión, incluye la comparación de los resultados aquí obtenidos con trabajos publicados en torno al sector social agrícola y pecuario del país, en este sentido cabe aclarar que son escasos los trabajos relacionados a la organización social lechera en México; en el sexto y último apartado se presentan las conclusiones derivadas de esta investigación.

## **Marco teórico conceptual**

Como parte de los conceptos que serán utilizados a lo largo del trabajo conviene definir a las empresas integradoras ya que la empresa Ganaderos Lecheros Integrados de Aguascalientes S.A. (GLIA) en sus inicios fue bandera política de la ex-Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), ahora Secretaría de Economía, como la primera empresa integradora en el estado de Aguascalientes, razón por la cual también tuvo una importante promoción y apoyo del gobierno estatal.

A las empresas integradoras SECOFI (2000) las define como empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana, cuyo objetivo fundamental es organizarse para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí. En este sentido, la idea central es inducir la especialización de las unidades productivas en alguna de las diferentes etapas del proceso productivo de un bien determinado. Mediante la fórmula de la empresa integradora se pretende formar un núcleo de personal prestador de servicios altamente calificado que debe ocuparse de las actividades más críticas del proceso productivo. El esquema de integración además, debe concebirse como una alternativa que permita a los pequeños productores fortalecerse para competir, recalando la importancia que se debe asignar a la elaboración de un proyecto de pre-factibilidad económica-financiera, que permita a los futuros socios de una integradora la reducción del riesgo en la instrumentación del proyecto.

En dichos proyectos se pretende fomentar la cooperación entre empresas a través de una articulación productiva con la finalidad de fortalecerse para producir y comercializar sus productos y servicios en mercados de alta competitividad, como los fomentados a raíz de la apertura comercial, sin embargo una de las prioridades en la gestión integradora es transferir total autonomía a los asociados. Así, cada empresa ocupa una fase precisa de la producción y es, al mismo tiempo, proveedora y utilizadora de bienes y servicios de modo que en conjunto son como una gran empresa que asegura el aprovechamiento de economías de escala y, que mantienen la flexibilidad y la autonomía suficiente para diferenciar sus mercados de venta y

abastecimiento. En estas dos actividades en común, compra y venta, también se deben obtener economías en el transporte, almacenaje y distribución.

La SECOFI a través del reglamento que rige el accionar de las empresas integradoras estableció un marco legal en el que destaca, entre otras cosas: la constitución de las integradoras como sociedades anónimas, es decir: poseer personalidad jurídica propia, su fin principal será la prestación de servicios especializados a las empresas integradas, quienes adquirirán acciones o partes sociales de la empresa, sin que alguna de las asociadas participe con más del 30 por ciento del capital social, además están obligadas a utilizar los servicios de la misma, los cuales podrán ser de carácter tecnológico, de promoción y comercialización, diseño, subcontratación de productos o servicios, obtención de financiamiento, administrativos, fiscales, jurídicos, informáticos, de capacitación y gerenciales, principalmente; el capital social no debe ser inferior a los cincuenta mil pesos, pudiendo participar en la sociedad instituciones de desarrollo o cualquier otro tipo de socio siempre y cuando el 75 por ciento del capital pertenezca a las empresas integradas. La integradora no podrá participar directa o indirectamente, del capital social de alguna de las empresas que la conforman, su radio de acción podrá ser incluso a nivel nacional o circunscribirse a una región, dependiendo de los requerimientos de sus agremiados, sus ingresos corresponderán exclusivamente a cuotas, comisiones y prestación de los servicios ofrecidos a sus integradas, permitiéndosele ingresos extras por otros conceptos, pero estos no deberán exceder del 10 por ciento de los totales, además de presentar un proyecto de pre-factibilidad que señale el programa específico que seguirá la integradora.

Este esquema de empresas integradoras es un instrumento de fomento para promover el desarrollo regional, aprovechar racionalmente los recursos locales, incrementar las oportunidades de empleo y, sobre todo, para que las empresas pequeñas no trabajen aisladas y se diluyan ante la creciente competencia y complejidad de los mercados. Con tales propósitos, el gobierno mexicano emitió un decreto el 7 de mayo de 1993 (modificado el 30 de mayo de 1995), que promueve la creación, organización, operación y desarrollo de empresas

integradoras, basado en una figura asociativa que ha tenido un desarrollo exitoso en Italia y otros países.

No obstante, la tradición asociativa en el campo mexicano tiene orígenes muy anteriores a los fomentados por las instituciones gubernamentales, dio inicio con el agrarismo, en su lucha por la dotación de ejidos y por la restitución de tierras a las comunidades, y después se desarrolló con la defensa de la tierra, la búsqueda de recursos para trabajarla y, en muchos casos, con la organización de la producción en conjunto (Torres y Gasca, 1997).

Sin embargo, en fechas recientes la organización de productores agrarios en México se observa como consecuencia de varias influencias, entre las que destacan el retiro progresivo del Estado de la regulación sectorial, la nueva normativa de las agroasociaciones derivada de la reforma al artículo 27 constitucional y de las exigencias de las propias agroindustrias, quienes imponen nuevas reglas para asegurarse el suministro conveniente de materias primas. En este marco las sociedades agrarias -para el caso particular los centros de acopio lecheros- se crean para satisfacer las necesidades de una población de acuerdo a las condiciones económicas, políticas, culturales, tecnológicas y sociales en que ésta se encuentra.

En este caso, la organización de productores lecheros provoca la concentración de la oferta, lo que supone disminuir los costos de transacción y mejorar la calidad, sobre todo cuando se puede acceder a medios de transporte ágiles y a la cadena de frío; elevar la capacidad de negociación entre los ganaderos, sobre todo de los pequeños, para lograr asociaciones menos asimétricas frente a la agroindustria, el Estado y sus proveedores. Desde esta perspectiva las organizaciones se pueden entender como un sistema social de interacción compleja, destinado a reducir conflictos y alcanzar objetivos comunes (CEPAL, citado por Álvarez y col. 2000). En este sentido, la organización de los ganaderos, en el estudio de caso que se analiza, culmina en la integración horizontal, con la conformación de los centros de acopio, que desde la perspectiva de Bofill (1999) son nuevos centros de representación campesina que surgen como plataformas de diálogo y negociación colectiva política y económica frente al Estado y las agroindustrias y permiten desarrollar el potencial organizativo y

empresarial de los productores. En consecuencia, ante la necesidad planteada de una mayor y mejor representación de los ganaderos frente a la agroindustria, se recurre a la creación de una empresa de segundo nivel que concentre la producción, por un lado y los intereses e inquietudes de los ganaderos por otro. Lo anterior conlleva a entender el papel y el funcionamiento de las empresas en general y el de las integradoras en particular. En este sentido la empresa GLIA capta la esencia de lo que una empresa integradora representa, ya que es una concentradora de intereses comunes entre los ganaderos del sector social, realiza compras en conjunto con precios y descuentos especiales para sus socios, concentra la producción y busca alternativas de mercado, entre otras, pero a la vez confiere a sus socios la autonomía suficiente que les permite tomar sus propias decisiones.

En términos generales, las empresas son organizaciones donde un conjunto de factores internos (económicos, técnicos, humanos, etcétera) interactúan entre sí y con factores externos (demanda, competencia, sistema financiero). De acuerdo con Parsons (citado por Rodríguez, 1996), la organización entendida como empresa debe cumplir una meta que es su función respecto a la sociedad, lo cual resulta ser la esencia misma de las empresas del sector social. Ahora bien, una empresa es en general, una entidad o negocio que se constituye para obtener una ganancia o beneficio económico, en este sentido el accionar de la integradora, en específico GLIA, resulta atípico ya que se busca realizar la compra de la producción de sus socios a precios caros para venderlos también a precios elevados, con lo que los márgenes de utilidad se reducen, pero los beneficios se aplican directamente al productor, de esta forma se detecta una clara tensión administrativa entre el acumular y distribuir, pero por otro lado los beneficios se reflejan directamente en las utilidades obtenidas por los socios tratando de reforzar de esta manera el espíritu de cooperativismo que promueven dichas asociaciones.

Uno de los objetivos de cualquier empresa es la permanencia, por lo que se debe recordar que ésta no se obtiene si antes no se procura satisfacer una necesidad y si el bien o servicio que se ofrece no cumple por completo con lo que espera obtener el cliente al adquirirlo (Prieto y Suárez, 1997). Así las exigencias planteadas por la agroindustria en aras de obtener un producto de calidad, frío e higiénico principalmente, han llevado a que los productores adopten

nuevas formas de producción, con la finalidad de mantenerse en el negocio de la leche. Tales adaptaciones incluyen la incorporación de tecnología, de prácticas de manejo y de administración en favor de una mayor especialización productiva, que si bien por un lado favorece a los productores y sus organizaciones permitiéndoles mantenerse en el mercado, por otro, genera cierta vulnerabilidad para los mismos al atentar directamente contra la diversificación característica de los sistemas familiares de producción.

Las organizaciones son entes dinámicos en constante proceso de adaptación con su medio. Así, si se considera al entorno como una fuente de constantes perturbaciones que el sistema enfrenta experimentando cambios de estado, este mismo entorno genera incertidumbre para la empresa. Incertidumbre que en combinación con la especialización de la productividad (o de los activos) crea la necesidad de una integración (Williamson y Winter, 1996). Esto es, la integración es el resultado de una complejidad creciente de la división del trabajo. Visto de otra forma, cualquier operación llevada a cabo en un mercado tiene un costo, de modo que la formación de alguna organización que permita al empresario dirigir los recursos ahorra ciertos costos, sobretodo de comercialización<sup>3</sup>. Para el caso particular de los productores lecheros del sector social las exigencias planteadas por la agroindustria los han llevado a concentrar esfuerzos y capital en la especialización de la producción de leche, lo que crea, a la vez, la necesidad de encontrar nuevas formas de organización que les permitan realizar las producciones obtenidas. Una de estas formas es la asociación en los centros de acopio que representan una forma de integración horizontal, pero que a la vez conlleva a buscar la comercialización ventajosa de los volúmenes de producción ahora alcanzados, esto es, se crea la necesidad de una nueva integración, ahora de tipo vertical que facilite el vínculo con las procesadoras, esta relación es brindada en este caso por la integradora GLIA.

---

<sup>3</sup> Coase (1934) hace referencia a los costos de transacción llevados a cabo por la empresa al recurrir al mercado (Williamson y Winter, 1996).

Según Rueda (1999), la empresa integradora debe prestar servicios especializados a las empresas asociadas, la limitante es que estas mismas empresas conservan autonomía total para decidir utilizar los servicios de la integradora o no. Estos servicios pueden ser: tecnológicos, administrativos, informáticos, legales, contables, fiscales; de publicidad, producción, promoción y comercialización, financiamiento, capacitación, diseño; asesoría para exportar, para importar, subcontratación y otros. Asimismo, puede realizar actividades en común, por cuenta de los socios, tales como: compra de maquinaria, insumos, venta de la producción, adquisición de tecnología, asistencia técnica, capacitación de la fuerza laboral o de los niveles directivos, entre otros.

En este sentido, la creación de la empresa integradora, es una expansión de algo estrechamente relacionado y de lo cual las empresas -los centros de acopio- ya tienen cierto grado de conocimiento. Cabe aclarar que la empresa entre mayor sea su experiencia se vuelve cada vez más selectiva ante la información generada a su alrededor, esto quiere decir que la organización toma del entorno lo que podrá ser de utilidad como información, para orientarse en él. Lo anterior es entendible si se toma en cuenta que en el ambiente existe un cierto grado de variedad lo que obliga al sistema organizacional a relacionarse en forma selectiva con su ambiente. Esta referencia se hace particularmente importante para el caso de la lechería nacional en la que si bien, se tienen planes y proyectos concretos respecto a la producción, también se encuentra a expensas de las alteraciones generadas en el marco regional y global en la que se halla inmersa, mismas que confieren un ambiente sumamente incierto para el sector.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, Rodríguez (1996) plantea que una organización está formada por decisiones que generan decisiones y que -para relacionarse con su entorno- debe definir como decisión a toda acción del entorno que tenga que ser significativa para ella. Por tanto, las organizaciones tienden a volverse más complejas a medida que el medio que las rodea se hace más complejo. En este sentido Porter (1987) hace referencia a cinco elementos en la estructura del sector industrial cuya interrelación de fuerzas y accionar en la industria generan la competencia por alcanzar una posición de competitividad dentro del mismo. Tales elementos son: poder de negociación de proveedores,

poder de negociación de compradores, la intensidad en la rivalidad entre los competidores del sector, la amenaza del ingreso de nuevos competidores y la amenaza de la sustitución (productos sustitutos).

Así entonces, las características propias del medio y de la organización nos llevan a definir el tipo de diseño o estructura idónea para la organización en términos de su relación con el ambiente. De acuerdo con Rodríguez (1996), en términos generales, una organización orgánica tiene pocas reglas y procedimientos, es descentralizada, tiene una división poco precisa (ambigua) del trabajo, el ámbito que controlan los ejecutivos es amplio y la coordinación es personalizada e informal.

Una organización mecánica, por el contrario, es centralizada, cuenta con muchas reglas y procedimientos establecidos previamente, su división del trabajo es precisa, el ámbito que controla cada ejecutivo y cada persona es estrecho y delimitado y la coordinación se da en forma impersonal y altamente formalizada.

Así, un diseño mecánico será más adecuado en organizaciones que operan en un ambiente estable, es decir, fácilmente predecible. Una organización orgánica, en cambio, podrá operar más efectivamente en ambientes cambiantes en los que las condiciones son inciertas y requieren, por consiguiente, de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación, tales como las imperantes en el sistema lechero nacional. De la misma manera si las situaciones por las que una empresa está atravesando son muy inestables, entonces es probable que los planes necesariamente tengan que conformarse para un período relativamente corto. En el análisis aquí propuesto para la empresa GLIA, cabría definir más allá de la división interna de las responsabilidades y del trabajo, hasta qué punto podrían flexibilizarse o adaptarse las estructuras organizacionales planteadas por Rodríguez (1996), esto es, proponer un enfoque intermedio, ya que si bien el ambiente propio del sector lechero situaría a la empresa como una organización con características preferentemente de tipo orgánico, las características que deberían regirla deben incluir procedimientos muy bien definidos (tipo organización mecánica)

que eviten la dispersión de los objetivos de la empresa, que deben ser los objetivos de los socios en general.

Ante tal devenir de decisiones en la empresa, es evidente la necesidad de conformar un liderazgo capaz de conducir al grupo a lograr una meta, de mantenerlo cohesionado y de representarlo, pero dicha tarea implica el estudio no sólo de las características del líder, sino también las del resto de los componentes de la estructura grupal, ya que todos los elementos, por ser parte de un sistema, son importantes, y su interrelación con los demás es lo que hace alcanzar o no los objetivos de la empresa.

La complejidad de la estructura organizacional evidencia la posibilidad de que se cometan errores, distorsiones u omisiones en las decisiones tomadas, pero es así que se va afinando la información para ser utilizada posteriormente por la organización (proceso de aprendizaje). Se hace tal referencia, ya que en términos de las experiencias inequívocas llevadas a cabo por la empresa durante su desarrollo, el conocimiento adquirido genera ciertos costos llamados "costos del conocimiento" o "del aprendizaje", a partir de los cuales la empresa comienza a pulir las decisiones que generarán nuevas decisiones durante su gestión. Del mismo modo, existen empresas que tienen un importante valor debido a su elevado nivel de confiabilidad en el mercado (Williamson y Winter, 1996). Se hacen tales acotaciones con la finalidad de resaltar las gestiones operacionales llevadas a cabo por la empresa integradora (GLIA) y que a fin de cuentas, se verán reflejadas tanto en el diagnóstico organizacional como en las finanzas de la misma, ya que, en términos generales, se puede considerar que las utilidades son el termómetro que marca la eficiencia de una operación. Sin embargo, lo anterior no es necesariamente cierto para el caso de GLIA ya que las funciones que ésta desempeña se realizan en función del beneficio de los socios, lo cual resulta una práctica habitual en las asociaciones de tipo cooperativo al transferir los beneficios por la vía indirecta de los precios pagados por la materia prima entregada por los socios.

En este sentido, si bien es cierto que las organizaciones del sector social tienen como fin principal el de conjuntar esfuerzos con base en objetivos comunes y que la organización es sólo

el medio para lograrlo, se debe considerar que sin unas bases adecuadas de sustento organizacional y ante las nuevas opciones de integración y de competencia de mercado, se requiere de la creación de empresas sociales que contribuyan a generar riqueza y a distribuirla, y que sean exitosas desde el punto de vista financiero (Rello, 1997).

En este sentido los estados financieros muestran como las empresas han conjuntado los factores de producción, capital, trabajo y organización. Así, toda medida administrativa acertada o equivocada que se adopte por la empresa durante un mayor o menor tiempo, queda reflejada en los valores que constituyen los estados financieros. El análisis financiero es un estudio de relaciones y tendencias para determinar si la posición financiera y los resultados de operación de una empresa son satisfactorios o no, pero sobretodo es un proceso que se lleva a cabo para detectar las fortalezas y debilidades de la empresa y a partir de ellas, establecer el curso de acción a seguir para sacar provecho de las primeras y corregir las segundas.

Consiguientemente el análisis financiero *descubre* información que de otra forma no es captada por el lector de los estados financieros. Este proceso *traduce* la información que contienen los estados financieros a un lenguaje entendible y supone por sí mismo dos elementos básicos: análisis, el cual se encarga de seccionar la información de los datos financieros e; interpretación que sintetiza los datos provistos por el análisis para llegar a una conclusión final (Pérez, 2000).

De esta manera, los fines sociales que persigue GLIA permiten ver a esta empresa como parte importante en el desarrollo de los productores del sector social y su integración a la agroindustria lechera de Aguascalientes, por lo mismo, se propone en el presente trabajo, realizar un estudio que permita conocer a fondo su funcionamiento, sus antecedentes y su situación financiera en primera instancia, sin olvidar la importancia que reviste el entorno para la empresa, entendiendo por este la relación inmediata que presenta tanto con sus socios como con las agroindustrias con las cuales comercializa el producto.

Parte del estudio contempla el identificar las ventajas de esta empresa y su aplicación estratégica a partir de la utilización de los recursos únicos que posee (Camisón, 1999), en este entendido Ventura (1995) señala que la empresa debe definir las actividades que debe realizar internamente y cuales externamente, en una identificación estratégica de las oportunidades y riesgos del entorno y las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa (Steiner, 1999).

En resumen el análisis aquí propuesto engloba la caracterización de la gestión organizacional llevada a cabo por la integradora mediante la definición del grado de integración vertical logrado por la organización en términos del desarrollo promovido entre sus socios, el concepto que de autonomía ejercen éstos, la adaptación estructural consolidada por la organización, el desempeño del liderazgo y la velocidad de aprendizaje del mismo en aras de contribuir a la reducción en los costos de transacción y lograr un equilibrio entre la acumulación y la distribución que facilite la percepción del beneficio de la organización por parte de los productores, por un lado, y el de la consolidación del proyecto en los aspectos financieros, por otro.

## **Objetivo general**

Determinar las estrategias adoptadas por el sector social lechero, en el estado de Aguascalientes, a partir de las experiencias generadas por una empresa integradora, mediante la definición de su estructura organizacional, la promoción y el posicionamiento del proyecto entre las bases y la agroindustria y a través de la definición de su composición financiera, considerando a ésta consecuencia de la gestión organizacional llevada a cabo.

## **Objetivos específicos**

Identificar y analizar las estrategias utilizadas por la empresa, en los procesos de integración horizontal (participación de los ganaderos) y vertical (negociación con las agroindustrias) y cómo éstas influyen en su gestión financiera.

Elaborar un diagnóstico analítico y propositivo de las condiciones financieras, de una empresa del sector social lechero en Aguascalientes.

A partir de los puntos anteriores, proponer una lista jerarquizada de riesgos y oportunidades de la empresa estudiada, que pueda ser retomada como una experiencia comparativa para el sector social lechero de México.

## **Hipótesis**

Considerando la escasa experiencia negociadora y organizativa de los productores del sector social y ante las aceleradas exigencias de adaptación que imponen los mercados cada vez más internacionalizados y la cada vez menor participación reguladora del Estado, las empresas de los pequeños productores lecheros muestran una indefinición estructural interna, misma que evita la consolidación de planes y proyectos de promoción que integren al sector de forma equitativa con la agroindustria, a la vez que evitan su fortalecimiento en términos financieros.

## Método

Con el propósito de captar la estructura organizacional de la empresa se procedió a la aplicación del método empleado en el diagnóstico organizacional, el cual implica la realización de entrevistas, cuestionarios y la observación directa, para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos. Este tipo de análisis va más allá de las funciones contables y trata actividades no financieras que finalmente se manifiestan en los registros contables de la organización. El propósito de un diagnóstico organizacional es examinar críticamente operaciones y procedimientos, cubre una revisión de los objetivos de la empresa, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas y del personal. Todo esto es revisado en términos de su contribución, o limitación a la eficiencia operativa (Thierauf, 1999 y Rubio y Hernández, 1996). De acuerdo a este método:

Se aplicaron 6 cuestionarios al total del personal, tanto a nivel gerencial como a empleados. Cada cuestionario constó de 8 secciones: 1) Datos generales; 2) Planeación; 3) Organización; 4) Personal; 5) Recursos materiales; 6) Recursos financieros; 7) Dirección y; 8) Control. Los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios fueron complementados y corroborados con las observaciones realizadas durante la estancia del autor en la empresa.

Simultáneamente y con el fin de proporcionar un panorama general del entorno en el que se desempeña la empresa se recurrió a:

La realización de entrevistas abiertas con el personal, gerentes y ex-funcionarios, así como con ex-miembros del consejo de administración, funcionarios públicos de la Comisión para el Desarrollo Agropecuario del Estado de Aguascalientes (CODAGEA) y representantes de los grupos asociados. Para lo cual se procedió a levantar una investigación de campo que implicó el recorrido por diversos centros de acopio, el registro de lo observado mediante notas de campo y la elaboración de informes que incluyen fragmentos narrativos y citas textuales extraídas de las entrevistas.

Se llevó a cabo una revisión documental de las estadísticas de la producción lechera mundial, nacional y regional a partir de la información proporcionada por distintas instancias como son: el Centro de Estadística Agropecuaria (CEA) de la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR); los Anuarios de la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO por sus siglas en inglés); los Fondos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA); el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI); la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI); el Banco de México (BANXICO); la Procuraduría Agraria (PA) y; el Gobierno del estado de Aguascalientes a través de la Comisión para el Desarrollo Agropecuario del Estado de Aguascalientes (CODAGEA).

Asimismo, la particularidad propia del estudio de caso lo hace inductivo, requiriendo la utilización de herramientas propias para captar directamente la información. Así que, con el propósito de identificar y caracterizar los procedimientos organizativos, administrativos y los criterios administrativo-contables que sustentan el desempeño financiero de GLIA, se realizó un estudio intrínseco de la empresa a partir de:

Un seguimiento de la construcción financiera desarrollada en la empresa GLIA, desde el estudio de los asientos contables, hasta la elaboración de los estados financieros. Para lo cual se llevó a cabo una estancia, por un periodo de un mes, en el despacho que se encarga de la contabilidad de la integradora y de la mayoría de los centros de acopio asociados.

Se realizó un análisis a los estados financieros de los últimos 5 años, con el propósito de evaluar el funcionamiento pasado, presente y las tendencias en la empresa. Los estados financieros utilizados son los estados de situación financiera y los estados de resultados generados por la empresa.

Se calcularon las razones financieras, según la metodología de Ross (1994), que permitieron hacer una evaluación relativa de la situación financiera de la empresa. Las razones calculadas y la fórmula de cada una de ellas se presentan a continuación:

Razones de liquidez, son aquellas que indican la capacidad de la empresa para hacer frente a los compromisos (pasivos) adquiridos en el corto plazo.

Razón de circulante = activo circulante / pasivo circulante

Razón rápida o prueba del ácido = (activo circulante - inventario) / pasivo circulante

Razón de efectivo = efectivo / pasivo circulante

Capital de trabajo neto al total del activo = capital de trabajo neto / total de activo

Intervalo de tiempo = activo circulante / costo de operación promedio diario

Razones de apalancamiento financiero (o de largo plazo), se utilizan para medir la solvencia de la empresa ante los pasivos adquiridos en el largo plazo.

Razón de deuda total = (total de activo - capital total) / total de activo

Razón deuda/capital = deuda total / capital total

Multiplicador del capital = total de activo / capital total

Razón de deuda a largo plazo = deuda a largo plazo / (deuda a largo plazo + capital total)

Razones de utilización de activos, miden la eficiencia de la administración operativa en la empresa.

Rotación de inventarios = costo de ventas / inventarios

Días de venta en inventarios = 365 / rotación de inventarios

Rotación de partidas por cobrar = ventas / cuentas por cobrar

Días de venta en cuentas por cobrar = 365 / rotación de partidas por cobrar

Rotación de partidas por pagar = costo de ventas / cuentas por pagar

Período de pago promedio = 365 / rotación de partidas por pagar

Rotación del capital de trabajo neto = ventas / capital de trabajo neto

Rotación de activos fijos = ventas / activo fijo

Rotación total de activos = ventas / total de activos

Razones de rentabilidad, son medidas que relacionan los rendimientos con las ventas, los activos y el capital.

Margen de utilidad = utilidad neta / ventas

Rendimiento sobre los activos = utilidad neta / activos

Rendimiento sobre el capital = utilidad neta / capital o Identidad Dupont =  
margen de utilidad x rotación de activos x multiplicador del capital

El uso de estas razones resulta útil porque ofrece una medición relativa del funcionamiento de la empresa. Además, resulta relevante mencionar que particularmente en México no existen referencias disponibles acerca de razones financieras empresariales, muchos menos de empresas del sector agropecuario, a diferencia de los Estados Unidos, en donde a través de los despachos de consultoría empresarial se tiene acceso a dicha información.

## Antecedentes

### El contexto de la producción de leche a nivel mundial.

La leche además de ser uno de los alimentos más completos para el ser humano, es una de las fuentes de proteína más accesible y de mayor demanda entre la población, por lo mismo, es un producto básico dentro de la estrategia alimentaria de cualquier país, incluso algunas organizaciones mundiales clasifican el desarrollo nutricional de un país conforme a la cantidad de proteína de origen animal consumida por habitante (2000 Agro, 1999). Debido a esto la leche adquiere una importancia muy especial dentro de las estrategias económicas nacionales e internacionales. En este apartado se describe el comportamiento de las principales variables en la producción mundial de leche que, sin ser la finalidad de este trabajo, se considera relevante incorporar la información haciendo énfasis en aquellas variables que influyen en la producción nacional, para así ubicar la posición que México ocupa dentro del mercado mundial de lácteos.

La producción obtenida durante 1999 en los principales países productores fue de 334.4 millones de ton, destacando como mayores productores del mundo los Estados Unidos, la India y Rusia, con una aportación de 73.6, 36.0 y 31.5 millones de ton respectivamente. En términos generales la producción mundial de leche durante el período 1994 - 1999 en los principales países productores, se ha mantenido sin cambios, sin embargo conviene señalar que los principales incrementos en la producción se han venido dando en países con economías emergentes, como es el caso de Brasil, Argentina, México y la India, al registrar crecimientos medios anuales (CMA) de 5.7 por ciento, 5.5, 3.8 y 3.0 respectivamente, aunque en este sentido Australia, en representación de los países desarrollados, también ha reportado incrementos del 4.8 por ciento en el mismo período (cuadro 1).

Cuadro 1. Principales países productores de leche

(miles de toneladas)

País	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Estados Unidos	69,70	70,440	69,857	70,80	71,415	73,550
India	31,00	32,500	33,500	34,50	35,500	36,000
Rusia	42,80	39,300	35,800	34,10	33,000	31,500
Alemania	27,86	28,621	28,776	28,70	28,500	28,300
Francia	25,32	25,413	25,083	24,89	24,793	24,700
Brasil	16,70	18,375	19,480	20,60	21,630	22,062
Reino Unido	14,92	14,700	14,640	14,85	14,446	14,400
Ucrania	18,13	17,181	16,000	13,65	13,800	12,500
Polonia	11,82	11,420	11,690	11,98	12,500	11,880
Nueva Zelanda	9,71	9,684	10,405	11,50	11,640	11,070
Holanda	10,96	11,294	11,013	10,92	11,000	11,000
Italia	10,36	10,500	10,800	10,81	10,736	10,870
Australia	8,30	8,433	8,957	9,27	9,722	10,483
Argentina	7,80	8,500	8,900	9,06	9,450	10,200
México	7,32	7,399	7,585	7,84	8,238	8,618
Japón	8,38	8,382	8,657	8,64	8,566	8,440
Canadá	7,75	7,920	7,890	8,10	8,200	8,340
Total	329,09	330,286	329,264	330,48	333,465	334,389

Fuente: tomado del boletín bimestral de leche de bovino ene-feb 2001, CEA, SAGAR

Son ocho los países que en conjunto aportan arriba de la mitad de la producción mundial de leche: Estados Unidos, India, Rusia, Alemania, Francia, Brasil, Ucrania e Inglaterra. Los Estados Unidos son la nación con la mayor producción a nivel mundial, durante el período 1994 - 1999 presentó una producción superior al doble de la registrada por el segundo productor de leche del mundo, la India. Durante el periodo tuvo una producción promedio de 71 millones de toneladas anuales y un CMA del 0.92 por ciento. Por su parte la India obtuvo un promedio de 33.8 millones de toneladas y un crecimiento total del 16.13 por ciento en el mismo lapso. Rusia es el tercer productor del líquido a nivel mundial, pero a diferencia de las dos naciones anteriores, ésta presentó una crecimiento negativo en los mismos años, 31.5 millones de ton en 1999 y 42.8 en 1994, lo que significa un decremento total del 26.4 por ciento. Por su parte Alemania y Francia, cuarto y quinto productores mundiales respectivamente, mantuvieron una producción relativamente estable 28 y 25 millones de toneladas cada uno. Ambas naciones

pertenecen a la Unión Europea<sup>4</sup>, quien en 1998 aportó el 31.30 por ciento de la producción mundial con 120.5 millones de toneladas. México por su parte tuvo una producción total de 7.5 millones de toneladas en 1994 y de 8.6 millones en 1999, lo que representó un incremento total de 20.58 por ciento en este período y un CMA de 3.43 (García y col. 1999; CNG, 1998; CEA, 1999) (cuadro 2).

Cuadro 2. México: producción total anual de leche de bovino

AÑO	Miles de Litros	Variación %
1980	6,750,000	0.0
1981	7,069,000	4.7
1982	7,281,000	3.0
1983	7,171,000	-1.5
1984	7,227,000	0.8
1985	7,172,955	-0.7
1986	6,373,406	-11.1
1987	6,200,980	-2.7
1988	6,159,171	-0.7
1989	5,577,309	-9.4
1990	6,141,545	10.1
1991	6,717,115	9.4
1992	6,974,269	3.8
1993	7,404,078	6.2
1994	7,320,213	-1.1
1995	7,398,598	1.1
1996	7,584,518	2.5
1997	7,848,105	3.5
1998	8,238,200	5.0
1999	8,618,000	4.6

Fuente: elaboración propia con datos de FAO, CEA, SAGAR e INEGI

En el terreno de los flujos comerciales de productos lácteos, destaca la participación de los productos y subproductos ofrecidos por las naciones desarrolladas hacia el mercado mundial,

<sup>4</sup> Integrada por 15 naciones: Italia, Francia, Alemania, Bélgica, Luxemburgo, Holanda, España, Inglaterra, Portugal, Grecia, Irlanda, Noruega, Austria, Finlandia y Dinamarca.

por ejemplo, la Unión Europea aportó el 36.5 por ciento de la oferta mundial de leche descremada en polvo (LDP) durante 1998, seguida por los Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda. En lo que respecta a la leche entera en polvo (LEP) nuevamente es la Unión Europea (en especial los Países Bajos, Francia, Dinamarca y el Reino Unido) quien oferta la mayor cantidad de este subproducto en ese año, 1.072 millones de toneladas igual al 38.45 por ciento, seguida por Nueva Zelanda, China, Brasil y Argentina. Asimismo, en la oferta de quesos, mantequilla y yogur son la Unión Europea, los Estados Unidos y Nueva Zelanda quienes alternan como los principales productores y oferentes a nivel mundial.

Por otro lado se encuentran los principales países importadores de lácteos a nivel mundial destacando Brasil, México, Argelia, Japón, Rusia, Alemania, Holanda e Italia, entre otros. Es de llamar la atención la presencia de Alemania, Holanda e Italia en este grupo, lo cual se explica en relación a su ancestral tradición en la elaboración de productos lácteos y también en función de su fuerte participación en la exportación de los mismos (Dávalos, 2001). Rusia, por su cuenta, a pesar de ser uno de los más importantes productores y debido a su elevada población, requiere recurrir al mercado mundial de LDP y de LEP, para satisfacer su demanda interna; en condiciones similares se encuentran Brasil, Argentina y México.

Una característica importante de la oferta de productos lácteos a nivel mundial, es que la participación de los principales países exportadores se debe en gran parte a un elevado componente de subsidios ya sea a su producción, a su exportación o ambas. No es el caso de la oferta neozelandesa, que produce una cantidad ligeramente mayor a la mexicana, pero su reducida demanda interna le permite ofertar importantes volúmenes, caso similar es el de Australia, ambos con una muy favorable balanza comercial en lácteos. De acuerdo con estimaciones de la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE), los montos de los subsidios netos equivalentes transferidos al productor lechero, conocidos como equivalentes de subsidio al productor (ESP), en 1990 se presentaron de la siguiente forma: 69 por ciento en los países de la entonces Comunidad Económica Europea; 62 en los Estados Unidos de América; 79 en Canadá; 71 en Suecia; 77 en Finlandia; 84 en Suiza y 85 por ciento en Japón (García y col. 1999; Del Valle, 2000).

En este sentido, cabe aclarar que la situación actual de la oferta de productos lácteos en el mercado mundial, obedece a una estrategia histórica de fortalecimiento de la cadena agroindustrial, como parte del llamado *régimen alimentario*, en el que las potencias mundiales dieron salida a sus producciones excedentarias a través de programas de *ayuda alimenticia* hacia las naciones más pobres, con lo que se creó una dependencia de las economías emergentes, entre éstas la mexicana, y como consecuencia se desalentó la producción interna. Iniciando así un círculo vicioso que continuaría con la apertura de mercados y la imposición de nuevas condiciones para poder acceder al financiamiento internacional (Chauvet, 1998). Ahora bien, la oferta mundial de productos subsidiados tiene como consecuencia una distorsión de precios hacia el interior de los países importadores, primero a nivel internacional y finalmente a nivel intranacional ya que dichos precios repercuten en los precios internos, más específicamente, en el caso de la experiencia mexicana, estos sirven como precio de indiferencia del que se nutren las agroindustrias para posteriormente fijar los precios del producto nacional (Muñoz y col. 2000; Álvarez y col. 1999a).

#### **Las importaciones mexicanas de productos lácteos**

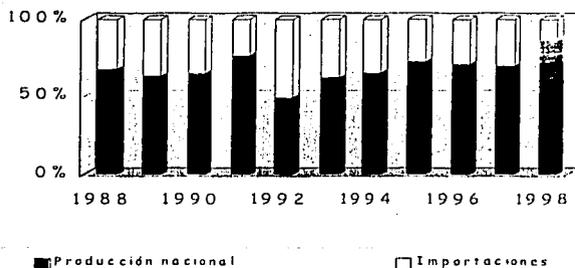
México se ha caracterizado por ser uno de los principales importadores de lácteos a nivel mundial. Las importaciones que realiza se canalizan principalmente a programas de subsidio al consumidor, pero recientemente las importaciones han tendido a diversificarse incorporando a los volúmenes totales productos de mayor valor agregado tendientes a cubrir las demandas de segmentos del mercado reducidos pero con un importante poder adquisitivo. También se han incrementado los volúmenes de sustitutos, a través de los cuales se elaboran productos que tienden a cubrir las demandas del resto del mercado.

Los principales abastecedores de México en el rubro de LDP durante 1995 fueron: Australia, Estados Unidos, Canadá y Nueva Zelanda, en leche evaporada y condensada fueron los Estados Unidos y en yogur fue el mismo país seguido de Alemania y España (Aserca, 1996). Como se puede apreciar México es el principal receptáculo de las exportaciones

estadounidenses, desde luego lo anterior obedece a la situación geográfica pero también, como ya se mencionó, a la necesidad de colocación de los excedentes del primer productor de leche del mundo, aunque cabe mencionar que no es el principal exportador de lácteos a nivel mundial. Esta situación que viene a reafirmarse con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el cual se analiza más adelante.

Así, México a pesar de encontrarse entre los primeros quince países productores de leche, ha presentado una producción histórica insuficiente para satisfacer su demanda interna, por lo que se ha tenido que recurrir en forma periódica a las importaciones tanto de productos como de derivados lácteos (gráfico 1).

Gráfico 1. Participación de las importaciones en la oferta nacional de leche



Fuente: elaboración propia con datos de la CNG (1998 y 1999).

Las importaciones mexicanas de productos y derivados lácteos tienen una composición muy diversa, destacan entre estos productos la LDP, la LEP, el suero, lactosuero, yogur, mantequilla, la grasa butírica y los quesos. Todos estos productos han tenido una participación muy variable a lo largo del tiempo, por ejemplo durante el período 1990-1994 los lactosueros presentaron un aumento de 1 306 por ciento; la mantequilla de 411; los quesos 261 y la leche fluida un 160 por ciento (Muñoz y col. 1997).

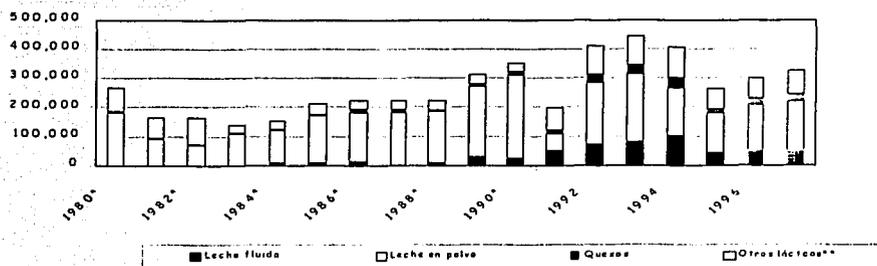
El volumen de las importaciones a lo largo de las últimas dos décadas ha sido oscilante, pero la tendencia ha sido marcadamente a la alza. Destacando una estabilidad alrededor de las 200 mil toneladas, en el período comprendido entre 1985 y 1988 y un posterior y súbito incremento entre 1989 y 1990 alcanzando en este último año un volumen de 353 mil toneladas, las cuales serían fácilmente superadas entre 1992 con cerca de 415,000 toneladas, 1993 con cifras de alrededor de las 445 mil y 1994 cuando se importaron aproximadamente 408 mil toneladas de lácteos, marcando así un lapso de importaciones récord. Posterior a estas fechas las importaciones recobraron un nivel inferior al inmediato anterior, sin embargo, los volúmenes han ido incrementándose con el tiempo superando en 1997 las 300 mil toneladas (SARH, 1992; CNG, 1998 y 1999).

El comportamiento del total de las importaciones resulta interesante, pero resulta aún más la composición de las mismas y sus tendencias en el tiempo. El producto con mayor presencia en el volumen de importación de lácteos es sin duda la LDP y en general todas las presentaciones de leche y derivados deshidratados, los cuales han situado a México entre los principales países importadores a nivel mundial. De 1980 a 1990 el porcentaje de LDP en el volumen total de importaciones se encontró en rangos muy altos superiores al 70 por ciento sobretodo hacia finales de este período. Mientras que durante la década de los noventa la tendencia ha sido a ocupar aproximadamente la mitad de las importaciones totales, pero con una leve variación en las cantidades absolutas, con lo que se observa una tendencia más hacia la diversificación en la importación de productos lácteos, que hacia un descenso en el volumen de LDP importada.

Asimismo, resulta relevante el notable crecimiento que ha sufrido el volumen de importación de quesos y su proporción en las importaciones totales. Dicho volumen representó apenas el 1 por ciento en 1980 (2,000 toneladas aproximadamente), mientras que en 1997 alcanzó el 8 por ciento del total de las importaciones, cerca de 25,700 toneladas y 75 millones 610 mil dólares. Por otro lado, la leche fluida comenzó a importarse a partir de 1993 alcanzando niveles máximos en 1994 con 104 millones de litros y estabilizándose posteriormente en alrededor del 15 por ciento de las importaciones totales en los últimos 3 años, fluctuando entre los 40 y 50

millones de litros importados. El caso de los lácteos clasificados en el rubro de "otros lácteos", presenta un crecimiento particularmente especial debido a que el volumen se ha incrementado notablemente a partir de 1991 pero la proporción de los mismos en las importaciones totales se ha reducido del 38 por ciento en ese mismo año, al 24 en 1997 (gráfico 2). En este rubro se encuentran el yogur, suero de leche en polvo, lactosueros, mantequilla, pastas lácteas para untar y la grasa butírica para untar entre otros (SARH, 1992; CNG, 1998 y 1999).

Gráfico 2. Composición de las importaciones mexicanas de leche  
(miles de litros)



Fuente: elaboración propia con datos de: \*FAO (de 1980 a 1990) y Aserca (1991 y 1999)

\*\* Yogur, suero, lactosuero, mantequilla, pastas lácteas y grasa butírica.

### Políticas y programas que afectan al sector lechero primario

México dio los primeros pasos hacia la globalización a principios de los años ochenta, pero la formalización de lo que se conoce como la apertura económica se da en 1986, con la

incorporación al Acuerdo General de Tarifas y Aranceles (GATT por sus siglas en inglés), y se reforzó con la puesta en marcha del TLCAN, en 1994. Lo anterior obedeció a los cambios que se venían dando hacia una mayor integración de mercados mundiales y regionales y a las transformaciones en la formación del Estado mexicano regidas por la adopción del neoliberalismo (Rodríguez, 1998).

Paradójicamente, en administraciones anteriores la política económica estuvo caracterizada por el proteccionismo comercial y una gran demanda internacional de productos agropecuarios. La política de apoyo al campo se caracterizó por el papel tutelar del gobierno; con todo, los resultados han demostrado que ese modelo de desarrollo agropecuario no fue capaz de resolver los problemas de producción, desempleo y migración del campo. Por el contrario según Ávila (1998) lo anterior dio como resultado que hoy en día, los pequeños productores hayan quedado al margen de la globalización.

La adopción del neoliberalismo por parte del Estado significó importantes cambios de adaptación por parte del sector, en un contexto de estancamiento de la producción, incremento de la pobreza y delegación de funciones hacia instancias descentralizadas o incluso a firmas particulares. Sin embargo, este retiro de las funciones del Estado se ha llevado a cabo en forma abrupta y desorganizada, dejando a los productores sin -cuando menos- el mal apoyo de la época del Estado patrimonial, habiendo creado un vacío, una ausencia pendiente de llenar en el corto plazo (Diego, 1996).

En 1995 en México se produjo un colapso económico, una quiebra financiera y una recesión con alta inflación e inestabilidad cambiaria. Por lo que las estrategias del gobierno tendieron a abocarse a la amortización de deudas viejas mediante la contratación de nuevos créditos, con la consecuente prolongación de altos y persistentes niveles de deuda externa y por tanto, la consolidación de la economía mexicana como tributaria del sistema financiero internacional a través del pago de intereses. Ante esta situación macroeconómica quedó al descubierto la fragilidad de una economía abierta, que no cuenta con una política de seguridad que contribuya a reducir el riesgo de la planta productiva nacional.

En este contexto, uno de los mayores problemas que ha enfrentado el productor rural mexicano desde hace muchos años es la incertidumbre sobre el valor de su producción. Aún en países con una estabilidad económica envidiable (como son Estados Unidos, Canadá o los miembros de la Unión Europea), el Estado ofrece, debido a las características productivas de la actividad, mecanismos de compensación a las fluctuaciones del mercado internacional para sus productores. En México con una agricultura descapitalizada y dependiente del crédito, resulta difícil la aplicación de apoyos suficientes que fomenten su reactivación y que a la vez ofrezcan una certidumbre a mediano plazo en los ingresos de las unidades productivas agropecuarias.

En este marco se da paso a las modificaciones al artículo 27 constitucional, que fundamentalmente conceden el reconocimiento de la personalidad jurídica de los ejidos y las comunidades, con lo que termina una época de indefinición sobre dicha personalidad. Con este reconocimiento los ejidos y comunidades pueden ahora realizar cualquier acto lícito previsto por las leyes como poseer y contratar, asociarse, contraer obligaciones y ser sujetos de crédito, entre otras, en las mismas condiciones jurídicas que cualquier otra persona física o moral. Esta reforma abrió nuevas posibilidades de asociación y de organización pero éstas no sólo se refieren a nuevas figuras, sino a la nueva connotación que tiene el productor (González, 1997). Con dicha modificación se deja en libertad al campesino para elegir la forma de producir, organizarse y asociarse como más le convenga delegándole, simultáneamente, la responsabilidad de decisión para enfrentar una economía cada vez más abierta, competitiva y exigente. Las nuevas alternativas podrían la opción para la creación de organizaciones que ocupen los espacios abandonados por el Estado sin dejar de considerar, según lo anteriormente expuesto, la inexperiencia negociadora de los productores, consecuencia lógica del excesivo proteccionismo estatal hasta hace algunos años ejercido y las disímolas condiciones que poseen ante sus similares de otras naciones.

Como se mencionó, la producción lechera en México ha sido insuficiente para abastecer al mercado nacional. El CMA durante la década de los noventa fue de 4.5 por ciento, crecimiento

constante y sostenido, que no se había logrado en la década anterior (cuadro 2). De hecho entre 1985 y 1989 la producción disminuyó en 23 por ciento. Esto se debió a que hasta entonces la estrategia utilizada fue el subsidio al consumidor a través del control de precios y programas de abasto a las familias de escasos recursos, basados en importaciones de leche en polvo, lo que limitó y desincentivó al sector lechero nacional. El control de precios llevado a cabo por el Estado continuó hasta 1989, momento en que se liberó el precio al productor, mientras que el precio al consumidor siguió siendo controlado hasta 1995, año en el que se liberaron todos los lácteos, excepto la leche pasteurizada y la ultrapasteurizada en presentaciones de un litro. En marzo de 1996 la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), ahora Secretaría de Economía, liberó la leche ultrapasteurizada y permitió el incremento en el precio de la pasteurizada, el cual terminó liberándose en diciembre del mismo año (García, 1997; Muñoz y col. 2000). Resulta importante destacar que, si bien es cierto que la decisión de liberalización de precios por parte del Estado ha venido a inyectarle dinamismo a la producción, lo cual puede observarse en los incrementos de la misma, también es cierto que el ganadero no organizado, al no contar con precios base o de garantía, ha tenido que negociar sus precios ante los intermediarios o directamente con las agroindustrias, en el entendido de que una negociación en circunstancias de franca desigualdad entre las partes, generalmente tiende a repercutir en la más débil.

El Programa Nacional de Modernización del Campo (Procampo) y la Alianza para el Campo han sido los programas con los que el Estado ha tratado de impulsar la competitividad del sector primario nacional. Específicamente el Programa de Fomento Lechero y el Programa de Producción de Leche y Sustitución de las Importaciones fueron los ejes del fomento a la productividad lechera, con miras a mantener un crecimiento productivo superior al demográfico y, como su nombre lo indica, una reducción significativa en la dependencia externa del producto. Las estrategias utilizadas en los programas de fomento lechero se concentran en apoyos en inversiones para la tecnificación y modernización de las granjas lecheras, sistemas de acopio, programas de capacitación productiva y de mejoramiento genético, así como en la disponibilidad y costo de los alimentos (Aserca, 2000). Con lo que se percibe un substancial vacío en el apoyo a programas que estimulen la organización y el sentido empresarial como

medidas para obtener una ventaja competitiva con miras a lograr un adecuado desarrollo y posicionamiento de la producción nacional antes de la inminente e indiscriminada apertura de mercados.

Es así como estos programas intentan fortalecer la participación de la producción interna en el abasto nacional. Sin embargo es inevitable la comparación de la planta productiva nacional con los sistemas de producción de los países proveedores y socios de México, la cual denota grandes diferencias de competitividad, especialmente si se consideran los niveles de subvención a los que se llega en dichos países y los existentes aquí, que según algunos cálculos han llegado a ser negativos (Marín, 1999). Si a esto se agrega la elevada dependencia externa del sector, el período de recuperación en el que se encuentra la producción nacional después de la descapitalización sufrida en años anteriores, las dificultades de acceder al financiamiento, el rápido abandono del Estado al sector primario ante la adopción de políticas de corte neoliberal y las desventajas de negociación que tienen los ganaderos ante las agroindustrias. No obstante todo lo anterior, el sector lechero mexicano, al igual que el resto de la economía nacional, fue incorporado en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Una incorporación por demás inconveniente, siendo los Estados Unidos el principal productor de leche a nivel mundial y en los años recientes uno de los principales proveedores del país.

## Los productos lácteos y su participación en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte

En este apartado se presenta un resumen de la participación del sistema lechero el TLCAN, el cual a grandes rasgos tiene como objetivos particulares la eliminación de las barreras comerciales, tanto arancelarias como no arancelarias, el establecimiento de condiciones para una competencia leal, la liberalización de la inversión y la creación de mecanismos y procedimientos para la solución de controversias que surjan de la práctica comercial (Pérez, 1997).

Desde el punto de vista de las importaciones la cadena de lácteos, como otras en México, ha sido impactada con la instrumentación del TLCAN, aunque cabe aclarar que este convenio sólo compromete a México y Estados Unidos, ya que Canadá excluyó a este sector por considerarlo estratégico. Como parte de la comercialización bilateral hasta 1993 las importaciones de leche en polvo no tenían impuestos, pero estaban sometidas a permisos previos (otorgados en exclusiva a la Comisión Nacional de Subsistencias Populares); con el TLCAN México fijó una cuota arancelaria de 40 mil toneladas anuales de leche en polvo, basado en los promedios de importación entre 1987 a 1989, dentro de las cuales las importaciones no estarían sujetas a aranceles. Esto es válido para el primer año del acuerdo y la cuota aumentaría cada año en un 3 por ciento. De este acuerdo destaca que en cuanto a leche fluida, azucarada, evaporada, condensada, los quesos (excepto el fresco con arancel de 40%), mantequilla, yogur, sueros y helados; entre otros, no gozarían de protección con cuotas de salvaguarda, con un arancel de 10 a 20 por ciento y con un plazo de desgravación de 10 años.

Cabe resaltar que los insumos y bienes de capital para la lechería mexicana quedaron exentos tanto de aranceles como de período de protección, con lo que se potencializa la dependencia externa en estos rubros. Así México se revela como importador de diferentes insumos básicos, desde sueros hasta semen para ganado lechero, proveniente en su mayoría de EUA y Canadá, lo que deja al descubierto una subordinación creciente hacia productos con

calidades de medias a bajas, lo cual atenta contra el futuro de la actividad y de la autosuficiencia nacional (FIRA, 1994; Álvarez, 1999b).

En consecuencia, el TLCAN ha venido a reforzar las tendencias observadas desde antes de la firma de éste, y se prevé que en un futuro no mayor a diez años, los Estados Unidos se convertirán prácticamente en los únicos proveedores del mercado mexicano. Como reto el sector lechero nacional deberá alcanzar y mantener el mayor aporte posible a la demanda nacional durante el mismo lapso y, posteriormente incrementar los rendimientos en favor de la planta productiva nacional, pero sobretodo de los productores primarios.

La dependencia de México respecto a los Estados Unidos en cuestión alimentaria se ha profundizado a partir de la entrada en vigor del TLCAN según Schwentesius (2001). Los Estados Unidos captan cada vez una mayor porción del mercado mexicano al desplazar a otros posibles competidores, gracias a los beneficios otorgados por el tratado (reducción de aranceles) y a una decidida política norteamericana de fomento a la exportaciones, lo cual se hace evidente sobretodo en productos cárnicos y carnes preparadas, así como en hortalizas y frutas frescas y congeladas. En lo referente a lácteos México ocupó el primer lugar en las exportaciones norteamericanas durante 1995, 1997 y 1998. Contrariamente, los animales vivos (básicamente becerros para engorda) que son por tradición el principal producto de exportación hacia los EUA, se han visto estancados en valores absolutos y han perdido participación porcentual en las exportaciones totales de productos agropecuarios, gracias a los incrementos en la participación porcentual de frutas y aguacate. Asimismo, se hace énfasis en que las exportaciones mexicanas se concentran en un reducido grupo de grandes productores y empresas agroindustriales, dejando fuera de los beneficios de la regionalización a los pequeños productores.

## Composición de la producción lechera nacional

Como se apuntaba al principio de este trabajo, una constante de la producción nacional es la variedad de condiciones en la que ésta se desarrolla. No obstante, varios autores coinciden en distinguir por lo menos tres sistemas de producción: el especializado, la lechería familiar (o semiespecializado) y la de doble propósito<sup>5</sup> (Álvarez, 1999a; Aserca, 1996; Del Valle, 2000; Muñoz, 2000), los cuales se distinguen con base en el nivel de tecnología incorporado, el grado de interacción con las agroindustrias y la importancia relativa de la leche dentro del sistema, entre otros. A continuación se presentan algunas de las características más relevantes de cada uno de los sistemas.

La ganadería especializada se caracteriza por contar con tamaños de hato de medianos a grandes, la utilización de ganado Holstein como base de la producción; alimentación en estabulación empleando forrajes de corte y elevados suministros de concentrados, la utilización de la inseminación artificial como práctica cotidiana, fuertes inversiones en terrenos, maquinaria agrícola, equipo mecánico de ordeña, de enfriamiento, transporte y procesamiento del fluido. Además de un estricto control sanitario, capacitación continua y un alto grado de integración con las agroindustrias. El sistema de producción especializado aporta el 50.5 por ciento de la producción nacional y se desarrolla fundamentalmente en el altiplano y en la zonas áridas y semiáridas del país. Los principales productores son los estados de Durango, Coahuila, Guanajuato, Jalisco, Aguascalientes, Chihuahua, México, San Luis Potosí, Hidalgo, Querétaro y Baja California, en orden de importancia (figura 1).

Por su parte la lechería familiar cuenta con tamaños de hato que varían de pequeños a medianos, utiliza ganado criollo, encastado de Suizo o Holstein, realiza pastoreo y alimentación complementaria con minerales, también utiliza la inseminación artificial aunque en mayor medida usa la monta directa. No siempre existen inversiones en activos específicos para la

---

<sup>5</sup> Aunque el sistema de doble propósito puede presentar rasgos de la lechería familiar, se le considera como un sistema distinto, ya que su objetivo no es exclusivamente producir leche sino también carne (Antúnez, 1994. Citado por Muñoz, 2000).

producción, se tiene un control medio de la sanidad, utiliza la mano de obra familiar como fuerza de trabajo y el nivel de integración es bajo. El aprovechamiento del ganado en este sistema está condicionado a pequeñas superficies de terreno, que algunas veces llegan a incluir áreas reducidas junto a las viviendas, por lo que también se le llama de traspatio. Estas explotaciones pecuarias son de pequeña escala y frecuentemente combinan varias especies a la vez. El destino de la producción es el autoconsumo y las producciones excedentes son comercializadas hacia el mercado local o regional, pequeñas queserías, cremerías o hasta agroindustrias, a través de intermediarios o directamente al público. Los productores involucrados en esta actividad son por lo general tradicionalistas, carecen de organización para la compra de insumos y venta de productos, siendo el tamaño del hato limitado por sus recursos económicos y la extensión de los predios (Antúnes, 2000).

Según datos del VII Censo Agropecuario del INEGI, realizado en 1991, la composición de la ganadería familiar a nivel nacional es: 83.8 por ciento las unidades productivas cuentan con menos de 20 animales, los que proyectados a 1999, representan alrededor de 9 139 599 cabezas, si se considera la estimación de 30.1 millones de bovinos en el hato nacional. Las unidades de ganadería familiar se encuentran casi en su totalidad (98.2 por ciento) en unidades de producción rurales conteniendo el 88.2 del inventario y tan sólo una pequeña parte (1.8) en áreas urbanas. Esta última es la ganadería que conserva su presencia en zonas que eran destinadas a la agricultura y ganadería, pero como consecuencia de la baja rentabilidad se han urbanizado durante las últimas décadas.

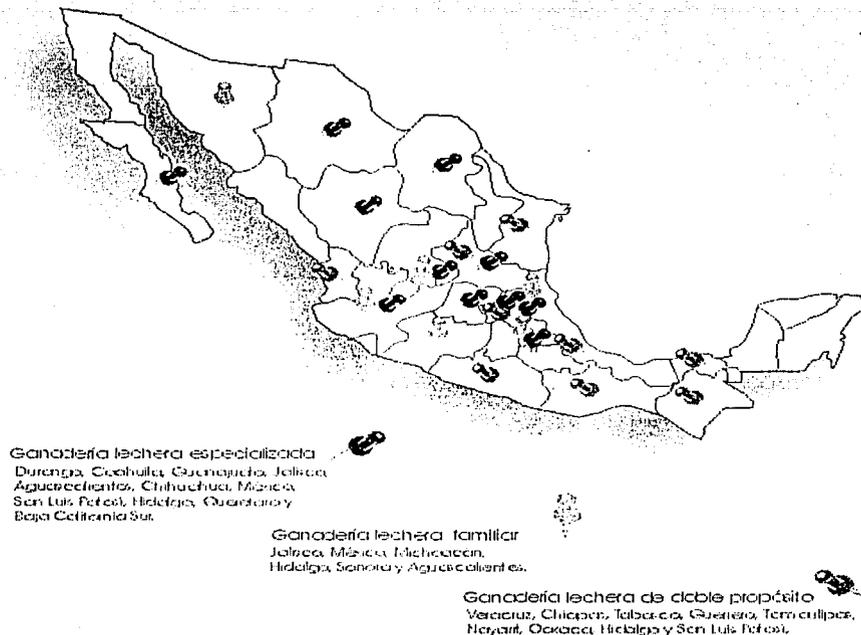
Un poco más de la mitad de la ganadería familiar (56 por ciento) son granjas de menos de cinco cabezas y el restante 44 cuenta con un número variable de animales entre 6 a 20 cabezas. El 70 por ciento de las unidades de producción rural se encuentra en tierras ejidales, comprendiendo cerca del 70 de la población bovina de este tipo de ganadería. El resto son explotaciones privadas (25 por ciento) y mixtas (5 por ciento).

Las principales entidades en las que se desarrolla la ganadería familiar o de traspatio se muestran en la figura 1, donde destacan los estados de Jalisco, México, Michoacán, Hidalgo,

Sonora y Aguascalientes. Este sistema contribuye con el 30 por ciento de la producción total nacional.

El sistema conocido como doble propósito se distingue por desarrollarse principalmente en las regiones tropicales utilizando al ganado Cebú y sus cruza con Suizo, Pardo, Holstein y Simmental con alimentaciones que tienen como base el pastoreo extensivo. La producción de leche se deriva de la alternancia con la lactación de becerros, los cuales son vendidos al destete (a edades que varían entre los 8 y 12 meses). La leche se destina al consumo directo, para la elaboración de quesos o se entrega a las plantas establecidas en la región para su procesamiento. Se estima que del total de vacas destinadas a la producción lechera el 60 por ciento pertenecen a este sistema, las cuales aportan el 19.5 del volumen total de la leche producida en el país. La ordeña es manual en su gran mayoría, el control de la sanidad del ganado es limitado y la producción depende de la temporada de lluvias y el incremento en la disponibilidad de pastos, por lo que es una producción característicamente estacional. Los estados que cuentan con el mayor número de vientres en producción bajo este sistema son: Veracruz, Chiapas, Tabasco, Guerrero, Tamaulipas, Nayarit, Oaxaca, Hidalgo y San Luis Potosí (figura 1).

Figura 1. Localización de los sistemas de producción de leche en México



Fuente: Elaboración propia con datos de Aserca, SAGAR.

En la composición total de la producción nacional por entidad federativa, cinco estados aportan arriba del 50 por ciento de ésta: Jalisco con el 17.3; Coahuila 9.7; Durango 9.4; Chihuahua 8.2 y; Guanajuato 7 por ciento. Después de estos destacan los estados de Veracruz, México, Aguascalientes, Puebla e Hidalgo con aportaciones por arriba del 4 por ciento cada uno. Los estados con las mayores tasas de crecimiento en la producción de leche durante la década de los noventa son Coahuila y Aguascalientes con 13.68 y 11.36 por ciento respectivamente. Otros estados tuvieron importantes crecimientos pero su aportación al total nacional no es tan significativa como los anteriormente citados (cuadro 3) (Aserca, 2000; CEA, 2000).

Cuadro 3. Producción de leche de bovino por entidad federativa 1999.

	estado	miles de litros	%	estado	miles de litros	%
1	Jalisco	1,524,735	17.27	17 Zacatecas	133,068	1.51
2	Coahuila	853,826	9.67	18 Sonora	99,053	1.12
3	Durango	826,922	9.37	19 Sinaloa	84,197	0.95
4	Chihuahua	722,849	8.19	20 Tabasco	83,475	0.95
5	Guanajuato	619,814	7.02	21 Tlaxcala	76,237	0.86
6	Veracruz	600,316	6.80	22 Guerrero	69,633	0.79
7	México	430,678	4.88	23 Nayarit	58,682	0.66
8	Aguascalientes	394,410	4.47	24 Nuevo León	41,082	0.47
9	Puebla	367,171	4.16	25 Colima	37,198	0.42
10	Hidalgo	362,217	4.10	26 Baja California Sur	32,163	0.36
11	Michoacán	286,835	3.25	27 Distrito Federal	22,898	0.26
12	Chiapas	258,482	2.93	28 Tamaulipas	20,747	0.24
13	Baja California	230,510	2.61	29 Campeche	17,738	0.20
14	San Luis Potosí	218,676	2.48	30 Morelos	14,190	0.16
15	Querétaro	185,270	2.10	31 Yucatán	12,561	0.14
16	Oaxaca	136,709	1.55	32 Quintana Roo	4,476	0.05
				<b>Total Nacional</b>	<b>8,826,818</b>	<b>100</b>

Fuente: tomado de boletín bimestral de leche de bovino may-jun 2000; CEA, SAGAR.

Sólo el 59 por ciento de la leche producida en el territorio nacional se destina a procesos de transformación industrial, del cuál el 24 por ciento es para pasteurización y el resto para leches y derivados industrializados. El 41 por ciento, se consume de manera directa, sin control higiénico, como leche de consumo y derivados caseros (SAGAR, 1996 citado por Del Valle, 2000). Una buena parte de la materia prima que se utiliza en la industria es de importación. El desarrollo de la industria de lácteos en nuestro país tenía, para 1995, una capacidad instalada de 4,100 millones de litros al año, los cuales apenas venían siendo utilizados por arriba del 50 por ciento. Junto con el sector lechero nacional aportan el 1.3 del Producto Interno Bruto y generaban aproximadamente 1.5 millones de empleos directos e indirectos.

Los tres grandes rubros en que se puede clasificar a la industria de productos lácteos son: las pasteurizadoras, las industrializadoras y las de derivados, los cuales se diferencian, por lo menos en nuestro país, en la forma en que se abastecen de materia prima, las características

tecnológicas, el origen del capital, el nivel de competencia en el mercado y en los productos finalmente ofertados.

En México el principal consumo de leche industrializada se realiza en forma fluida, la leche ultrapasteurizada representa un 28 por ciento de este mercado, mientras que la leche pasteurizada mantiene el 71 del mismo, el resto representa leche fluida con algunos saborizantes artificiales o naturales y otras. Dentro del mercado de la leche fluida la participación de las principales empresas pasteurizadoras está compuesta por el Grupo Industrial LALA con el 20 por ciento, Ganaderos Productores de Leche Pura (Alpura) 15, Grupo Industrial de la Leche (GILSA, leche San Marcos) 13 por ciento, según la más reciente publicación al respecto de Aserca, (1996), mientras que el restante 52 por ciento está disperso en el resto de las empresas pasteurizadoras lácteas, alrededor de cien en el territorio nacional y que tienden a cubrir las demandas de carácter local, con lo que se observa un predominio de las empresas nacionales en este tipo de productos (leches pasteurizadas y ultrapasteurizadas). De hecho la marca italiana Parmalat es la única empresa de carácter transnacional que ha incursionado de manera importante en el mercado de las leches fluidas en México.

En lo concerniente a otras leches industrializadas, que incluyen la leche condensada, la evaporada y la leche en polvo, se observa un mayor nivel de concentración de la oferta. De hecho, la compañía Nestlé es la que domina el mercado de las leches condensada y evaporada, principalmente desde 1984, cuando adquirió a la única compañía que le hacía competencia en este rubro, la Carnation Company. En cuanto a la leche en polvo la Nestlé domina el 97 por ciento de la leche entera y descremada y el 59 de la maternizada. En México existen 18 establecimientos que elaboran leche condensada, evaporada y en polvo, pero la gran mayoría forman parte de Nestlé (Del Valle, citada por Muñoz, 2000).

En cuanto a la industria de derivados lácteos (queso, mantequilla, crema, helados, etc.) la participación de empresas y capitales extranjeros compiten con los nacionales, existen empresas como Chambourcy y Kraft de corte transnacional y la Caperucita y Nochebuena

formadas en su mayoría con inversiones nacionales (aunque la marca Nochebuena recientemente acaba de asociarse con la New Zealand Milk Board).

Por otro lado, en el terreno agroindustrial lechero Álvarez (1999a) distingue tres grandes tipos de empresas: a) las transnacionales, como Nestlé y Parmalat; b) las nacionales como LALA, Alpura y GILSA, en general de tipo cooperativa y; c) las regionales compuestas por numerosas queserías artesanales y marcas locales. En las que la táctica utilizada para proveerse de la materia prima es la forma de relación fincada con los productores. Así pues, el segundo grupo, las grandes cooperativas de origen nacional, se proveen de leche a partir del arreglo de una relación de carácter mercantil en el que el productor debe, además de adquirir acciones de la sociedad, cumplir con una serie de requisitos que aseguren el aprovisionamiento de un producto con calidad. La compra de las acciones le aseguran al ganadero la recepción de un determinado número de litros a un precio superior al pagado por la leche que no está protegida por acciones. De esta forma el ganadero se vuelve socio y adicionalmente participa de las utilidades generadas a todo lo largo del proceso productivo.

En el caso de las empresas transnacionales cabría resaltar, a manera de ejemplo para el establecimiento de posteriores relaciones entre empresas, el trascendental papel que la compañía Nestlé ha venido desarrollando, interesante en cuanto a la estrategia utilizada para abastecerse de leche, misma que si bien ha sido definitivamente en beneficio propio, también ha influido en las formas de producción y reestructuración del sector, principalmente en el trópico mexicano, aunque muchas de las experiencias generadas han sido adaptadas a otras zonas productivas y otras más aún no han sido capitalizadas. Como ya se acotó con anterioridad, la ganadería de doble propósito nacional se desenvuelve en su mayoría en el trópico, brinda una importante aportación a la producción nacional y ha sido considerada como estratégica en los planes para incrementar el abasto nacional debido a su enorme potencial. Cuenta con aproximadamente la mitad del hato nacional y tan sólo aporta el 20 por ciento de la producción, situación que revela, por un lado, un marcado problema de productividad y, por otro, un gran potencial productivo que podría ayudar a reducir el déficit nacional. Sin embargo, sólo una empresa con las características de la Nestlé en cuanto a escala de operatividad,

tecnología de procesamiento y capacidad de acopio sería capaz de aprovechar este tipo de producción. La estratégica ubicación de sus plantas procesadoras la hace en algunas regiones, ser la única opción de venta para el productor no organizado. Condición que le confiere una adecuada posición para ser fijador de precios, de sanciones y de estándares de calidad<sup>6</sup>. A cambio brinda seguridad en la compra, asesorías y servicios asociados. Sin embargo, los productores que se organizan o que realizan inversiones en miras de la apropiación del proceso productivo dejan de ser, por definición, clientes de la Nestlé (Álvarez, 1997 y 1998; Chauvet, 1999). Lo anterior no significa que la empresa no impulse la ganadería, lo hace pero en la medida de la obtención de beneficios particulares. De esta forma la transnacional ha venido a dar ejemplo de las formas adecuadas para optimizar un sistema con potencial, como es el caso de la lechería de doble propósito.

Entonces, la práctica de las empresas transnacionales al igual que varias de las regionales, primero y tercer tipo de agroindustrias, es la utilización de convenios (formales e informales) con los productores, los ganaderos semi-especializados y los de doble propósito, quienes cumplen con una serie de condiciones menos estrictas que en el caso de los socios de las cooperativas nacionales, por lo mismo, este tipo de negociaciones no les permiten tomar parte en el establecimiento de precios -el cual es regularmente inferior al de los ganaderos integrados al segundo grupo de agroindustrias- éstos son fijados por la empresa y, consecuentemente su mercado no es del todo seguro.

En resumen, el sistema nacional lechero ha mostrado un acentuado proceso de reestructuración, tratando de responder a las exigencias que plantean, la demanda interna, la competencia internacional y la modernización de la economía, la cual supone, en términos generales, desregular los procesos económicos y dejarlos al libre juego de las fuerzas del mercado, apoyar a la empresa privada, disminuir la presencia económica y social del Estado e iniciar la apertura al capital internacional para entrar de lleno en los circuitos comerciales y de competencia internacional (García, 1997).

---

<sup>6</sup> Para más información sobre el concepto de calidad ver Rodríguez, 1998.

Como consecuencia, la lechería nacional ha enfrentado, en los últimos años, un marcado proceso de industrialización, que ha implicado se establezcan mecanismos de integración horizontal y vertical, así como diversas actividades nunca antes practicadas y, finalmente, la suma de estrategias individuales o del tipo organizacional, ya que la eficiencia de conjunto parece imponerse a la individual (Torres y Gásca, 1997).

### **Aspectos relevantes del estado de Aguascalientes**

En este apartado se pretende dar una breve revisión de las características del estado de Aguascalientes, se hace mención a algunos índices económicos y se resalta la participación del sector rural y su evolución, especialmente en lo referente a la producción de leche. Finalmente se cita un estudio realizado por Hernández (1999) en el que se hace énfasis en la estabilidad laboral distintiva del estado a manera de referencia para situar el concepto que de Aguascalientes se promueve.

Aguascalientes es uno de los estados más pequeños del país, ocupa sólo el 0.3 por ciento del territorio del cual la pequeña propiedad representa el 47 por ciento de la superficie total y 180 ejidos constituyen el 51, el resto lo comprenden áreas urbanas y terrenos nacionales. Cuenta con una población de poco más de 860 mil habitantes. Los poderes económico y político se han concentrado en su capital. El crecimiento comercial e industrial han acelerado la migración del trabajador agrícola hacia la urbe, que concentra 90 por ciento de la población económicamente activa y un alto porcentaje de la población total. El resto vive en 1 140 comunidades de menos de 10 mil personas.

Figura 2. Ubicación del Estado de Aguascalientes



Fuente: tomado de INEGI.

En 1991 la estructura porcentual del Producto Interno Bruto estatal estaba conformada de la siguiente manera: 18.5 por ciento sector primario; 19.6 sector secundario y 61.9 sector terciario. Para 1998, los datos habían evolucionado presentando un 5.8 por ciento en el primario; 41.1 en el secundario y 53 en el terciario (INEGI, 2000). Con lo que se deduce un acelerado proceso de urbanización y de abandono de las actividades primarias a la vez que una importante diversificación en la ocupación familiar.

El sector agropecuario tiene ocupado al 10 por ciento de la población económicamente activa. Sin embargo, algunas de las actividades agrícolas están francamente estancadas. Baste considerar que el 80 por ciento de la superficie sembrada sólo aporta el 20% del valor de la producción y, en contraste, el 20% de la superficie restante aporta el 80% del valor

productivo básicamente a partir de cultivos perennes como la alfalfa y guayaba, y de cíclicos como papa, ajo y chile seco.

En el panorama rural destacan tres grandes actividades: la frutícola, la ganadera y la tradicional-temporalera. La agricultura encara cada vez más y mayores limitaciones como son: escasez de agua subterránea y superficial, bajas precipitaciones pluviales y una reducida área de tierras de cultivo. En los últimos años se ha perdido la mayor parte de la cosecha de temporal. De las 558 900 hectáreas disponibles en el campo sólo una tercera parte se utiliza en tierras de labor, de las cuales únicamente el 40 por ciento cuenta con riego; las 120 mil hectáreas restantes son de temporal, generalmente destinadas a la siembra tradicional de maíz y frijol. El principal cultivo forrajero es la alfalfa, a la que se destinan 5 mil hectáreas, pero su producción no alcanza a cubrir ni el 25 por ciento de lo demandado por el consumo animal. (Herrera, 1996; Sosa, 1995).

La ganadería desde la década de los sesenta ha recibido especial impulso, un importante porcentaje de la superficie estatal está destinada a esta actividad, principalmente a la de ganado bovino de leche y de carne. La producción lechera en el estado representaba para 1997 el 39.66 por ciento del valor de la producción total del sector agropecuario.

La zona ganadera más importante se localiza en los municipios de Aguascalientes, Rincón de Romos, San José de Gracia y Calvillo, que conjuntamente concentran más del 60 por ciento de los hatos. La producción diaria de leche en el estado supera el consumo de la población lo que ha dado lugar a que la entidad se identifique como un importante exportador del producto hacia el resto del país, principalmente Guadalajara, los Altos de Jalisco y el Distrito Federal. Algo semejante sucede con el ganado de carne, en el que el mercado interno sólo consume el 53 por ciento de la producción, enviándose el resto al mercado nacional (Herrera, 1996). Otra rama del sector pecuario que ha tomado auge en recientes fechas es la producción avícola.

Respecto al clima laboral en el estado, se hace especial énfasis en que no existe un ambiente de conflicto, se afirma que las relaciones laborales son de paz y tranquilidad y que

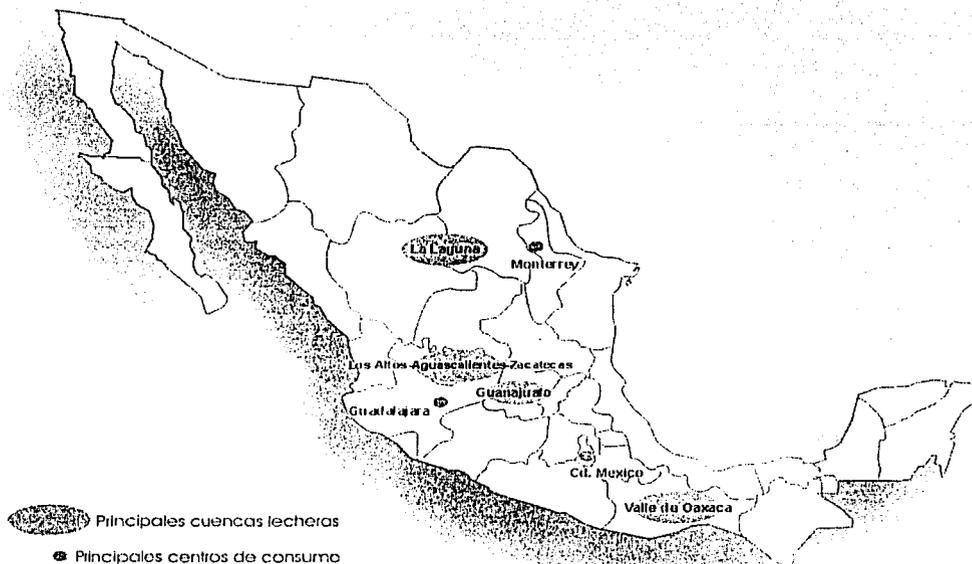
efectivamente, nada altera estas relaciones. Ciertamente Aguascalientes es un estado en donde no hay problemas laborales que impliquen la paralización de las actividades productivas y se pone como ejemplo el hecho de que prácticamente no se han presentado huelgas en la localidad. Este argumento se ha usado reiteradamente, por parte del gobierno del estado, para promover las inversiones extranjeras en la entidad (Hernández, 1999).

En resumen Aguascalientes es una mezcla de una moderna sociedad urbana y un medio rural semidesértico y cada vez más abandonado en donde ha proliferado más la ganadería que la agricultura. Pero cuyo factor más desafiante es el agua, pues la escasez de ésta pone en entredicho su vocación ganadera y metropolitana.

#### **La actividad lechera en Aguascalientes**

La zona centro del país se distingue por presentar una de las más grandes cinéticas en la actividad lechera nacional en virtud del acelerado crecimiento durante el último lustro, cercano al 60 por ciento de la producción nacional, se hace especial mención al estado de Aguascalientes en el que la tasa anual de crecimiento fue del 11 por ciento, superior al 5 por ciento nacional. Situación que ha permitido a esta cuenca, junto con los Altos de Jalisco y Zacatecas consolidarse como la primera en importancia por su volumen de producción (figura 3).

Figura 3. Ubicación de las principales cuencas lecheras y de los principales centro de consumo.



Fuente: Elaboración propia con datos del boletín bimestral de leche de bovino ene-feb 2001, CEA, SAGAR.

El estado aportó el 4.5 por ciento de la producción nacional de leche, 394.4 millones de litros en 1999, alberga el 7.3 por ciento de la capacidad instalada nacional para pasteurización de leche, que lo ubica en el sexto lugar nacional en esta actividad. La entidad ha conocido, en los años recientes, procesos muy interesantes que han permitido el crecimiento de la lechería, tal es el caso de la industrialización ya que un gran número de procesadoras locales de lácteos, nacionales e inclusive importantes empresas transnacionales se han instalado en este espacio o

funcionan desde entidades vecinas, aprovechando la abundancia de materia prima y su ubicación privilegiada respecto a los grandes centros de consumo<sup>7</sup>.

Casi el total de la leche producida en la entidad se procesa industrialmente, infundiendo una cultura contractual entre los diferentes agentes y la organización del proceso productivo, con base en niveles de precios, normas de calidad, horarios y prácticas de recolecta como aspectos relevantes, fijados como estrategia de integración vertical por parte de la agroindustria<sup>8</sup>, en este sentido las articulaciones ganadería-agroindustria son intensas, contribuyendo a la generación de mayor valor agregado que supondría una distribución más equitativa del mismo (Álvarez y col. 1998).

#### **La organización de los pequeños productores para la comercialización de leche**

El Plan Estatal de Desarrollo desde inicios de la administración anterior (1992 - 1998), incluyó la necesidad de agrupar bajo nuevas formas de organización a los productores de leche del sector social, con el fin de volverlos más competitivos para así dar respuesta a las exigencias planteadas por las agroindustrias. Así, los productores recibieron equipo de enfriamiento subsidiado y en algunos casos plantas eléctricas, en un esquema de financiamiento del veinticinco por ciento gobierno federal y veinticinco gobierno estatal. Por su cuenta los ganaderos deberían aportar el terreno y la mano de obra para la instalación del equipo además de asociarse ya fuese en Sociedades de Producción Rural, Sociedades Anónimas o Sociedades en Solidaridad Social, principalmente. Ahora se cuenta con infraestructura en centros de acopio integrados por tanques enfriadores, bodegas, plantas de energía eléctrica y en algunos

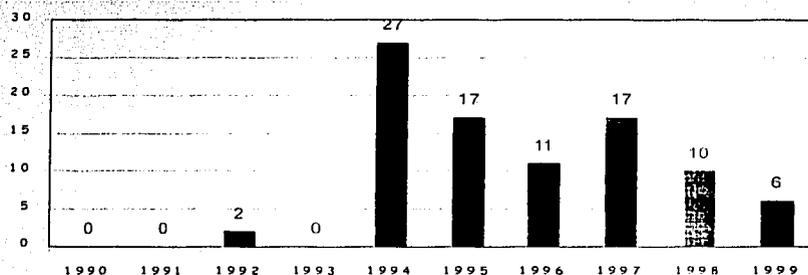
---

<sup>7</sup> La capital de Aguascalientes se ubica a 500 km de la capital del país y a 180 km de Guadalajara, segundo centro urbano a nivel nacional.

<sup>8</sup> El control o la integración vertical generalmente se refieren a prácticas contractuales mediante las cuales una entidad superior restringe la conducta de una inferior. Las restricciones verticales incluyen ciertos acuerdos contractuales...en la jerarquía del control vertical, estos acuerdos contractuales pueden considerarse como modos de control e intermediación, ubicándose entre los extremos de las simples transacciones con precios uniformes y una integración vertical completa (Sexton, 1986, citado por Thilmany y col, 1997).

casos, hasta computadora. A mediados de 1999 se contaban ya más de 90 grupos (gráfico 3) que incluyen a mil 693 pequeños productores, caracterizados por incluirse dentro del sistema de producción familiar (el 70 por ciento del padrón de ganaderos lecheros del sector social, que es de 2 280). Este inicio, con un importante componente de impulso institucional, fue el primer paso de integración del sector social lechero a la competencia del mercado regional.

Gráfico 3. Creación de grupos lecheros organizados vinculados a centros de acopio



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la CODAGEA

En la actualidad, se han consolidado casi cien empresas comercializadoras de leche- centros de acopio- en todo el estado, las cuales aglutinan a alrededor de 2 mil productores<sup>9</sup>. Para estas empresas, fue trascendental la formación de la empresa integradora, Ganaderos Lecheros Integrados de Aguascalientes -motivo del presente estudio- que tiene como misión conjuntar los esfuerzos de los productores para llevar a cabo proyectos de gran magnitud, como son: la comercialización de insumos, la puesta en marcha de una planta de alimentos balanceados y, a largo plazo, el procesamiento de la producción mediante una pasteurizadora propia.

<sup>9</sup> Datos proporcionados por funcionarios de la CODAGEA.

El gobierno desarrolló programas de capacitación, los cuales facilitaron a las organizaciones de productores el aprendizaje sobre el funcionamiento de las sociedades en el nuevo contexto de la reforma agraria, donde se permite su asociación bajo figuras mercantiles. Se impartieron también cursos sobre diversos temas de interés para las organizaciones lecheras como: alimentación de bovinos, inseminación artificial, crianza de becerros, prevención y control de mastitis, comercialización, contabilidad básica y desarrollo humano entre otros (Gobierno del estado de Aguascalientes, 1998).

Es de hacer notar que, la organización de productores en centros de acopio y las exigencias de aportar a éstos un producto con calidad, han propiciado que los productores concentren sus esfuerzos en el cumplimiento de ciertas normas, lo que de alguna manera les induce hacia una especialización en la producción misma que atenta contra la diversificación tradicional en las formas de producción de la lechería familiar y el sector social.

En Aguascalientes al ser la lechería una actividad central, el gobierno ha generado programas de impulso, entre los que destaca la creación de los citados centros de acopio, fomentados en un principio por instituciones de alcance federal o nacional como el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) y el Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad (FONAES) y posteriormente con mayor intensidad por la Comisión para el Desarrollo Agropecuario del Estado de Aguascalientes (CODAGEA). En este sentido el asumirse como parte del sector social<sup>10</sup> les ha facilitado el acceso a programas de apoyo gubernamentales.

Entre los objetivos planteados por los Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA), quien también ha participado en el respaldo a las integraciones entre productores, destacan:

---

<sup>10</sup> El artículo 25 constitucional considera como sector social: los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.

- La comercialización corporativa de materias primas, insumos y servicios a los participantes de la cadena, con la finalidad de sustituir los numerosos intermediarios participantes.
- La ampliación del mercado de bienes y servicios requeridos por el sistema.
- Reducción de los costos de operación mediante el mejoramiento de las razones financieras y el aumento en la competitividad de las empresas integradas.
- Vencer la resistencia al cambio y mejorar la posición competitiva de las empresas.
- Reducir la debilidad o aumentar la fuerza comparativa de las empresas respecto de otras del mismo ramo, nacionales o extranjeras.

Estos objetivos dieron origen a la constitución de los centros y su aceptación como parte del sector social les permitió acceder a programas específicos de Alianza para el Campo, por ejemplo, el mejoramiento de praderas, asistencia técnica, inseminación artificial, programa de ganado mejor; ordeñadoras y otros equipos básicos; bodegas e infraestructura rural y los propios tanques de enfriamiento<sup>11</sup>, con sus respectivas instalaciones, que en casi la mitad de los casos cuentan con su propia planta eléctrica. Es importante destacar cómo cada centro de acopio cuenta con una administración individual lo que facilita la toma de decisiones en favor de los agremiados, de la misma forma se brinda el servicio de asesoría técnica por parte de CODAGEA a los socios de cada tanque.

Un rasgo sobresaliente del grado de organización del sector y como parte del apoyo estatal, es la publicación por parte de la CODAGEA de boletines mensuales dirigidos a los agentes, en especial los ganaderos, con información sobre precios de leche y sus variaciones por comprador y cotizaciones de los insumos, entre otros, lo que propicia una mayor disponibilidad de información y, por tanto, mayor capacidad de decisión entre los actores involucrados (Álvarez, 2000). Aunque, dichos boletines dejaron de difundirse a finales de 1998, debido a que, según la misma Comisión, eran poco utilizados por los centros y, a partir de entonces, se prefirió difundir la misma información a través de los asesores técnicos.

---

<sup>11</sup> La capacidad promedio del total de centros es de 5,139 litros, con una capacidad utilizada del 53%.

A partir de las citadas acciones de apoyo los ganaderos del sector social han venido funcionando a través de organizaciones más competitivas que responden a los estándares de calidad que demanda la agroindustria y que se expresan en el incremento de los rendimientos unitarios e incorporación de tecnología, mejor comercialización y condiciones de vida para sus integrantes. Las cooperativas han mantenido su viabilidad en la agricultura con base en muchos factores potencialmente benéficos para los productores, incluyendo la reducción marginal y la cartelización e incorporándose en los subprocesos de mercadeo. Sin embargo, según Thilmany y colaboradores (1997), las asociaciones de alto riesgo entre productores individuales no proporcionan los beneficios de gran escala convenidos, específicamente los económicos, sino que deben promoverse más bien hacia una reducción del riesgo conducida por la administración conjunta como ventaja principal.

#### **Influencia de las agroindustrias en las organizaciones lecheras**

Respecto al destino de la leche fresca, la principal ruta para comercializar ésta es la venta a las agroindustrias, ya sea mediante las cooperativas que pertenecen a los propios ganaderos o utilizando los centros de acopio como intermediario<sup>12</sup>, especificando que se trata de organizaciones que fungen como verdaderos ejes estratégicos en lo productivo y comercial, para los productores de pequeña escala. En los centros además de llevarse a cabo uno de los subprocesos de mercadeo, el acopio, se intenta aprovechar las experiencias y habilidades gerenciales de ganaderos exitosos, así como promover la posibilidad de obtener economías de escala y comercializar directamente a centros industriales, incrementando así el margen de utilidad de la producción lechera, aspectos fundamentales en los rendimientos y la calidad sanitaria de los productos lácteos (FIRA, 1994).

---

<sup>12</sup>Las cadenas de mercadeo casi incluyen las compras conjuntas así como las ventas conjuntas. Un alto nivel de ventas generalmente incrementan el poder de mercadeo de los grupos de productores (Thilmany y col, 1997).

Con estos antecedentes, las nuevas formas institucionales para la modernización del sistema lechero en Aguascalientes han permitido la incorporación al proceso, de las organizaciones del sector social para la entrega de leche fría y con calidad, que es una de las exigencias de las agroindustrias. Consecuencia de esto es la puesta en marcha de los tanques enfriadores, que de paso modifican las formas de coordinación vertical entre empresas y ganaderos. Esta es una de las transformaciones, que en aras de la calidad, viene alterando las formas de producción primaria, en muchos casos con el apoyo, quizá indirecto, del Estado<sup>13</sup>.

Ciertamente la influencia de las empresas transformadoras sobre la producción se ha modificado, por la competencia entre ellas para hacerse del producto ofertado por las organizaciones de ganaderos, no obstante han encontrado los mecanismos para mantener el control en puntos nodales. Por ejemplo, la constitución de los centros de acopio y la utilización de pipas que han automatizado la tarea de la colecta pero, a la vez, han trasladado riesgos a los productores primarios al ser responsables del líquido hasta el vaciado en la empresa, como leche fría (Rodríguez, 1998).

Los puntos anteriores llevan a identificar a las agroindustrias como entes básicos dentro de la organización de la actividad lechera en las diferentes regiones, ocupando espacios que antes dominaban las instancias públicas, como se puede constatar en la definición de precios o de normas de calidad, donde tienen una influencia significativa. Por ello las agroindustrias no deben solamente ser captadas en su relación con otros actores sociales, sino además en lo concerniente a su estructura interna, es decir, sus estrategias administrativas y financieras, el nivel tecnológico, el tipo de productos obtenidos, etc. para conocer su posición estratégica y sus capacidades de propiciar la modernización en la lechería estatal.

---

<sup>13</sup> "En su función de promoción de la sociedad civil, el Estado tiene que hacer posible el desarrollo de esta y abrirle posibilidades. Al respecto, se trata primero de asegurar legalmente la existencia de organizaciones populares y el ejercicio de su resistencia, así como su capacidad económica de existencia...en su función de planificación económica el Estado tiene que hacer posible y promover, un desarrollo económico y social capaz de asegurar la integración económica y social de toda la población. Lo mismo que su compatibilidad con la conservación de la naturaleza". (F. Hinkelammert, 1995 citado por Álvarez, 2000).

El ambiente altamente competido en el sector lechero de Aguascalientes, también es el de un mercado claramente dividido, ya que las empresas transnacionales y las de carácter regional se encuentran estrechamente relacionadas con los ganaderos del sector social y el conjunto de las empresas cooperativas (concretamente GILSA) con los medianos y grandes ganaderos. Estos últimos han expandido una cultura contractual entre los agentes y la organización del proceso productivo, con base en los precios y prácticas de recolecta, fijados por ellos mismos en el marco de la agroindustria de la que son socios (Álvarez, 1998). Simultáneamente han sentado las bases sobre las cuales los pequeños productores pretenden integrarse hacia la agroindustria, con la salvedad de que estos últimos no cuentan con las ventajas económicas y la experiencia negociadora de los ganaderos especializados.

Los pequeños ganaderos han respondido a la modernización, organizándose e incorporando progresos técnicos, bajo el objetivo fundamental de mantenerse en el mercado, situación que les brinda la posibilidad de influir en la regulación del sistema lechero estatal (Álvarez, 2000). No obstante, los esquemas de integración utilizados por ellos se traducen en una mayor subordinación del productor campesino hacia el capital productivo, agroindustrial o comercial, en la medida que la falta de regulación de los contratos representa para los productores atarlos al mercado, a fuentes de financiamiento y suministro de insumos, entre otras condiciones promovidas por la agroindustria, esto conlleva a la identificación de relaciones asimétricas entre los "socios", dejando poco margen a los productores para participar en el control del proceso productivo y, todo esto independientemente del éxito o fracaso de algunas asociaciones o del carácter de asociación e integración asumido por las partes.

Las nuevas organizaciones han traído consigo mejor canalización del apoyo estatal hacia los ganaderos, las alianzas se han re-definido, al incorporarse abiertamente los ganaderos de estratos bajos (antes dedicados a la producción de básicos), sin embargo se ha influenciado la adopción de prácticas productivas y administrativas que dejan un amplio control a las agroindustrias.

Así la participación de las agroindustrias y de las instituciones oficiales apunta a un desarrollo acelerado de la entidad en comparación con otras del país, en cuanto a la aplicación de normas de calidad y cambios tecnológicos y organizativos.

En este sentido el intenso proceso de organización en Aguascalientes requiere de consolidación y revisión en los puntos críticos y de las experiencias generadas, ya que la cadena agroalimentaria se viene reestructurando aceleradamente lo que podría conducir a la institución de nuevas relaciones más equitativas entre los actores o por el contrario podría desembocar en formas de integración vertical capitalizadas en su mayoría por las agroindustrias.

#### El caso GLIA

La organización de productores en torno a los tanques enfriadores fue el primer paso hacia la integración entre los ganaderos de las distintas zonas de Aguascalientes, una integración de tipo horizontal<sup>14</sup>, el siguiente paso fue la conformación de una organización de segundo nivel como lo es Ganaderos Lecheros Integrados de Aguascalientes S.A. (GLIA).

La constitución de esta organización se remonta a principios de 1995, cuando el mercado estatal de la leche atravesó por una grave situación, por los excesos de leche fluida y la depresión de los precios que afectó al conjunto de los ganaderos, pero sobretodo a los más pequeños que dependían de intermediarios y condiciones (precios) poco atractivas. En ese entonces GLIA inició brindando asesoría fiscal a todos los centros de acopio y también

---

<sup>14</sup> En este sentido es necesario diferenciar entre la integración vertical y la horizontal; en la primera se observa una cooperación-competencia de los socios que combina las capacidades productivas y comerciales. En esta se trata de asegurar el aprovisionamiento de insumos o la comercialización ventajosa de los productos, ya sea en precio, cantidad, calidad u oportunidad en la distribución. En tanto la segunda se orienta más que a disminuir los costos, a distribuir entre los diferentes agentes involucrados en la producción, el riesgo inminente al buscar la adaptación a los cambios de la demanda (Torres y Gásca, 1997).

realizaba compras de insumos (alimentos y medicinas) en gran escala para posteriormente distribuirlos entre los socios a mejores precios. En 1998 se pone en funcionamiento una planta de alimentos balanceados para brindar ese insumo básico a precios competitivos entre los socios y demás ganaderos.

GLIA agrupa actualmente a 29 centros de acopio de los cuales sólo 18 comercializan el producto a través de esta empresa, con lo que se logra concentrar volúmenes cercanos a los 27 mil litros diarios; avalados a través del establecimiento de convenios entre GLIA y las agroindustrias, lo que es una práctica relativamente novedosa en el país. Sin embargo, como muchos de los proyectos emprendidos por diversas organizaciones de productores, éste ha transcurrido por etapas difíciles de consolidación económica y organizativa.

Una organización de estas características definitivamente repercute en la elevación del nivel de vida de los participantes, al contar con financiamiento que, en otras condiciones no sería factible, además de acceder al apoyo técnico que permite mejorar los estándares de producción. Esto es de suma importancia si se considera que, casi todos los productores lecheros son considerados como negociantes independientes, lo anterior aunado a la complejidad administrativa en los establos lecheros, favorece la necesidad de utilizar servicios comerciales, contables y fiscales externos.

Según Bofill (1999), GLIA es considerado por algunos centros de acopio, como un proyecto ambicioso, pero se percibe simultáneamente como una organización que carece de una firme proyección empresarial, originada en parte, por la ausencia de un buen liderazgo. Asimismo consideran que su directiva no ejerce una buena gestión empresarial ni una efectiva orientación económica -falta de planificación- lo que ha inhibido la realización de su objetivo principal que consiste en crear una firme plataforma administrativa capaz de aglutinar a todos los pequeños productores de la región, y que es responsable, en parte, de la inestabilidad económica actual de GLIA. Quizá esta apreciación en particular, junto con otras similares, se deba a la falta de una estrategia empresarial de integración por parte de GLIA que genere y divulgue información no sólo entre los socios, sino entre el sector social del estado en general.

En suma, el proceso de organización en torno a la lechería combina fuerzas de diversos actores -organizaciones ganaderas, instancias oficiales y privadas- pero que en el caso de la social (GLIA) contribuye a atenuar la fluctuación en los precios, permitiendo al mismo tiempo contar con la base, tanto organizativa como productiva, para pensar en otras formas de integración y competencia en los mercados regionales y nacionales.

La participación del gobierno estatal ha sido vital en la modernización del sistema lechero (promoviendo productividad, mejores canales comerciales, normas de calidad, etcétera), aunque su presencia a la vez representa una de las debilidades de varios grupos, entre ellos de GLIA, restándole autonomía en el ejercicio de su integración y consolidación. No obstante su intervención también ha facilitado las funciones de algunas agroindustrias, en especial las de corte transnacional, quienes se mantienen como uno de los polos dominantes del sistema lechero de Aguascalientes (Álvarez, 1998).

## Resultados

Los resultados aquí presentados son producto de la revisión documental interna de la empresa GLIA y de las entrevistas realizadas al personal, ejecutivos y representantes del gobierno del estado de Aguascalientes y de los centros de acopio. Con la finalidad de obtener un panorama general los resultados son divididos en cuatro apartados: en el primero se presenta una síntesis de los factores más trascendentes que han influido durante la gestión de la integradora y el sector social lechero del estado; en el siguiente se extraen los principales aspectos, desde el punto de vista administrativo, detectados en la aplicación del cuestionario como parte del diagnóstico organizacional; en el tercer apartado se analiza la estructura financiera de la empresa a lo largo de su gestión, primero mediante el método de por cientos integrales y después a través de las razones financieras obtenidas; en el cuarto y último se caracteriza el rol que el entorno inmediato de la empresa tiene sobre ésta. No obstante, se debe tener en cuenta que la situación de la empresa GLIA, es consecuencia de la interacción entre las partes aquí sintetizadas.

### Resultados, semblanza general de la empresa

A principios de la década de los noventa la Comisión para el Desarrollo Agropecuario del Estado de Aguascalientes (CODAGEA) toma como modelo algunos de los grupos formados por el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) y la compañía Nestlé, en los cuales se apoya la organización de los pequeños ganaderos para la conformación de grupos de productores de leche en torno a centros de acopio, en los que el Estado aporta, a través de apoyos de FIRCO y el Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad (FONAES), tanques de enfriamiento y los productores participan con terreno, construcción, parte de la subestación eléctrica y mano de obra; existiendo en la actualidad más de 90 centros de acopio legalmente constituidos como Sociedades Anónimas y Sociedades de Producción Rural, en su mayoría.

Cuadro 4. Figuras asociativas asumidas por los grupos de pequeños productores de leche del estado de Aguascalientes.

Figura	Número	%
S.A. de C.V.	62	69.05
S.P.R. de R.L.	23	25.00
S.C.	2	2.38
S.S.S. de R.L.	1	1.19
S.R.L.	1	1.19
S.S.S.	1	1.19
	90	100.00

S.A. de C.V. = Sociedad anónima de capital variable

S.P.R. de R.L. = Sociedad de producción rural de responsabilidad limitada

S.C. = Sociedad cooperativa

S.S.S. de R.L. = Sociedad de solidaridad social de responsabilidad limitada

S.R.L. = Sociedad de responsabilidad limitada

S.S.S. = Sociedad de solidaridad social

Fuente: elaboración propia con datos de la CODAGEA.

A mediados de 1994 se empezó la labor por parte de la misma Comisión de formar en colaboración con algunos centros de acopio una integradora, con el objeto de brindar servicios a los centros asociados (contabilidad, administración, asesoría fiscal), así como comercialización de insumos y productos (compra y venta de forrajes, medicinas y equipo) en volúmenes que favorecieran en precios a los asociados. De esta forma se constituye Ganaderos Lecheros Integrados de Aguascalientes S.A. de C.V. (GLIA), como empresa integradora, sin embargo su registro como tal no se dio sino hasta 1997, debido principalmente a dificultades de tipo burocrático, las cuales consistieron, según el entonces gerente general de la empresa, en el total desconocimiento del personal encargado de la oficina de la ex-Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) del estado, acerca de los requisitos para el registro, la documentación necesaria para ello y las implicaciones que acarrearía el estar conformado como empresa integradora.

En este sentido cabe aclarar que el beneficio directo de pertenecer al padrón de integradoras de la SECOFI es el de permitir a la empresa tributar bajo el régimen simplificado durante diez años independientemente del monto total de los ingresos y de la figura asociativa adoptada. Actualmente la empresa ya no pertenece a este padrón, decisión tomada como beneficio de corto plazo al promover la recuperación de impuestos ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, lo cual no hubiera sido posible al permanecer constituida como integradora.

El objetivo específico promovido para la creación de la sociedad era el proporcionar servicios comunes (de integración) a las empresas socias como son los tecnológicos, de promoción, comercialización, financiamiento, etc. todos con el motivo fundamental de reducir los costos de producción, elevar la competitividad de las empresas socias e incrementar la participación de éstas en el mercado. La misión en GLIA, por tanto, es "fomentar el desarrollo de los negocios agropecuarios de los socios, fortaleciendo su seguridad y sentido de integración, proporcionándoles servicios administrativos, de comercialización y de desarrollo tecnológico, a fin de mejorar su nivel de vida y el de sus colaboradores". El objetivo y misión anteriores fueron plasmados en el acta constitutiva de la empresa que es el sustento principal de la asociación. A pesar de ello, no existe la concreción de un proyecto de trabajo que establezca los objetivos específicos de largo plazo, que sirvan de guía y control para la gerencia de la empresa. Por el contrario se ha recurrido constantemente a la formulación de planes anuales de corta visión e impacto entre los socios y la misma empresa.

Con la iniciativa de los productores, pero con una importante promoción por parte del Estado, la empresa GLIA conjuntó en principio a 16 centros de acopio, los cuales agrupaban a un total de 459 productores del sistema familiar (cuadro 5). Cada uno de los cuales estaba representado en GLIA por una acción, sin embargo los socios legales de la integradora son los centros de acopio. Lo anterior se propuso a modo de control y se planteaba tres fines específicos, en primer lugar llevar un control sobre el número de socios totales en cada centro, en segundo término, que los productores percibieran cierto sentido de propiedad de la empresa al ser poseedores de las acciones y finalmente, que ningún centro de acopio poseyera en un

momento dado un número tan grande de acciones que le permitiese tomar el control de la empresa.

Cuadro 5. Grupos fundadores de GLIA.

	Nombre	No. de Socios	Tipo de sociedad
1	Grupo Lechero San Antonio	16	S.A. de C.V.
2	Productores de Lácteos de Guadalupe de Atlas	52	S.A. de C.V.
3	Prodelsa	31	S.A. de C.V.
4	Productores de Leche del Llano	33	S.A. de C.V.
5	Unidad de Productores de Leche de Cañada Honda	24	S.A. de C.V.
6	Cuatro Milpas de Rio Chicalote	30	S.A.
7	Sociedad de Productores de Leche de Progreso Calvillito	24	S.A. de C.V.
8	Luis Donaldo Colosio Murrieta	33	S. de P.R. de R.L.
9	Cuenca Lechera Los Gallos del Refugio	22	S.A. de C.V.
10	Cuenca Lechera los Arquitos	26	S.A. de C.V.
11	Lácteos y sus Derivados de Salitrillo	28	S.A. de C.V.
12	Centro de Acopio Colonia Nueva	13	S.A. de C.V.
13	Grupo Puerta del Llano	32	S.A. de C.V.
14	Ejidatarios Unidos de Bimbaletes	60	S. de P.R. de R.L.
15	Productores de Leche y sus Derivados en Pequeño	11	S. de P.R. de R.L.
16	Sociedad Cooperativa de Producción Agropecuaria Tepezalá	24	S.C.
	<b>Total</b>	<b>459</b>	

S.A. de C.V. = Sociedad anónima de capital variable

S.A. = Sociedad anónima

S. de P.R. de R.L. = Sociedad de producción rural de responsabilidad limitada

S.C. = Sociedad cooperativa

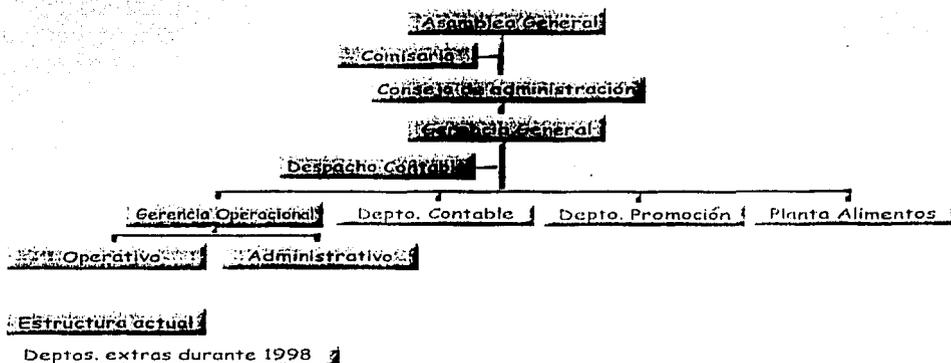
Fuente: elaboración propia con datos del acta constitutiva de GLIA

De esta manera la primera emisión de acciones para la constitución legal de la empresa quedó cubierta con sólo el 45 por ciento del capital suscrito, esto es, se pagaron solamente 207 acciones, el resto quedó como capital suscrito no pagado y se pretendía fuese cubierto con los rendimientos que se generaran durante la operatividad de la empresa. Durante la gestión de GLIA se fueron incorporando más grupos, pero la participación en el pago de acciones se dio de la misma forma, esto es, no se cubrieron por completo las acciones correspondientes de cada

socio. Del mismo modo, durante este tiempo han salido varios grupos, si bien no de manera formal, si de facto al dejar de comercializar su leche a través de GLIA y de utilizar los servicios que ésta ofrece, pero permaneciendo legalmente constituidos como socios de la empresa, lo que denota que el sentido de pertenencia que se pretendía dar con la apropiación de acciones no se logró.

La estructura interna de GLIA es regida a través de una asamblea general de accionistas, la cual es el órgano supremo de la sociedad y está integrada por un representante de cada centro. Esta asamblea nombra al consejo de administración encargado de la gestión empresarial de la sociedad, el cual está conformado por un presidente, un secretario, un tesorero y vocales (en número determinado por la asamblea). La vigilancia de la sociedad queda a cargo de un comisario. Al consejo de administración le sigue un gerente general y los gerentes departamentales correspondientes (figura 4). Toda esta conformación se apega a lo establecido en la ley general de sociedades mercantiles, específicamente en el apartado referente a las sociedades anónimas de capital variable, figura adoptada por la organización debido concretamente a la flexibilidad que ésta confiere en lo concerniente a la incorporación de nuevos socios (Procuraduría Agraria, 1998).

Figura 4. Estructura interna de GLIA.



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por GLIA.

Aunque constitutivamente las funciones ejecutivas y los nombramientos de asamblea deben durar cinco años, desde el inicio de su funcionamiento GLIA ha tenido tres presidentes de consejo y dos gerentes generales. El primer presidente del consejo fue nombrado por el gobierno del estado y su participación tan sólo se dio en el plano político, ya que poca influencia tuvo en la promoción de planes. El segundo presidente resultó ser un profesionista capacitado y con una mayor iniciativa en la elaboración de proyectos, sin embargo no era ganadero y por lo mismo poco apoyo tuvo desde los productores, por lo que su colaboración en la empresa resultó ser corta. Esta inconsistencia en la continuidad administrativa, entre otras circunstancias, ha contribuido a que la integradora no logre concretar un proyecto empresarial con perspectivas de largo plazo.

Un contador público a cargo de la integradora era el responsable de brindar los servicios contables y fiscales a los centros asociados, posteriormente fue recomendado por el gobierno del estado para fungir como el primer gerente general de la empresa, cargo que asumió a pesar de reconocer un importante desconocimiento de las prioridades y problemáticas del sector. Fue durante su dirigencia que se gestaron diversos e importantes proyectos, entre los que destacan la comercialización conjunta de la producción, el establecimiento de una planta de alimentos y la industrialización de la producción láctea, mismos que comprometieron una importante parte de su tiempo. Debido a lo anterior durante su gestión como gerente general se descuidaron substancialmente los servicios contables y fiscales, generando como consecuencia un descontento generalizado entre los productores asociados y el comienzo de la deserción de varios de los grupos. En adición a lo anterior el hecho de haber sido impuesto desde fuera de la organización y no ser representante de los productores contribuyó, al igual que en el caso del segundo presidente del consejo, a que se le brindara muy poco apoyo por parte de los ganaderos.

El presidente actual es a la vez el gerente general, ha sido socio de GLIA desde su inicio y fue vocal antes de ser nombrado presidente del consejo. Se caracteriza por ser un ganadero consciente de la situación y por lo mismo comprometido con su gremio, además es un líder natural, propuesto por los mismos socios de manera democrática; pero que no cuenta con la

debida formación administrativa. El principal problema detectado durante su gestión ha sido la ausencia en la conformación de un equipo de trabajo que le apoye en el planteamiento e instrumentación de estrategias que contribuyan a reforzar la imagen de la integradora. Asimismo, la constante presentación de problemas de abandono de los grupos lecheros y la escasa eficacia del personal al que ha recurrido, lo ha llevado a comprometer esfuerzos en la solución de problemas continuos, mismos que no le han permitido llevar a cabo un planteamiento de estrategias de mediano y largo plazo. Por otra parte el puesto de gerente operativo lo ocupa un médico veterinario, quien se encarga de coordinar a los centros mediante la supervisión de la calidad del producto, la logística de recolección y la asesoría técnica necesaria para la operación de los mismos además de buscar clientes para la colocación de la leche y concertar con éstos los precios de compra de la misma. Estas actividades han favorecido a que sea el gerente operativo el responsable de mantener la imagen de la empresa entre los socios y las agroindustrias, sin embargo, no cuenta con el respaldo suficiente por parte de la gerencia general para la toma de decisiones prácticas de beneficio institucional.

Se debe resaltar que durante 1998 y parte de 1999 la empresa estuvo integrada por los departamentos de: coordinación de la comercialización; promoción entre socios nuevos y; contabilidad, este último estaba encargado de brindar los servicios financieros a los centros asociados y a la misma integradora, asimismo a través del personal de las referidas áreas y de los trabajadores que laboraban en la planta de alimentos (figura 4) se logró consecuentemente, inflar sobremanera los gastos administrativos y operacionales de la empresa durante este lapso, sin que la operatividad y eficiencia de la misma se mejorara durante el período.

En sus inicios GLIA no comercializaba leche, los dos primeros años (1995 y 1996) funcionó como empresa prestadora de servicios contables, administrativos y fiscales y como compradora en volumen de forraje y medicinas logrando de esta manera importantes descuentos y distribuyéndolos al mismo tiempo entre los socios. Durante este tiempo la fuente principal de entradas fue la apropiación de un porcentaje sobre los descuentos conseguidos por la empresa en la compra de insumos y una comisión por los servicios fiscales ofrecidos, comisión inferior a la cobrada por los despachos contables externos. En abril de 1996 se

decide comercializar, a través de GLIA, la producción lechera de los centros de acopio asociados, con el fin de ofrecer el producto en volúmenes importantes, en la perspectiva de conseguir así un mejor precio y seguridad de mercado mediante la firma de contratos con las agroindustrias que se proveen en la región, a la vez que se incrementarían los montos del capital manejado por la empresa. Ante esta perspectiva la Asamblea General resuelve la aportación de 2 centavos por litro de leche vendida a través de GLIA, para solventar los gastos incurridos en la comercialización. Este proyecto arrancó formalmente en diciembre del mismo año.

Cabe señalar que cada centro goza de total autonomía para decidir quien será su comprador y que GLIA sólo realiza la entrega del producto y la facturación a la agroindustria, por esta razón son varias las empresas que figuran en el catálogo de clientes de GLIA, entre estas destacan: La Escondida, Parmalat, Cremería Aguascalientes, Evamex, LDM, La Dichosa y numerosas queserías y cremerías de carácter local. En este sentido es importante señalar que Nestlé mediante su planta ubicada en los Altos de Jalisco es un importante comprador en el estado de Aguascalientes y que sin embargo, no se encuentra en la lista de clientes de GLIA. Otra de las facilidades con que cuentan los centros es que pueden dejar de comercializar la leche a través de GLIA en el momento en que así lo decidan, esto es, no existe normatividad alguna acerca de la permanencia de los socios en la integradora.

En el año de 1997 se contempla el proyecto de establecer una planta de alimentos balanceados cuyo objetivo principal sería reducir los costos de producción además de mantener una calidad constante del insumo, involucrar directamente a los productores en la elaboración del alimento y cerrar ciclos comerciales comprando la producción agrícola de los socios para la materia prima necesaria en la planta. Siendo el costo por alimentación uno de los que mayor repercusión tienen en los costos totales, el proyecto generó importantes expectativas entre los productores asociados e incluso los ajenos a la organización.

A efecto de involucrar a los asociados en la creación de la planta de alimentos se emite la serie "D" de acciones que conforman dicha planta, pero cuyo importe forma parte del capital

social de la integradora. La emisión sólo fue cubierta en un 25 por ciento, quedando el resto como capital suscrito no pagado. Es de resaltar que en este caso la participación de los socios en la compra de acciones fue netamente voluntaria e individual, esto es, se permitió la adquisición de dichas acciones a algunos centros en los que no participaban todos los socios e incluso a ganaderos sin la representación de centro alguno.

Con el fin de contar con el capital de trabajo necesario para poner en operación a la planta, se recurrió a un préstamo por parte de FIRA, descontado a través de Banrural, fungiendo como avales dos de los principales productores socios de GLIA, Los Cuervos (originalmente Luis Donaldo Colosio) y Ejidatarios Unidos de Bimbaletes. La venta del producto obtenido en la planta se realizaría en primera instancia entre los socios de la misma y los de GLIA en general y secundariamente a compradores externos, conforme a lo estipulado en la normatividad que rige el accionar de las empresas integradoras. Con la finalidad de programar la producción que debiera generar la planta se procedió a signar cartas compromiso de compra por parte de los mismos socios, en las cuales con base en las necesidades de cada socio se proyectaron volúmenes y frecuencias de compra del insumo. La planta de alimentos comenzó a operar formalmente a partir de Junio de 1998, pero desde sus inicios enfrentó serios problemas operativos debidos a la falta de experiencia del personal responsable y a las deficientes condiciones en las que fueron alquiladas la maquinaria y las instalaciones. Lo anterior se reflejó en una inconsistente calidad del producto, por lo que a la fecha no se ha logrado alcanzar el máximo de producción programado y tampoco los convenios estipulados de compra se han cumplido en todos los casos.

En esta breve retrospectiva se logra identificar que la empresa, a pesar de su corto historial, ha transcurrido por diversas circunstancias entre las que sobresalen: 1) la ausencia en la conformación de un equipo de trabajo que por un lado se identifique y se comprometa con la realidad y las necesidades de los socios de la empresa y por otro, sea reconocido y respaldado por los mismos, en un ejercicio recíproco de comunicación y reconocimiento de compromisos; 2) consecuentemente la irregular colaboración del personal de la empresa ha limitado la elaboración de planes de larga perspectiva, por el contrario la empresa se ha

involucrado en diversos proyectos, algunas veces sin la participación conjunta de la mayoría de los ganaderos, y finalmente: 3) la identificación del liderazgo como elemento trascendental en la unificación de las bases con el proyecto, al respecto parece ser que en GLIA por fin se ha consolidado un liderazgo representativo y conciliador aunque carente de experiencia en la gestión administrativa.

### **Resultados, diagnóstico organizacional**

Los resultados presentados en esta sección son conclusión de lo detectado en la aplicación de los cuestionarios y la realización de entrevistas llevadas a cabo entre los empleados y directivos de la empresa. El eje principal de este apartado fue el análisis funcional de la empresa desde el punto de vista administrativo, por lo que los resultados se presentan agrupados en cada una de las etapas en que es dividido el proceso administrativo<sup>15</sup>.

#### **Planeación:**

1. Desde sus inicios GLIA se creó sin un plan institucional estratégico, sin embargo los objetivos plasmados en su Acta Constitutiva han sido los conceptos que la sustentan en su actividad empresarial. Tales conceptos son representativos de la esencia de las empresas integradoras y han sido llevados a la práctica principalmente por el compromiso de la gerencia general, pero sin la debida planeación que un proyecto así requiere, es más sin siquiera considerar que la SECOFI confería un especial énfasis en la elaboración de un proyecto como requisito para la conformación de una empresa integradora.

2. Los objetivos de ofrecer y mantener los servicios integradores así como el de fomentar el desarrollo conjunto de los asociados, se identifican en los esfuerzos realizados por el consejo y la gerencia a lo largo de la gestión de la empresa, sin embargo no se concretan en la expresión de un programa-presupuesto tanto de carácter general como particular para

---

<sup>15</sup> Didácticamente el proceso administrativo es dividido en un conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

cada una de las áreas de que se compone la empresa, gerencia, comercialización, asistencia técnica y contabilidad. Este punto es consecuencia de la falta de experiencia administrativa resultado de un repentino involucramiento del sector productor, en áreas o funciones que antes eran dominadas por el Estado.

3. La administración de GLIA lleva una mala gestión, las decisiones se toman arbitrariamente y sin un consenso entre los socios, no hay una evaluación beneficio-costos de las decisiones tomadas ni una medición de las consecuencias. Lo anterior es producto de una falta de identidad de las bases con el proyecto en un principio y más recientemente de un escaso ejercicio de intercomunicación con las mismas e incluso hacia el interior del nivel ejecutivo.

4. Quizá la anterior sea la observación más delicada y seria por sus consecuencias en la ausencia de discusión, análisis y comunicación entre el grupo de trabajo.

#### **Organización:**

1. Existe una multiplicidad de actividades que provocan dispersión de los objetivos sobretodo en los niveles ejecutivos, lo cual ha llevado a la empresa al retraso en algunas funciones como los servicios contables y fiscales (los cuales actualmente se dejaron de ofrecer), la búsqueda de alternativas de comercialización y la concreción de proyectos de integración y el fortalecimiento de la vinculación con el sector social.

2. Dicha dispersión en los objetivos involucra también una falta de comunicación entre la empresa y sus socios, misma que debilita la credibilidad que debiera sustentar la organización.

3. Una omisión por parte de la directiva de consecuencia por demás riesgosa, es la incorporación de socios ajenos a los derechos y obligaciones propios de GLIA, es decir, de personas físicas, pues por definición no son receptores de los servicios que presta la integradora. Esta afirmación se basa en la aceptación de venta accionaria a ganaderos individuales para la puesta en marcha del proyecto de la planta de alimentos.

### **Integración:**

1. El factor humano es el capital principal de cualquier empresa, sin embargo en GLIA se ha omitido el proceso racionalizado de reclutamiento, selección e inducción, así como la contratación con base en un perfil de puestos adecuado, lo que ha resultado en una elevada rotación del personal y como consecuencia en una constante reestructuración de actividades.

2. No existe un ejercicio de promoción de los objetivos, de los planes ni de las obligaciones entre la empresa y los socios. Lo anterior se presentó desde un principio debido a que como proyecto de gobierno se procuró agrupar al mayor número de socios y productores posibles, sin la debida y necesaria inducción de los mismos.

3. La falta de comunicación GLIA-Socios, citada en el aspecto organizacional y en el punto anterior, resulta en una falta de identidad de los productores con su empresa y en el retiro del apoyo por parte de los mismos, así como la actuación oportunista que se revisará más adelante.

### **Dirección:**

1. Actualmente, el hecho de que sea una misma persona la que presida al consejo de administración y sea a la vez el gerente general de la empresa ocasiona, en términos administrativos, una seria debilidad en la inducción, coordinación, supervisión y control de la misma.

2. La figura del Comisario, asentada en el Acta Constitutiva, no ha sido llevada a la práctica en ningún momento.

3. Como consecuencia de los dos puntos anteriores y de la escasa participación de los ganaderos asociados, la empresa ha experimentado la pérdida de prioridades en el mediano y largo plazo.

### **Control:**

1. La omisión de la práctica de programación y presupuestación ha ocasionado en la empresa una importante pérdida en el control de los objetivos de la misma, ya que se carece de un patrón para poder juzgar los resultados obtenidos.
2. Consecuentemente con la ausencia de planeación en el accionar de la empresa, el control que se tiene sobre la misma es en gran medida de carácter subjetivo.
3. Del mismo modo la ausencia del puesto del comisario y de la supervisión imparcial del consejo de administración para con el gerente, han originado la pérdida de control y de una visión más amplia que dé respuesta rápida a los problemas que enfrenta la empresa.

Finalmente al asumirse GLIA como una empresa con tendencias cada vez más hacia la comercialización, que a la prestación de servicios, se debieran re-definir las políticas de comercialización, que incrementen la seguridad de los socios productores, esto es, realizar los trámites necesarios que aseguren la cobranza, en fecha y precio, de los volúmenes de leche realizados mediante la suscripción de contratos, que si bien sí se han llevado a cabo, a recientes fechas han venido en desuso debido a problemas estructurales del mercado. Aunque cabe recalcar que la comercialización de leche fue un elemento incorporado a las actividades de GLIA posterior al ofrecimiento de los servicios administrativos y contables, los cuales son el eje de unificación para los centros asociados y por lo mismo no debieran ser descuidados por la empresa, o bien en su caso, redefinir bajo una base amplia de participación y reflexión de sus socios, las funciones que GLIA debe asumir.

### **Resultados, análisis financiero**

Con base en las cifras que aparecen en los estados financieros de GLIA, tanto de resultados (cuadro 6) como de situación financiera (cuadro 7), se podrían identificar tres etapas distintas

en la misma empresa. La primera abarca los dos primeros años de operación de GLIA y se caracteriza por presentar un bajo nivel de ventas, una participación de los ingresos por servicios contables y fiscales cercana al 1 por ciento del total de las entradas, elevados gastos de operación y utilidades empresariales relativamente equilibradas entre ambos ejercicios.

La segunda etapa abarca sólo el tercer año de operaciones de la integradora y es cuando en realidad toma auge la comercialización conjunta de la leche, los ingresos por servicios contables, fiscales y por la venta de insumos se reducen a apenas al 0.5 por ciento de los ingresos totales y las ventas se disparan hasta en 5 veces, pero también lo hacen las pérdidas del ejercicio en la misma proporción. Destaca el desproporcional incremento en la cuenta deudores diversos, producto de una mala aplicación de fondos por parte de la directiva. Los fondos proporcionados originalmente por las agroindustrias para el financiamiento del capital de trabajo de la integradora, fueron finalmente destinados a préstamos personales a quienes entonces conformaban el consejo de administración y la plantilla laboral de la empresa. La situación anterior se dio mediante presiones y amenazas de retiro de los grupos representados por los beneficiados de dichos préstamos, pero se facilitó con la debilidad con la que entonces actuaron el gerente general y el presidente del consejo. De esta manera si se revisa a detalle la conformación de la cuenta deudores diversos se detecta una importante participación de ex-funcionarios y ex-empleados en el saldo de la misma, además de que una fuerte proporción no incluye un proceso de recuperación en el corto plazo. Lo anterior resultó trascendental para las finanzas de la empresa, ya que le ha resultado muy difícil recuperarse no sólo de las consecuencias monetarias, sino también de las secuencias políticas y de credibilidad que se desencadenaron entre el resto de los socios.

En la última etapa que abarca los años de 1998 y 1999, es cuando se pone en marcha el proyecto de la planta de alimentos, las ventas por concepto de leche en 1998 se incrementan en el doble de lo comercializado en 1997, pero tienden a estabilizarse en el siguiente año. Los egresos también se incrementan y a diferencia de las ventas estos tienden a crecer en 1999, se incurre en préstamos de largo plazo, las pérdidas se multiplican y el saldo de la cuenta clientes crece hasta seis veces respecto a 1997. El crecimiento de esta cuenta se generó a

partir de circunstancias favorecidas por la dificultad en la colocación de la leche debida, según el gerente "a la inundación del mercado con sub-productos importados y de contrabando". Entonces, la premura de venta del producto presionaba a realizar acuerdos rápidos y sin el debido respaldo en la recuperación del total vendido, sin embargo, es también consecuencia de una deficiente política de ventas que permitió incluso reincidir en este tipo de negociaciones con agroindustrias (cremerías y queserías) que contaban ya con un elevado saldo deudor.

De lo anterior se puede deducir que son dos los eventos que influyeron profundamente en la difícil situación económica que enfrenta la empresa GLIA, primero la comercialización de la producción conjunta de la leche y segundo la puesta en marcha de la planta de alimentos. Aún no se lograba consolidar el primer proyecto, ni se tenía lograda una posición adecuada dentro del mercado de la leche cuando ya se había involucrado a la empresa en otro proyecto por demás comprometedor.

La comercialización de la leche en 1997 quintuplicó los ingresos por ventas realizados en 1996, mientras que en 1998 se logró duplicar esta cantidad (30.5 millones de pesos), ya para 1999 los incrementos no fueron tan vertiginosos, más bien tendieron a estabilizarse (32.5 millones de pesos) (cuadro 6). Los ingresos por producción, que representan a los generados por la planta de alimentos, se duplicaron para el período de 1999, pero también se detecta un importante incremento en los gastos totales, al igual que una falta creciente en capital social, propiciados desde la puesta en marcha de la planta, por lo que se considera que hubiese sido pertinente el manejar a esta mediante la misma administración pero con la contabilidad completamente separada de la del resto de los servicios de la integradora, de esta forma hubiese resultado más sencillo detectar la rentabilidad generada por la planta y el grado de subsidio con el que se han financiado ambos proyectos.

Cuadro 6. GLIA, estados de resultados

INGRESOS	1995	1996	1997	1998	1999
<b>POR VENTAS</b>					
Ventas	2,301,469	3,571,293	15,264,206	30,491,815	32,523,401
Desctos. y rebajas s/ventas	26,712	6,173	19,636	6,053	
Comercialización	0		66,015		27,000
Total por ventas	2,274,758	3,565,120	15,310,585	30,485,762	32,550,401
<b>POR SERVICIOS</b>					
Servicios administrativos	22,740	41,250	76,350	91,770	28,935
Total por servicios	22,740	41,250	76,350	91,770	28,935
<b>POR PRODUCCIÓN</b>					
Ventas Farrajera				3,403,427	6,042,948
Desc. y Reb. s/vtas. Farrajera				16,827	5,474
Total por producción	0	0	0	3,386,600	6,037,474
<b>OTROS INGRESOS</b>					
Productos financieros	643	4,042	3,992	986	3,030
Otros productos	23,013	44,101	40,258	325,395	26,014
Ingresos Disminuidos por IVA.				-30,792	-143,976
Total otros ingresos	23,656	48,143	44,250	295,589	-114,931
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2,321,153</b>	<b>3,654,513</b>	<b>15,431,186</b>	<b>34,259,721</b>	<b>38,501,878</b>
<b>EGRESOS</b>					
<b>COSTOS</b>					
Inventario inicial (almacén inicial)		17,148		51,187	
Compras	2,273,873	3,658,453	15,362,379	30,383,007	31,466,716
Desctos. y rebajas s/compras	43,354	245,200	261,120	55,303	48,878
Gastos de compras	8,372	24,293	30,868	228,677	538,602
Inventario final (almacén final)	17,148		51,187		
Comercialización (transformación a leche en polvo)			93,584		
Costo por venta de activo fijo					21,250
Total costos	2,221,743	3,454,693	15,174,523	30,607,568	31,977,690
<b>PRODUCCIÓN</b>					
Inventario Inicial					196,526
Compras				2,923,550	4,346,588
Desctos. y rebajas s/compras				2,585	
Gastos de compras				52,365	45,096
Inventario final				196,526	114,559
Total producción	0	0	0	2,776,804	4,473,651
<b>GASTOS</b>					
Gastos de Administración				289,127	358,869
Gastos de operación	87,369	215,391	353,365	355,526	877,006
Gastos financieros	1,477	3,054	2,746		
Gastos de Servicios				108,540	40,522
Gastos de producción				651,515	1,192,211
Gastos comercialización	4	1	5,885	50,798	
Total gastos	88,850	218,445	361,996	1,455,505	2,468,608
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>2,310,593</b>	<b>3,673,138</b>	<b>15,536,519</b>	<b>34,839,878</b>	<b>38,919,948</b>
<b>TOTAL UTILIDAD o (PÉRDIDA)</b>	<b>10,560</b>	<b>-18,625</b>	<b>-105,333</b>	<b>-580,157</b>	<b>-418,070</b>

Fuente: elaboración propia con base en información financiera proporcionada por GLIA

TESTS CON  
FALLA DE ORIGEN

Cuadro 7. GLIA, estados de situación financiera.

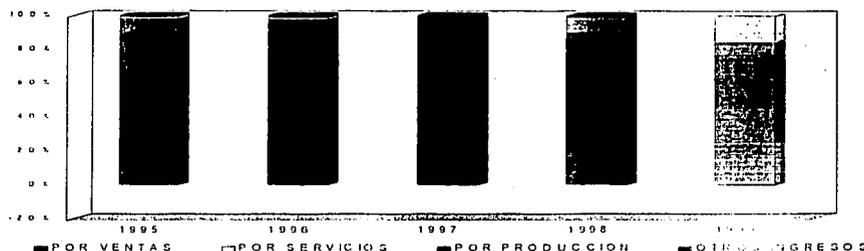
ACTIVO CIRCULANTE	1995	1996	1997	1998	1999
Caja	1,000	1,274	7,784	1,000	2,123
Bancos	3,341	33,361	80,454	-100,577	-120,617
Clientes	152,757	281,470	412,052	1,804,586	1,478,087
Deudores diversos	18,149	16,394	214,358	273,351	257,092
Almacén (alimento y medicinas)	17,148		51,187	196,526	114,559
Anticipo impuestos	313	886	2,537	5,041	25,379
Anticipo a proveedores	8,208	11,500		10,000	21,966
Inversiones		2,077	2,000	2,916	2,310
IVA por acreditar	11,815	30,213	74,024	282,356	440,176
<b>Total activo circulante</b>	<b>212,731</b>	<b>377,175</b>	<b>844,395</b>	<b>2,475,200</b>	<b>2,221,074</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Mobiliario y Eq. de oficina	389	6,611	47,975	49,562	49,795
Dep'n acumulada mob. y eq. de oficina		-446	-2,565	-7,409	-12,367
Equipo de computo		7,980	31,250	48,050	53,664
Dep'n eq. de computo		-998	-4,744	-15,889	-31,661
Equipo de transporte			30,000	30,000	
Dep'n acumulada eq. de transporte			-1,250	-8,750	
Equipo de Acopio				14,600	17,179
Dep'n acumulada eq. de acopio				-1,460	-3,006
Maq. Y Equipo					3,130
Dep'n acumulada maq. y eq.					-287
<b>Total activo fijo</b>	<b>389</b>	<b>13,147</b>	<b>100,667</b>	<b>108,705</b>	<b>76,447</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>					
Depósitos en garantía (rentas anticipadas)	550	550	28,000	44,428	44,428
Pagos anticipados			1,330	1,330	
<b>Total activo diferido</b>	<b>550</b>	<b>550</b>	<b>29,330</b>	<b>45,758</b>	<b>44,428</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>213,670</b>	<b>390,872</b>	<b>974,391</b>	<b>2,629,662</b>	<b>2,341,949</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>					
Proveedores (socios y externos)	170,696	319,095	404,038	1,105,483	1,653,752
Acreedores diversos (pasteurizadoras)	548	4,158	155,564	955,463	476,796
Impuestos por pagar	2,517	4,240	6,133	19,217	141,644
IVA trasladado	5,938	11,354	33,815	138,069	160,705
Anticipo de clientes			9,693		
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>179,700</b>	<b>338,847</b>	<b>609,243</b>	<b>2,218,232</b>	<b>2,432,897</b>
<b>PASIVO FIJO</b>					
Acreedores Bancarios (Banrural)				650,000	565,691
<b>Total pasivo fijo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>650,000</b>	<b>565,691</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>179,700</b>	<b>338,847</b>	<b>609,243</b>	<b>2,868,232</b>	<b>2,998,589</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>					
Capital social	60,960	78,510	1,716,010	1,736,510	1,736,510
Capital suscrito no pagado	-37,550	-18,420	-1,312,070	-1,318,320	-1,318,320
REA		10,560	-8,098	-113,398	-658,260
Reserva de capital			1,500	1,500	1,500
Reserva para apoyo inversiones			73,140	35,295	
<b>Total capital contable</b>	<b>23,410</b>	<b>70,651</b>	<b>470,482</b>	<b>341,587</b>	<b>-238,570</b>
Utilidad o pérdida del ejercicio	10,560	-18,625	-105,333	-580,157	-418,070
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>33,970</b>	<b>52,026</b>	<b>365,149</b>	<b>-238,570</b>	<b>-656,640</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>213,670</b>	<b>390,872</b>	<b>974,391</b>	<b>2,629,662</b>	<b>2,341,949</b>

Fuente: elaboración propia con base en información financiera proporcionada por GLIA

Para el caso específico del análisis financiero de la empresa GLIA, se utilizó también el método de por cientos integrales descrito por Gitman (1993) y Ross (1994) mismo que determina, en el caso de los estados de situación financiera, el porcentaje de inversión en las distintas cuentas con respecto al total de activos y las proporciones de pasivo y capital de que se compone la inversión total de la empresa. El mismo método se utilizó en los estados de resultados, en los que al expresarse como porcentaje, con respecto a las ventas, cada renglón del estado de resultados se puede evaluar la relación entre las ventas, los ingresos y los gastos específicos.

En el cuadro 8 se presentan los estados de resultados expresados en valores relativos de 1995 a 1999 de la empresa GLIA. Se observa que los ingresos por ventas muestran constantes incrementos, a pesar de que el precio de la leche se mantuvo relativamente estable, lo cual realiza su tendencia comercializadora, sin embargo, a partir del tercer año la participación porcentual se reduce debido a la puesta en marcha de la planta de alimentos y la contribución de ésta a los ingresos (gráfico 4), iniciando así sus experiencias en la producción de este insumo. Por otro lado cabe señalar que la participación de los ingresos por los servicios que brinda la empresa (contables y fiscales) muestran una tendencia claramente a la baja, con lo que se deduce que este tipo de servicios dejaron de tener importancia en los objetivos de la integradora.

Gráfico 4. GLIA, participación porcentual al ingreso.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera proporcionada por GLIA.

Cuadro 8. GLIA, estados de resultados expresados en por cientos integrales.

	1995	1996	1997	1998	1999
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>					
Ventas	99.15	97.72	98.92	89.00	84.47
Desc tos. y rebajas s/ventas	1.15	0.17	0.13	0.02	
Comercialización			0.43		0.07
Ventas de Activo Fijo					
Total por ventas	98.00	97.55	99.22	88.98	84.54
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>					
Servicios administrativos	0.98	1.13	0.49	0.27	0.08
Total por servicios	0.98	1.13	0.49	0.27	0.08
<b>INGRESOS POR PRODUCCIÓN</b>					
Ventas Forrajera				9.93	15.70
Desc. y Reb. s/vtas. Forrajera				0.05	0.01
Total por producción				9.89	15.68
<b>OTROS INGRESOS</b>					
Productos financieros	0.03	0.11	0.03		0.01
Otros productos	0.99	1.21	0.26	0.95	0.07
Ingresos Disminuidos por IVA.				-0.09	-0.37
Total otros ingresos	1.02	1.32	0.29	0.86	-0.30
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
<b>EGRESOS POR COSTOS</b>					
Inventario inicial		0.47		0.15	
Compras	97.96	100.11	99.55	88.68	81.73
Desc tos. y rebajas s/compras	1.87	6.71	1.69	0.16	0.13
Gastos de compras	0.36	0.66	0.20	0.67	1.40
Inventario final	0.74		0.33		
Comercialización			0.61		
Costo en venta de activo fijo					0.06
Total costos	95.72	94.53	98.34	89.34	83.05
<b>EGRESOS POR PRODUCCIÓN</b>					
Inventario Inicial					0.51
Compras				8.53	11.29
Desc tos. y rebajas s/compras				0.01	
Gastos de compras				0.15	0.12
Inventario final				0.57	0.30
Total producción	0.00	0.00	0.00	8.11	11.62
<b>EGRESOS POR GASTOS</b>					
Gastos de Administración				0.84	0.93
Gastos de operación	3.76	5.89	2.29	1.04	2.28
Gastos financieros	0.06	0.08	0.02		
Gastos de Servicios				0.32	0.11
Gastos de producción				1.90	3.10
Gastos comercialización			0.04	0.15	
Total gastos	3.83	5.98	2.35	4.25	6.41
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>99.55</b>	<b>100.51</b>	<b>100.68</b>	<b>101.69</b>	<b>101.09</b>
<b>TOTAL UTILIDAD o (PÉRDIDA)</b>	<b>0.45</b>	<b>-0.51</b>	<b>-0.68</b>	<b>-1.69</b>	<b>-1.09</b>

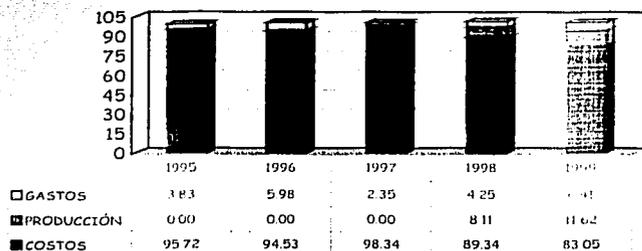
Fuente: elaboración propia con base en información financiera proporcionada por GLIA.

En lo referente a los egresos, en la sección de costos (cuadro 8) se clasifican los gastos incurridos en la comercialización, que incluye las compras de leche a los grupos de socios, por

tal motivo estos costos absorben el mayor porcentaje de los egresos totales (gráfico 5) ya que, como se comentó anteriormente, el margen de ganancia es transferido directamente a los socios vía precios. Del mismo modo que en el caso de los ingresos, la puesta en marcha de la planta de alimentos generó importantes incrementos en los costos que, sin embargo, son aparentemente compensados por los ingresos generados por la producción de ésta. En el mismo orden, si se suman los costos de producción, en los que se engloban los sueldos y honorarios generados en la planta de alimentos, se observa una operación productiva ya no tan benéfica. Finalmente, el aumento en los gastos de administración y de operación, que son los de mayor peso en los gastos totales, no denota otra cosa que una mala gestión administrativa, ya que se permitió el incremento de éstos al margen de las tendencias en los incrementos totales de gastos y de la reducción en las percepciones por los servicios ofrecidos.

En resumen, lo más sobresaliente de los estados de resultados de GLIA es el incremento de los gastos totales y el decremento de los ingresos por servicios y los clasificados como otros ingresos, entre los que se encuentra la comercialización de medicamentos y las inversiones bancarias, así como los excesivos gastos y costos totales por producción los cuales no son compensados por los ingresos correspondientes; lo que ha dado como resultado pérdidas en los últimos ejercicios.

Gráfico 6. GLIA, participación porcentual al egreso.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera proporcionada por GLIA.

Cuadro 9. GLIA, estados de situación financiera en por cientos integrales.

	1995	1996	1997	1998	1999
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>					
Caja	0.47	0.33	0.80	0.04	0.09
Bancos	1.56	8.54	8.26	-3.82	-5.14
Clientes	71.49	72.01	42.29	68.62	62.94
Deudores diversos	8.49	4.19	22.00	10.39	10.95
Almacén	8.03		5.25	7.47	4.88
Anticipo impuestos	0.15	0.23	0.26	0.19	1.08
Anticipo a proveedores	3.84	2.94		0.38	0.94
Inversiones		0.53	0.21	0.11	0.10
IVA por acreditar	5.53	7.73	7.60	10.74	18.74
<b>Total activo circulante</b>	<b>99.56</b>	<b>96.50</b>	<b>86.66</b>	<b>94.13</b>	<b>94.57</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Mobiliario y Eq. de oficina	0.18	1.69	4.92	1.88	2.12
Dep'n acumulada mob. y eq. de oficina		-0.11	-0.26	-0.28	-0.53
Equipo de computo		2.04	3.21	1.83	2.29
Dep'n eq. de computo		-0.26	-0.49	-0.60	-1.35
Equipo de transporte			3.08	1.14	
Dep'n acumulada eq. de transporte			-0.13	-0.33	
Equipo de Acopio				0.56	0.75
Dep'n acumulada eq. de acopio				-0.06	0.13
Maq. Y Equipo					0.13
Dep'n acumulada maq. y eq.					-0.01
<b>Total activo fijo</b>	<b>0.18</b>	<b>3.36</b>	<b>10.33</b>	<b>4.13</b>	<b>3.53</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>					
Depósitos en garantía	0.26	0.14	2.87	1.69	1.89
Pagos anticipados			0.14	0.05	
<b>Total activo diferido</b>	<b>0.26</b>	<b>0.14</b>	<b>3.01</b>	<b>1.74</b>	<b>1.89</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>					
Proveedores	79.89	81.64	41.47	42.04	70.61
Acreedores diversos	0.26	1.06	15.97	36.33	20.36
Impuestos por pagar	1.18	1.08	0.63	0.73	6.05
IVA trasladado	2.78	2.90	3.47	5.25	6.86
Anticipos de clientes			0.99		
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>84.10</b>	<b>86.69</b>	<b>62.53</b>	<b>84.35</b>	<b>103.88</b>
<b>PASIVO FIJO</b>					
Acreedores Bancarios				24.72	24.15
<b>Total pasivo fijo</b>				<b>24.72</b>	<b>24.15</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>84.10</b>	<b>86.69</b>	<b>62.53</b>	<b>109.07</b>	<b>128.04</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>					
Capital social	28.53	20.09	176.11	66.04	74.15
Capital suscrito no pagado	-17.57	-4.71	-134.66	-50.13	-56.29
REA		2.70	-0.83	-4.31	-28.11
Reserva de capital			0.15	0.06	0.06
Reserva para apoyo inversiones			7.51	1.34	0.00
<b>Total capital contable</b>	<b>10.96</b>	<b>18.08</b>	<b>48.28</b>	<b>12.99</b>	<b>-10.19</b>
Utilidad o pérdida del ejercicio	4.94	-4.77	-10.81	-22.06	-17.85
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>15.90</b>	<b>13.31</b>	<b>37.47</b>	<b>-9.07</b>	<b>-28.04</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

Fuente: elaboración propia con base en información financiera proporcionada por GLIA.

La revisión de los estados de situación financiera con base en por cientos integrales, utiliza como base el total del activo, sobre el cual se hacen los cálculos para referir los porcentajes. En el caso de GLIA es notoria una ausencia de inversión en activos fijos, los cuales representan tan sólo el 10 por ciento del total de activos, con lo que se observa que no existe un respaldo en inversiones al capital social invertido. Contrariamente existe una sobre-inversión en las cuentas por cobrar (clientes y deudores diversos) que representan poco más del 70 por ciento de los activos. Se debe destacar que lo anterior, en el caso de la cuenta clientes, se puede deber al autofinanciamiento que se viene dando entre las empresas agropecuarias, en ausencia del mismo por parte de las instituciones bancarias y que a su vez, también se ve reflejado en el financiamiento que GLIA obtiene de sus proveedores, en el caso de la cuenta deudores diversos, el inflado saldo acumulado se debe a una mala política de administración financiera que ha permitido la utilización de fondos para fines ajenos a los de la organización.

Por otra parte, la empresa ha tenido que recurrir a la capitalización mediante la adquisición de pasivos, a través de proveedores, acreedores diversos y créditos bancarios, en orden de importancia, con el fin de cubrir la carencia de recursos financieros originada por la suscripción de capital no liquidado en el momento de la adhesión de nuevos socios. Lo anterior nuevamente es reflejo de la necesidad de financiamiento, el cual se ha dado primero entre empresas y después a través de las instituciones bancarias. Esta descapitalización, en conjunto con las pérdidas presentadas por la empresa han resultado en una sinergia que se refleja en una importante presentación de capital social negativo en los dos últimos años y de utilidades también negativas en los cuatro ejercicios recientes.

#### **Resultados, razones financieras**

Continuando con el análisis de estados financieros se realizó el cálculo de las razones financieras de acuerdo al método descrito por Gitman (1993) y Ross (1994) (cuadro 10), el cual resulta útil para indicar tendencias y señalar puntos débiles en la empresa analizada. En este caso se realizó un análisis entre las razones internas de GLIA a través del método histórico,

este método compara razones iguales de estados correspondientes a ejercicios anteriores de la empresa. Las razones calculadas se dividen en cuatro grupos:

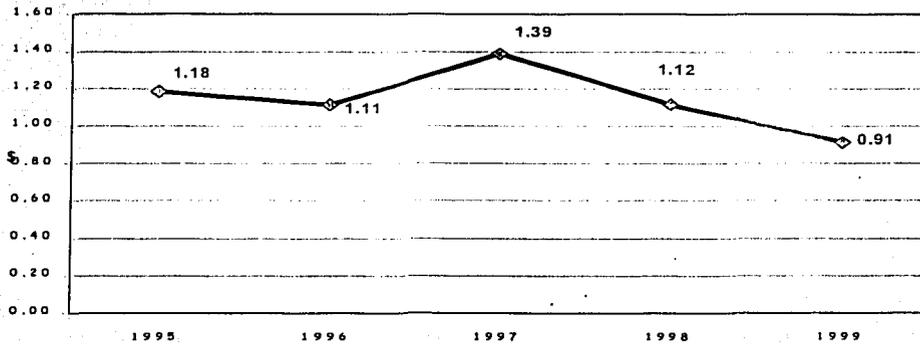
Cuadro 10. GLIA, razones financieras.

	1995	1996	1997	1998	1999
<b>I SOLVENCIA A CORTO PLAZO</b>					
Razón de Circulante	1.18	1.11	1.39	1.12	0.91
Razón Rápida o Prueba del Ácido	1.09	1.11	1.30	1.03	0.87
Razón de Efectivo	0.02	0.10	0.14	-0.04	-0.05
Capital de Trabajo Neto al Total de Activo	0.15	0.10	0.24	0.10	-0.09
Medición de Intervalo de Tiempo	34.95	39.85	20.31	29.52	25.35
<b>II MEDIDAS DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO O DE APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>					
Razón de la Deuda Total	0.84	0.87	0.63	1.09	1.28
Razón Deuda/Capital	5.29	6.51	1.67	-12.02	-4.57
Multiplicador de Capital	6.29	7.51	2.67	-11.02	-3.58
Razón de Deuda a Largo Plazo	0.00	0.00	0.00	1.58	-6.22
<b>III ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS O EFICIENCIA OPERATIVA</b>					
Rotación de Inventarios	129.56	--	296.45	155.74	279.14
Días de Ventas en Inventarios	2.82	--	1.23	2.34	1.31
Rotación de Partidas por Cobrar	14.89	12.67	37.16	16.89	22.02
Días de Ventas en Cuentas por Cobrar	24.51	28.82	9.82	21.61	16.57
Rotación de Partidas por Pagar	12.36	10.20	24.91	13.80	13.14
Periodo de Pago Promedio	29.52	35.80	14.65	26.45	27.77
Rotación del Capital de Trabajo Neto	68.87	93.02	65.11	118.64	153.67
Rotación de Activos Fijos	5850.71	271.16	152.09	280.45	392.18
Rotación Total de Activos	10.65	9.12	15.71	11.59	13.86
<b>IV RENTABILIDAD</b>					
Margen de Utilidad	0.00	-0.01	-0.01	-0.02	-0.01
Rendimiento Sobre los Activos (RSA)	0.05	-0.05	-0.11	-0.22	-0.18
Rendimiento Sobre el Capital (RSC)	0.31	-0.36	-0.29	2.43	0.64
Identidad Dupont	0.31	-0.36	-0.29	2.43	0.64

Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

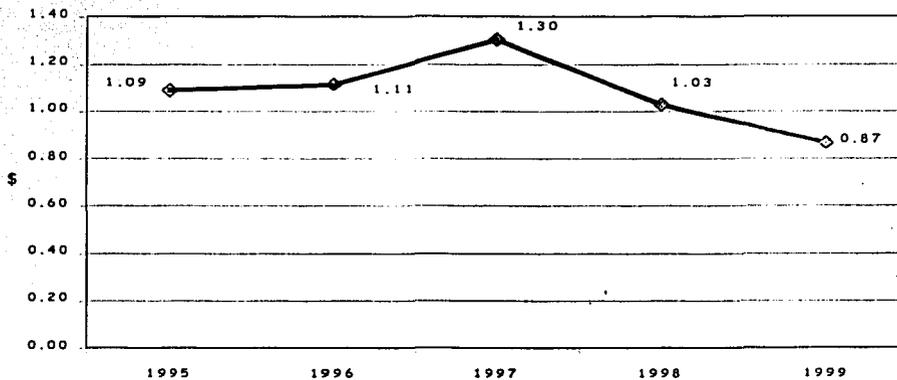
1. Razones de liquidez. La razón de circulante, la prueba del ácido y la razón de efectivo expresan la capacidad de pago del pasivo de corto plazo de la empresa GLIA, mediante la capitalización del activo circulante. En el caso de las dos primeras, razón de circulante y prueba del ácido, no existe una diferencia significativa debido a que la segunda razón no considera a los inventarios para el cumplimiento de la deuda y, en este rubro GLIA no presenta cantidades importantes en su cuenta de almacén (inventarios) (gráficos 6 y 7).

Gráfico 6. GLIA, Razón de circulante.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

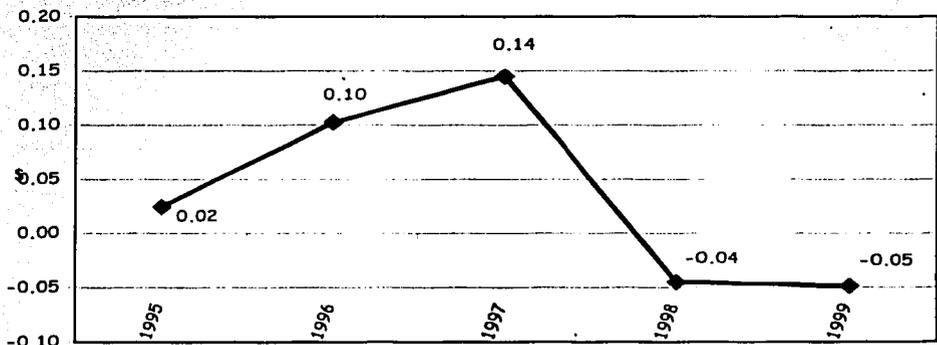
Gráfico 7. GLIA, Prueba del ácido.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

Del mismo modo la razón de efectivo (gráfico 8) define las posibilidades de pago del mismo pasivo pero tomando en consideración sólo el efectivo, representado por las cuentas de caja y bancos. Para el caso de GLIA esta razón ha sido negativa en los dos últimos períodos, situación que refleja una mala política de asignación de créditos, de gestión de cobranzas y de control de fondos. Destaca por ejemplo que para el año de 1999 según la razón de circulante GLIA cuenta con 91 centavos por cada peso de deuda de corto plazo; según la prueba del ácido en el mismo año es capaz de pagar sólo 87 centavos de cada peso que debe, esto es, GLIA tiene un déficit de 10 centavos en promedio para el pago de su deuda circulante. Mediante la razón de efectivo GLIA tendría un déficit adicional de 1 peso con cinco centavos por cada peso de pasivo circulante, esto es, debe bastante más de lo que tiene disponible para liquidar. Situaciones que denotan una creciente falta de liquidez para afrontar los compromisos inmediatos de la empresa.

Gráfico 8. GLIA, razón del efectivo.

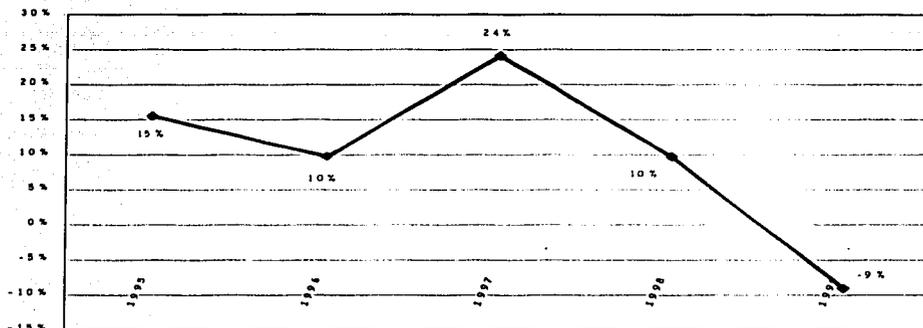


Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

El capital de trabajo (gráfico 9) indica la liquidez que en un momento dado posee la organización para operar (activo circulante menos pasivo circulante). En este análisis el comportamiento de este indicador ha tendido a su reducción, a grado tal que en 1999 la razón

fue negativa, esto puede ser muy riesgoso ya que significaría que la empresa está trabajando supeditada sólo al financiamiento de sus acreedores.

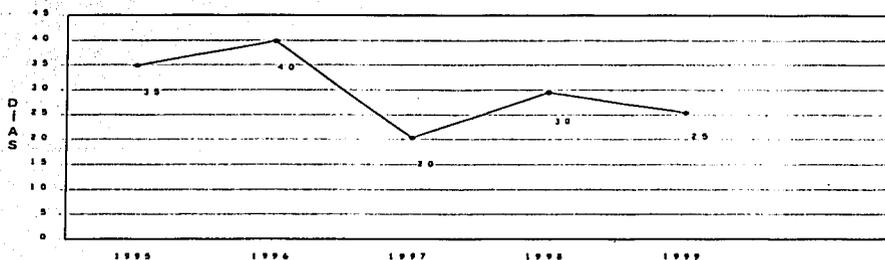
Gráfico 9. GLIA, capital de trabajo neto al total del activo.



Fuente: elaboración propia en base a información financiera de GLIA.

El intervalo de tiempo, es el último de los indicadores de liquidez y señala el número de días que la empresa puede mantenerse sin vender y no afectar sus activos. Si bien, los resultados mostrados en el cuadro 10 y en el gráfico 10 indican que la empresa podría mantenerse bajo estas condiciones durante 30 días en promedio, lo anterior resulta irreal si se toma en cuenta que la mayor parte de los activos de la empresa están invertidos en cuentas por cobrar, algunas de éstas de dudosa recuperación.

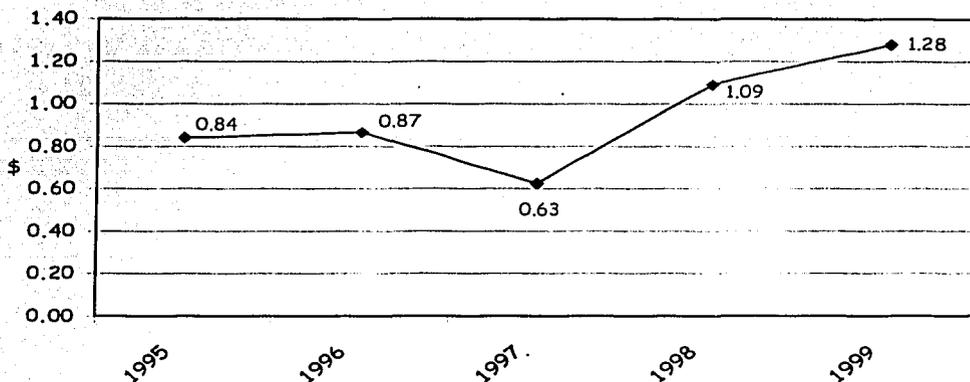
Gráfico 10. GLIA, razón del intervalo de tiempo.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

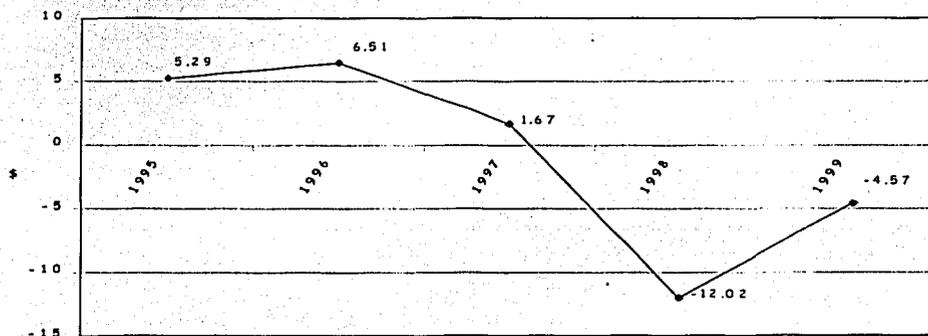
2. Razones de apalancamiento. La razón de la deuda total sobre el total de la inversión en activos señala el nivel de endeudamiento. En el caso GLIA el año de 1997 fue en el que mejor proporción hubo según esta razón, situación que se revirtió en 1999, ya que por cada peso de activos se debían \$0.63 (gráfico 11). La razón deuda/capital es un indicador similar al anterior, pero en relación con el capital contable total, en este caso nuevamente en 1997 se presentó la mejor relación ya que para entonces GLIA debía un peso y 67 centavos por cada peso invertido a diferencia de los dos años anteriores en los que la razón fue de 6 a uno. Sin embargo, el cálculo de esta razón para los dos últimos años resulta impropio ya que el resultado es negativo debido a la falta de cumplimiento en el pago de las acciones emitidas principalmente para la planta de alimentos (gráfico 12).

Gráfico 11. GLIA, razón deuda total.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

Gráfico 12. razón deuda/capital.

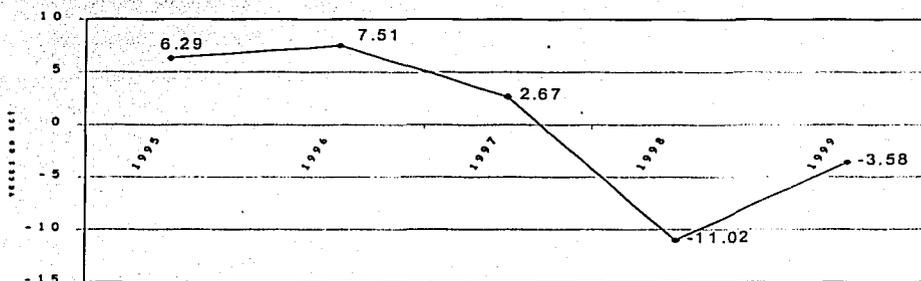


Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

La razón del multiplicador del capital muestra el respaldo que tiene el capital de la empresa con respecto a los activos totales. La situación aquí presentada resulta atípica, ya que en los

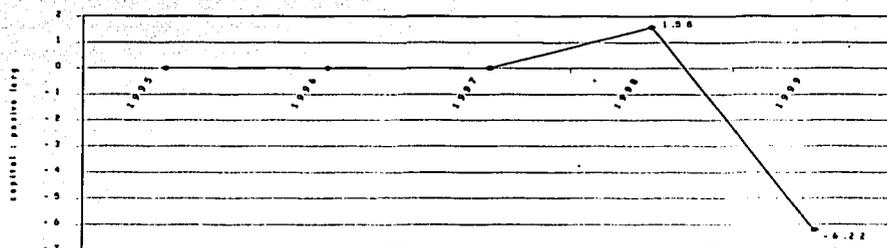
primeros tres años el capital se encontraba fuertemente respaldado hasta en 7.5 veces, pero en cuentas de cobro, como ya se mencionó. En 1998 y 1999 el resultado es negativo como consecuencia de la suscripción de capital no liquidado (gráfico 13). Caso similar es el de la razón de deuda a largo plazo, que indica el porcentaje de capital que corresponde al pasivo fijo, el cual se hace presente hasta 1998, como consecuencia del proyecto de la planta de alimento y para 1999 resulta una razón negativa como consecuencia de la falta de inversión para el mismo proyecto (gráfico 14).

Gráfico 13. GLIA, multiplicador del capital.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

Gráfico 14. GLIA, razón de deuda de largo plazo.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

**3. Razones de eficiencia operativa.** Los indicadores de rotación de inventarios y los días de venta en inventarios indican las veces que se removieron los inventarios y los días de permanencia de éstos en los almacenes, los resultados aquí obtenidos son característicos de empresas netamente comercializadoras y de un producto con una elevada perecibilidad, como lo es la leche, que requiere de altas y constantes rotaciones (gráficos 15 y 16).

Gráfico 15. GLIA, rotación de inventarios.

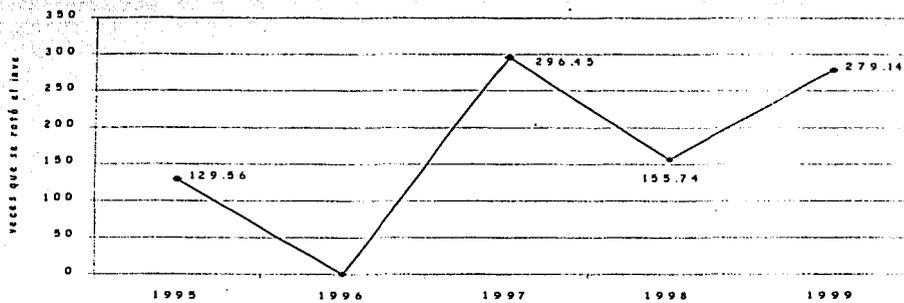
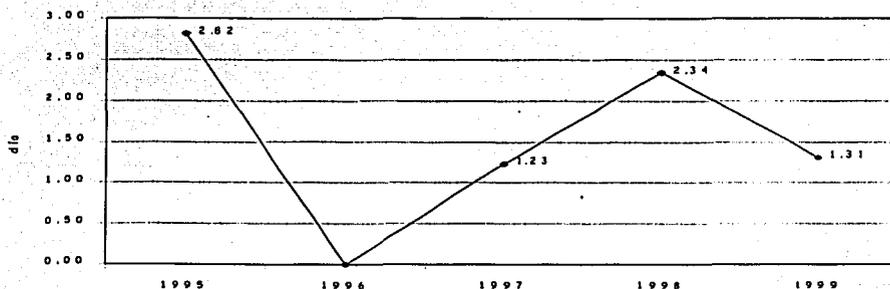


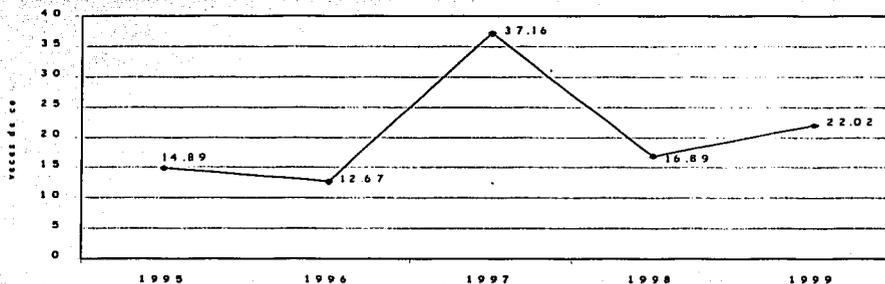
Gráfico 16. GLIA, días de venta en inventarios.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

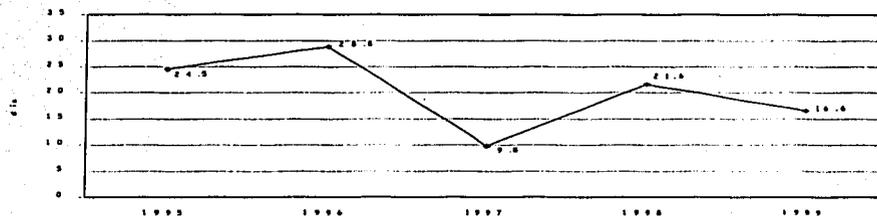
La rotación de cuentas por cobrar y los plazos de cobro exhiben la velocidad de cobro promedio por las ventas realizadas, es decir, el financiamiento que la organización da a sus clientes. En el caso de GLIA estas razones han sido oscilante en los cinco años analizados, pero en general se ha mantenido un período de cobro cercano a los 20 días (gráficos 17 y 18). Por otro lado, la rotación de partidas por pagar y el período de pago promedio (gráficos 19 y 20), muestran la velocidad promedio de pago de GLIA a sus acreedores; el cual ha sido ligeramente superior, 27 días en promedio. Lo anterior significa que GLIA tarda más en pagar las cuentas de sus proveedores que en cobrarle a sus clientes, lo anterior resultaría, financieramente hablando, muy conveniente para otro tipo de organización pero no para una del tipo social como lo es GLIA, donde se debe recordar que los principales proveedores son sus propios socios. De esta manera se hace evidente que éstos, a través de los largos períodos de cobro, financian a las grandes agroindustrias con las que comercializa GLIA.

Gráfico 17. GLIA, rotación de cuentas por cobrar.



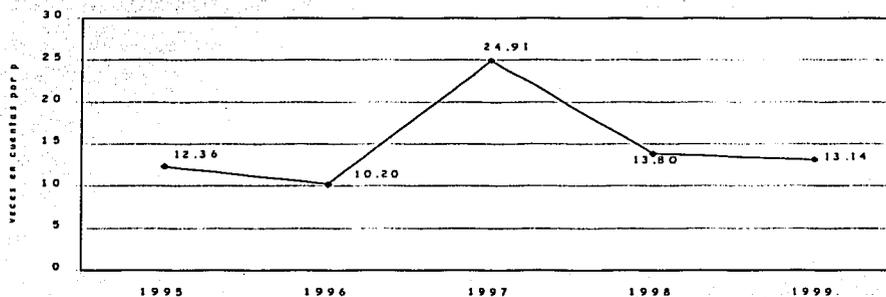
Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

Gráfico 18. GLIA, días de cobro en cuentas por cobrar.



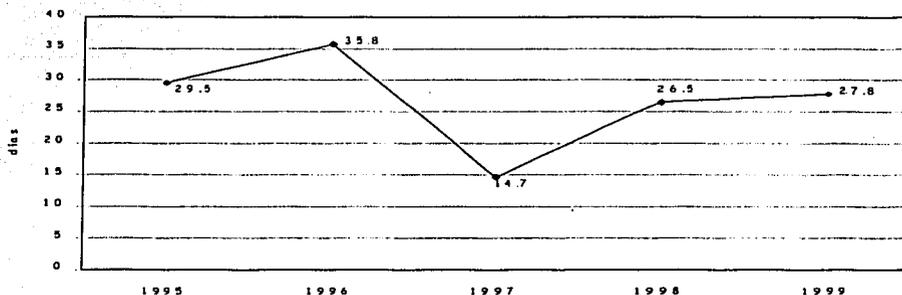
Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

Gráficos 19. GLIA, rotación de partidas por pagar.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

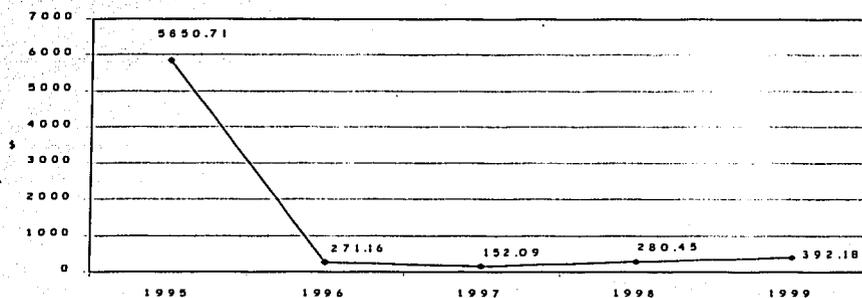
Gráfico 20. GLIA, período de pago promedio.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

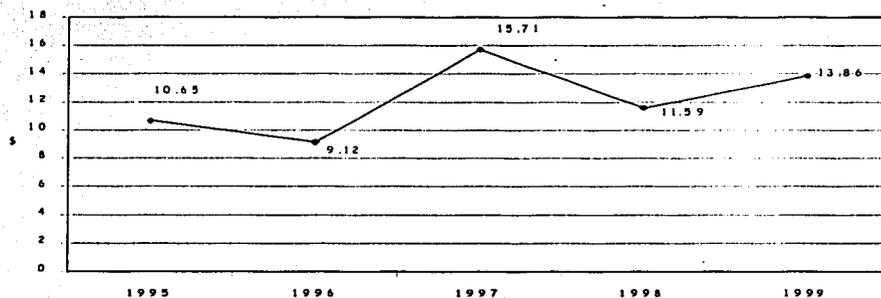
La rotación de activos fijos hace referencia a la participación de la inversión que tiene la empresa en activos fijos en la generación de ventas totales, que para el caso de GLIA resulta una relación muy grande en el primer año, y en decremento, debido por un lado al escaso monto en los activos fijos y a la reducción del saldo de estos por la depreciación y, por otro, a las elevadas y crecientes ventas; este comportamiento es además característico de una organización comercializadora (gráfico 21). La rotación total de activos es una relación muy similar pero en ésta se incluye al total de activos, en los que, como ya se ha visto, existe una elevada participación de las cuentas por cobrar, por lo que la razón se reduce significativamente (gráfico 22).

Gráfico 21. GLIA, rotación de activos fijos.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

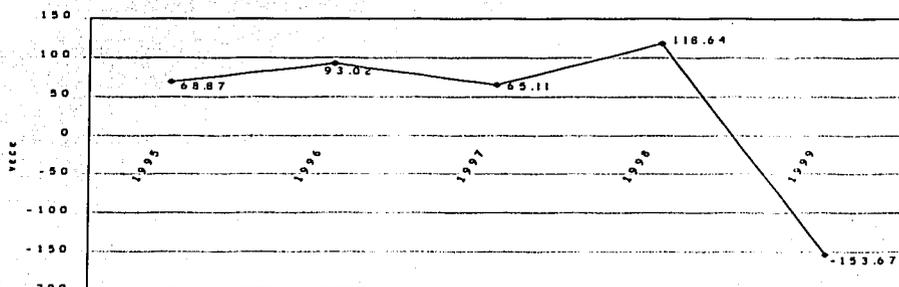
Gráfico 22. GLIA, rotación total de activos.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

La rotación del capital de trabajo indica el número de veces que se rotó el porcentaje de los activos destinado para trabajo en la empresa durante el año. Como se observa en el gráfico 23 esta rotación ha sido variable durante los cinco años presentados, pero en general ha resultado una relación alta en los primeros cuatro años, lo que indicaría una adecuada administración del capital, con una grave caída en el último año que inclusive hace negativa la relación.

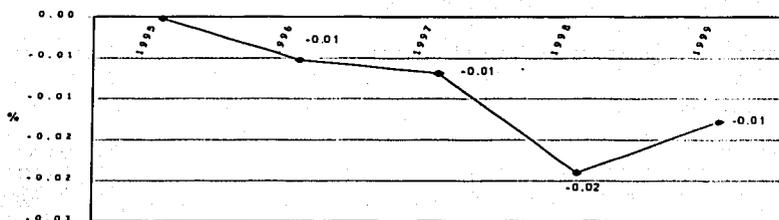
Gráfico 23. GLIA, rotación del capital de trabajo.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

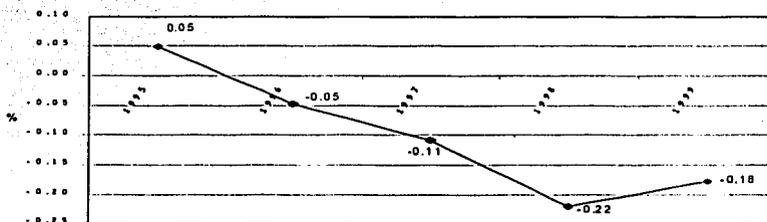
4. **Indicadores de rentabilidad.** Estas son quizá las razones financieras que más impactan a los socios, el margen de utilidad, los rendimientos sobre los activos y los rendimientos sobre el capital; señalan la participación porcentual de las ventas, los activos y el capital sobre las utilidades, respectivamente. En los dos primeros casos las razones de 1996 a 1999 resultan negativas como reflejo de las pérdidas sufridas durante dichos ejercicios (gráficos 24 y 25). Por ejemplo, la razón del margen de utilidad (gráfico 24) para 1995 indica que, por cada peso de ingreso por ventas obtenidas, la empresa generó \$0.004 de utilidad, mientras que en 1999 generó \$0.01 de pérdidas. Por otro lado, los rendimientos sobre los activos para el mismo año generaron, por cada peso en activos, \$0.04 de utilidades netas, mientras que para 1999 el mismo peso generó pérdidas por \$0.17 (gráfico 25). Finalmente la obtención de la razón de rendimiento sobre el capital no tiene mayor sentido para el caso de GLIA, toda vez que el porcentaje negativo de la cuenta de capital, corresponde al suscrito pero no pagado por los socios, lo que al cálculo brindaría cifras contradictorias con el resto de las razones. No obstante, como se verá más adelante, en el análisis del entorno y en la discusión, los precios que la integradora paga a sus proveedores de leche, están por encima del precio pagado en la región al productor desorganizado, lo que indica una transferencia directa de las utilidades vía el precio pagado al productor y a la vez explica parte de la nula utilidad generada por la empresa.

Gráfico 24. GLIA, margen de utilidad.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

Gráfico 25. GLIA, rendimiento sobre los activos.



Fuente: elaboración propia con base en información financiera de GLIA.

## Resultados, análisis del entorno

El análisis anterior brinda una idea de la "historia" administrativa (5 años) de la empresa. El conjunto de resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional y el análisis de los estados financieros descubren una gestión empresarial con una visión sumamente ambiciosa pero escasamente sustentada en un proyecto estratégico. No obstante, se debe considerar que existen circunstancias externas que afectan la gestión interna, por lo que es necesario revisar el entorno en el que se ubica la empresa. A continuación se anotan las principales observaciones acerca de dicho entorno, las cuales son síntesis de la revisión documental realizada y de las entrevistas con ganaderos, socios y no socios de GLIA, ex-funcionarios y representantes del gobierno del estado<sup>16</sup>. La presentación se hace a partir de los cuatro ejes recomendados por Porter (1999): el poder de negociación de los competidores, el de los compradores, el de los proveedores y el papel de los bienes sustitutos en el mercado, además se agrega un quinto elemento, la participación y las influencias del Estado, principalmente sobre el sistema lechero a nivel estatal, según Coté (citado por David, 1999), ya que a nivel nacional la revisión se hizo en la parte introductoria del trabajo

**Los competidores.** En este apartado la situación se vuelve poco común, la competencia por el mercado de leche ubica a la social GLIA como un oferente atípico en cuanto a sus características particulares en el mercado de Aguascalientes, principalmente conferidas por el tipo de socios que la componen; sin embargo la competencia la encuentra ante un solo pero muy importante comprador, la compañía Nestlé, quien en su intento por mantener un importante sector de abastecedores de materia prima, ha implementado estrategias agresivas de competencia con la finalidad de restarle potencial al proyecto del sector social representado por GLIA.

Como ya se mencionó la planta Nestlé ubicada en los Altos de Jalisco se abastece de los productores de Jalisco, Michoacán y Aguascalientes. La organización de varios centros de

acopio, incluso antes de la creación de GLIA, fue promovida por esta compañía, quien en aras de facilitarse la recolección de la leche y proveerse de materia prima de calidad (leche fría), promovió la organización de productores en torno a los tanques enfriadores.

En este sentido y bajo el criterio de autonomía promovido por la integradora, varios de los centros socios son a la vez clientes de Nestlé, quien ante la propuesta de realizar los pagos a través de GLIA se ha negado a recibir la leche de dichos centros, además de retirarles los apoyos de asistencia técnica y de crédito en el alimento. Incluso más allá de estas medidas, se ha dado a la tarea de promover una campaña de desprestigio entre los productores. En palabras del director de GLIA:

A la [compañía] Nestlé no le conviene que los productores estemos organizados, porque [así] podemos pelear [por] el precio de la leche, solos [los productores] no tenemos fuerza para negociar ante la compañía. Nosotros fuimos a proponerles que mantuvieran los mismos centros que son sus clientes, que nosotros solo queríamos que se facturara por GLIA y que los cheques salieran a nombre de GLIA, al mismo precio [de la leche]. Ellos nos dijeron que lo iban a pensar. Pero al otro día que se nos viene la gente [a las oficinas], que porqué queríamos amolarlos, que [la Nestlé] ya no les iba a recibir la leche. Después de eso ya no quisimos moverle [con la compañía]. Algunos centros siguieron vendiéndole a la Nestlé y otros ya después se vinieron para acá [con GLIA].

La compañía Nestlé controla parte de los centros de acopio y detecta en qué momento la producción en alguno de ellos se incrementa, entonces promueve que el productor con mayor aportación al tanque le venda su producción en forma individual, le financia la adquisición de su propio tanque, de esta manera regula el tamaño de los centros no permitiéndoles crecer ni en producción ni en poder de negociación. Según un funcionario de la dirección de negocios agropecuarios de la CODAGEA:

Uno de los mayores compradores de leche en el estado es la [compañía] Néstlé, pero a ellos no les interesa el sector social, el pequeño productor, ellos ven en su beneficio propio. Recién empezó [a funcionar] GLIA, nosotros tuvimos algunas juntas para plantearles el proyecto de los centros de acopio apoyados por el estado, pero ellos nos dijeron que ellos ya tenían sus clientes y que según las políticas de la empresa, no estaba contemplado el comprarles leche a las organizaciones de productores... Es más según tenemos entendido,

---

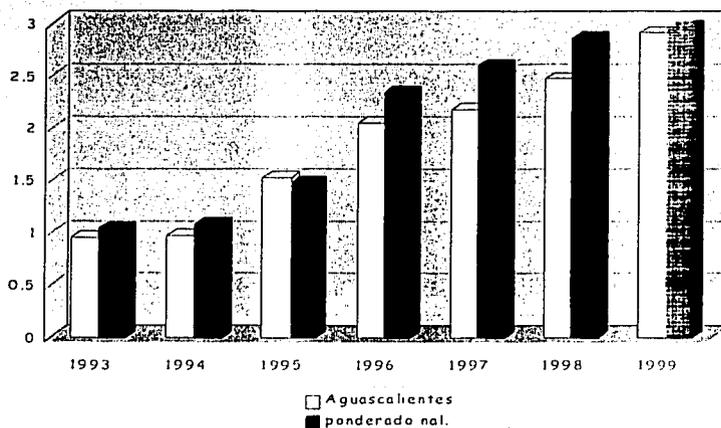
<sup>16</sup> En el entendido de que las conclusiones y los extractos que aquí se presentan son una interpretación personal, de la que el autor es totalmente responsable.

sus proyectos en el corto plazo, quizá el próximo año ya sólo les van a comprar leche a los productores que tengan su tanque individual.

Si bien es cierto que la liberalización de los precios de la leche al consumidor contribuyó al aumento en el precio pagado al productor, para el caso concreto de Aguascalientes la comercialización de la leche a través de GLIA favoreció el incremento del precio pagado al pequeño productor; incluso la competencia por el aprovisionamiento del producto y la pugna por conseguir el mayor número de centros de acopio posibles contribuyó también a dicho aumento. Este mecanismo de oferta-demanda con base en precios ha sido utilizado por la compañía Nestlé, quien durante 1998 y 1999 ha ofrecido mejores precios que los conseguidos a través de GLIA, desde luego con la finalidad de debilitar a ésta. En el gráfico 28, se observa el precio promedio pagado al productor en el estado de Aguascalientes, comparado con el ofrecido a nivel nacional durante el periodo 1993-1999.

Gráfico 28. Comparativo de precios de leche pagados al productor:

Aguascalientes vs. Promedio Nacional.



Fuente: elaboración propia con base en información de CODAGEA y CEA, SAGAR.

Existe otra agroindustria que también ha resentido el poder negociador que adquiere el pequeño productor al estar integrado, primero en los centros de acopio y después en GLIA. Esta empresa es Cremería Aguascalientes, es de carácter local y cuenta con un importante poder negociador ya que según los funcionarios de GLIA y de la CODAGEA es quien establece los precios en el estado. La materia prima de esta empresa es la leche caliente, ya que la acidez de ésta le facilita el proceso de elaboración de quesos, por otro lado esta leche adquiere precios en el mercado inferiores a los de la leche fría. La estrategia de esta agroindustria ha sido, por tanto, desestabilizar la organización interna de GLIA mediante el establecimiento de negociaciones ventajosas para ella y desventajosas para GLIA, sobretodo en precios y en fechas recientes ha buscado la colaboración de su personal con la intención de restarle poder ante los centros de acopio.

En este sentido se detecta que la competitividad se presenta en el aprovisionamiento del producto, y, principalmente, en el campo de los precios, que como ya se vio en el análisis financiero es difícil de afrontar por parte de la integradora. El poder negociador de los competidores resulta ser, por tanto, uno de los principales obstáculos para la proyección de GLIA entre el sector social lechero del estado.

**Los compradores.** La capacidad de negociación de los compradores es otro aspecto a tomar en cuenta por parte de la organización. Durante el tiempo de operación de GLIA, ésta ha contado con un universo bastante amplio de clientes entre los que se incluyen grandes empresas industriales como Parmalat, La Escondida (del grupo Zaragoza), Lácteos Deshidratados (LDM), Evaporadora Mexicana (Evamex), Alprodel (Alpari), Cremería Aguascalientes, etc. y numerosas queserías pequeñas y medianas de carácter local como cremería los Gallos, La troje, La dichosa, Las flores, Pedroza, Betancourt, etc.

En el caso de las grandes empresas agroindustriales, una de las experiencias más sobresalientes que ha tenido GLIA fue con la Escondida, con quien se firmó un convenio de venta de leche, primer caso de colaboración formal entre una agroindustria con el sector social en el estado. Incluso a partir de dicho acuerdo y mediante el financiamiento de esta misma

agroindustria se logró la adquisición de máquinas de ordeño portátiles para los socios de GLIA. Del mismo modo Parmalat y LDM concedieron cada uno un crédito para capital de trabajo de la empresa, que como ya se vio fue finalmente dispuesto para fines distintos a los originalmente planteados.

No obstante, no todas las experiencias con la agroindustria han sido tan benéficas para la organización ya que, como se mencionó en la introducción de este trabajo, el establecimiento de relaciones mercantiles entre dos entidades tan disímbolas regularmente tiende a manifestar el poder, sobretodo económico, que una de éstas tiene sobre la otra.

Para el caso concreto de GLIA a grandes rasgos esta manifestación del poder de las agroindustrias se ha presentado en la imposición de precios, de estándares de calidad que repercuten en los mismos y en condiciones de pago que poco benefician a la organización. Por ejemplo, en el caso de Parmalat el retraso en los pagos y el castigo impuesto por la baja calidad de la leche, castigo y criterio estrictamente unilaterales, llevó a la integradora a tomar la decisión de cortar relaciones comerciales en el momento en que se liquidó el crédito concedido por la agroindustria. En el mismo sentido, actualmente el principal comprador de leche de GLIA es Evamex, pero en recientes fechas esta agroindustria ha retrasado la periodicidad de pagos, lo que ha puesto en evidencia la fragilidad financiera con que cuenta la integradora y la ha llevado, además, al colapso económico actual.

Las pequeñas cremerías resultan ser, para los fines comerciales de la empresa, clientes estratégicos debido a que los excedentes de comercialización con que en un determinado momento llega a contar GLIA, son comercializados a través de éstas, aunque regularmente a precios menores que los ofrecidos por las grandes agroindustrias. El mayor problema detectado en este tipo de tratos es que se negocian convenios informales que en varios casos después de varios meses no han sido aún liquidados.

De esta manera se logra definir a las agroindustrias, en su carácter de competidor y de comprador, como importantes agentes que para el caso GLIA han influido tanto positiva como

negativamente en el desarrollo de la empresa. Aunque cabe señalar que para el caso particular, éstas influencias han sido las principales limitantes del proyecto.

**Los proveedores.** En este apartado se distinguen dos tipos de proveedores de GLIA, sus propios socios, quienes le abastecen de leche para su comercialización conjunta y, a raíz de la creación de la planta de alimentos, algunos proveedores externos de materias primas. Cada uno con sus características particulares que se resumen a continuación.

La relación que mantiene GLIA con sus socios ha transcurrido por distintas etapas. En un principio cuando la integradora sólo brindaba la asistencia contable y fiscal y fungía como abastecedora, en lo referente a insumos para la producción, se contaba con 16 tanques y aproximadamente 460 ganaderos asociados, más tarde mediante el proyecto de comercialización conjunta de la leche llegó a incluir a 28 centros y poco más de 660 productores. Sin embargo, no siempre se ha comercializado la producción de todos los centros al mismo tiempo, la facilidad para comercializar la producción a través de GLIA o no hacerlo permite a los centros buscar las opciones de mercado que más le convengan, lo que regularmente sucede en la época en que existe escasez de forraje y baja la producción - octubre a febrero- cuando las agroindustrias que se proveen en la zona incrementan los precios, la mayoría de los centros tienden a abandonar a la integradora y por el contrario en la época de alta producción los precios bajan, período en el cual regularmente regresan a la integradora con la exigencia de que les resuelva el problema de colocación del producto. Este tipo de situaciones evita que se cuente con una proyección de mediano plazo y que por lo mismo no se comprometan cantidades constantes ante los clientes de GLIA.

A finales de 1998, durante la época baja, el consejo de administración decidió pagar un sobreprecio a la leche que fuese comercializada mediante GLIA, el precio de mercado entonces era de \$2.00 y GLIA la estuvo pagando durante 4 meses a \$2.20, la diferencia fue absorbida por la empresa y la única condición fue que apoyaran a ésta durante la época de difícil comercialización, marzo-junio, situación que no fue respetada por los mismos socios y que originó una fuerte crisis en las finanzas de la empresa. Lo anterior denota, por un lado, un alto

grado de oportunismo además de una falta de compromiso de los socios para con su organización y, por otro, la adopción de decisiones carentes de la más mínima visión empresarial apoyadas en la inexistencia de barreras a la salida para los centros de acopio.

Pero esta falta de compromiso por parte de los socios no se ha dado de manera fortuita, es consecuencia de la ausencia de intercomunicación originada desde la administración de la empresa. El acta constitutiva de la empresa señala específicamente la obligación de presentar los resultados, los planes y la situación financiera de la empresa ante el pleno de la asamblea de accionistas en reuniones que deben realizarse una vez al mes, lo cual se ha venido dando de manera irregular desde mediados de 1998. Esto ha provocado que los ganaderos tengan desconfianza de la directiva de la empresa, al respecto uno de ellos, miembro del centro Salto de los Salado con un elevado nivel de organización y de acopio (alrededor de 8 000 litros al día), comenta:

Nosotros [el centro de acopio] ya no estamos ahí [con GLIA], porque... pues teníamos desconfianza. Antes si cada mes venían [los de la directiva del centro de acopio] y nos decían como estaba el asunto del dinero, nos decían a quien le vendían la leche y a cuanto. Pero ya tenía como tres meses o más de que no nos platicaban nada y pues empezó a haber descontento [de los socios del centro] y dejaron [los de la directiva] de entregarle a GLIA. Ahora estamos entregándole a un quesero, nos paga un poquito menos, pero eso sí cada ocho [días] nos trae el cheque.

Pero, la percepción de esta ausencia de comunicación es diferente en cada centro. Los centros que aún utilizan los servicios de comercialización de GLIA, son centros con un bajo nivel de acopio, entre mil y dos mil litros al día, muchos de ellos recién formados o con la experiencia de la reducción en el número de socios originales consecuencia de las estrategias, ya mencionadas, de las agroindustrias. Por lo mismo son centros con una mayor susceptibilidad a los embates del mercado. Uno de los socios de este tipo de centros (Tanque de los Jimenez) comenta:

No, allá [en GLIA] pues si nos han ayudado bastante, a nosotros no nos recibían la leche, que porque traía mucho agua. Y la gente de aquí [los directivos] fue allá [a GLIA] a hablar y al otro día que viene la gente de allá a platicar con nosotros y nos explicaron como estaba [la situación] allí, que debíamos cuidar la calidad [de la leche] y dárselas toda a ellos y pus nosotros aceptamos sus condiciones y al otro día que viene la pipa [de GLIA]. Y ya nos han estado trayendo los pagos, después de eso vinieron todavía dos veces y nos dijeron como iba

la cosa, pero que aguantáramos, que todo estaba caminando bien. En estos días se han tardado [con los pagos] y ya no han venido ni los [directivos] del tanque han ido. [Pero] lo que pasa es que están bien atareados, ya ve que la situación de la leche esta difícil, los precios y luego allá en Evamex que se han retrasado y luego el gobierno que trae un montón de leche de los Estados Unidos y pues no se crea todo eso lo ven allá [en GLIA] y pues andan bien atareados. Nosotros nos aguantamos porque ya tenemos experiencia ya nos la han hecho [los ruterros] y preferimos aguantar.

A este par de puntos de vista se puede agregar un tercero, el de los centros de acopio que están con GLIA porque la directiva del centro es parte del consejo de administración de ésta. Una de las características de esta tercera clasificación es que las opiniones acerca de la integración con GLIA se encuentran más divididas al interior de los grupos. Existen quienes apoyan al proyecto y las expectativas de éste y como dijera uno de los ganaderos *"para esto hay que tener bien puesta la camiseta"*; pero también los hay que se cuestionan la conveniencia de participar en la integradora, sobretudo a raíz de la falta de comunicación por parte de ésta. Al respecto uno de ellos comenta: *"Ya no sabemos si GLIA es de nosotros o nosotros de GLIA"*.

Las relaciones de este tipo de proveedores, sus propios socios, para con GLIA descubren una falta de interés en el proyecto que si bien puede ser consecuencia de la falta de comunicación y de identificación con el mismo, también está en relación con la percepción del beneficio económico que, en la lógica de comercialización, debiera ser mayor al pertenecer a la integradora. La leche es un producto que tradicionalmente ha venido siendo remunerado semana tras semana y, por lo tanto, cualquier retraso en los pagos genera descontentos que son resentidos en la economía del productor lo que contribuye a debilitar el sentido de propiedad. Por otro lado la directiva de GLIA no ha desarrollado estrategias de difusión y/o cohesión entre los productores que contribuyan a percibir a la empresa como una inversión propia y que, de esta forma, el fracaso o el éxito de ésta representa directa o indirectamente el éxito o fracaso de ellos mismos.

La interacción de la empresa con otro tipo de proveedores, que no fueran sus socios, había venido siendo poco significativa hasta antes de la puesta en marcha de la planta de alimentos. A partir de entonces comenzó una mayor interacción con abastecedores de insumos para el

alimento balanceado, en la que incluso se había contraído una importante deuda sin que la planta comenzara a funcionar, por lo menos, a la mitad de su capacidad, lo que acarreó que se comercializara una importante cantidad de materia prima sin procesar, incurriendo en importantes pérdidas de flete, almacenaje y comercialización de la misma. A partir de entonces, y como se puede observar en los estados de situación financiera (cuadro 7 y 9) la participación de este tipo de proveedores se ha incrementado a grado tal que son ahora quienes mayormente contribuyen al financiamiento de GLIA, por lo que se corre el riesgo de que ellos ocupen la dirección administrativa de ésta lo cual, conviene señalar, es legalmente posible.

**Los bienes sustitutos.** Como ya se vio en la revisión introductoria de este trabajo, las repercusiones de la apertura de fronteras para los subproductos y los derivados lácteos ha resultado ser una barrera en la imposición de precios adecuados para el productor nacional. El hecho de competir con países que proveen de un importante nivel de subsidio a sus productores representa serias desventajas para los ganaderos mexicanos, quienes están conscientes de la situación pero hacen un mayor énfasis en lo que ellos llaman *contrabando de leche*, la cual obviamente no es considerada en las cifras oficiales de importación. Como consecuencia de esto y contrariamente a lo manifestado en los antecedentes del estado de Aguascalientes, los productores de leche del estado, principalmente los representados por GLIA y GILSA, tuvieron una participación muy activa en las manifestaciones en contra de la SECOFI en reclamo por el desmedido aumento en los flujos de lácteos provenientes del exterior (González, L. y col. 2000). Uno de los principales reclamos se orienta hacia la escasa calidad de los productos importados, por lo que el gerente de GLIA sugiere una modificación en la normalización de estos productos:

Debieran etiquetar bien esos productos, decir que son fórmulas (lácteas), que no es leche de verdad, para que la gente sepa lo que está comprando, que sí le va a salir más barato pero porque no es leche, que la gente decida.

Por otra parte los precios conseguidos por los importadores de dichos productos resultan ser inferiores a los que se vienen pagando en el país, lo cual está siendo aprovechado por varias agroindustrias e incluso pequeñas queserías que aprovechan su infraestructura y los canales de

comercialización logrados para elaborar derivados con base en subproductos. Situación que no es ajena al conocimiento de los productores, ni de los dirigentes de GLIA.

**El Estado.** Como ya se mencionó, la constitución de la integradora GLIA fue respaldada por el gobierno estatal a través de la CODAGEA, quien contribuyó con el apoyo logístico y legal para la creación de ésta y durante los primeros años colaboró en la canalización de recursos provenientes del gobierno federal gestionados por GLIA para los productores del sector social, entre estos recursos se cuentan la misma instalación de los centros de acopio, la adquisición de maquinaria, de semovientes, la capacitación para la organización y para la producción y más específicamente para GLIA mediante el pago de la gerencia en un esquema gradual en el que al final de los primeros cuatro años se esperaba la suficiente solvencia económica para la autogestión y el pago por los servicios gerenciales. Incluso varias de las operaciones de venta de GLIA fueron en algunos casos gestionadas y en otros avaladas por el gobierno local. Como se puede observar el trabajo de la integradora ha estado estrechamente ligado o supervisado por el gobierno, situación que no le ha permitido adquirir la suficiente madurez empresarial.

En este mismo sentido la estrecha relación entre GLIA y el gobierno estatal ha contribuido a que el productor perciba a la integradora como una empresa más o un proyecto más del Estado, y la experiencia de los productores indica que dichos proyectos son ajenos a sus intereses y poco han contribuido a solucionar sus problemas, es más, en algunos casos los han agravado.

Por otro lado, el gobierno estatal en su afán por la formación de centros de acopio ha generado una sobreoferta del producto en el estado y una competencia entre los grupos lecheros por afianzarse como clientes de determinadas agroindustrias, situación que ha repercutido en el establecimiento de precios. Por lo que la estrategia actual, según los funcionarios entrevistados, es consolidar a los grupos ya existentes y restringir la creación de grupos nuevos, en tanto la situación de precios se estabiliza.

En fechas recientes el gerente general de GLIA ha recurrido insistentemente al gobierno del estado para que lo apoye en la labor de convencimiento entre los centros de acopio para reactivar las operaciones de la empresa, también para que le asesore legalmente sobre los procedimientos en la recuperación de los saldos en la cartera de deudores diversos y clientes, y para la elaboración de un plan de trabajo que evite el quebranto del proyecto.

Por lo tanto, se puede identificar la relación del gobierno con GLIA como una relación ambivalente, que si bien, en el inicio impulsó al proyecto y lo ha apoyado en la canalización de financiamiento, también ha influido en su escaso crecimiento y madurez empresarial, así como en su consolidación entre el sector social lechero del estado, al permanecer involucrado en los planes y acciones llevados a cabo por la gerencia.

## Discusión

### Aspecto organizacional

Para la CEPAL (1997), la mejor forma de evaluar a una empresa integradora es analizando su capacidad de impulsar a las organizaciones socias y de fomentar el desarrollo rural regional o local. Todo como consecuencia de brindar los servicios adecuados y a precios convenientes entre sus socios. Del mismo modo, Rello (1997) menciona que entre los papeles que una integradora debe cumplir están los de facilitar el acceso a mercados, acordar convenios, generar esquemas que permitan el acceso a través del crédito de los productores a insumos y facilitar información a los agremiados. En pocas palabras tienen que ser empresas multiactivas. De acuerdo con estas opiniones y los resultados obtenidos, la empresa GLIA a pesar de ya no pertenecer al padrón de empresas integradoras de la ex -Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en esencia y desde su creación se identifica como una de ellas, debido a que ha desempeñado dicho papel entre el sector social lechero del estado y llegó a asociar incluso a centros de acopio del estado de Jalisco, difundiendo la promoción de los pequeños productores, vinculándolos con los principales compradores, en condiciones menos desiguales, contribuyendo en la reducción de costos a través de la compra de insumos en grandes volúmenes y participando en la capitalización y especialización de sus unidades productivas mediante la canalización de subsidios estatales y federales. Además, durante sus primeros años de ejercicio en el sector social lechero contribuyó con éste brindándole diferentes servicios, mismos que se han ido dejando de ofrecer, situación que contribuye más a que se le considere menos como integradora, que el hecho mismo de ya no pertenecer a dicho padrón.

Holloway (2000) apunta que los grupos lecheros -integración horizontal- son un ejemplo de las innovaciones causadas por la agroindustrialización y parecen ser el primer paso en el proceso de desarrollo de organizaciones cooperativas más sofisticadas -integración vertical- y con otros alcances. Resultado de lo anterior y como consecuencia de la necesidad de apropiarse de una parte del proceso productivo como lo señala Rello (1997), en la empresa GLIA se procedió a la comercialización conjunta de la producción, reduciendo de esta forma el

intermediarismo y participando de una mayor parte del valor añadido, pero además según Caballer (1995), mediante este procedimiento se generó una concentración de la oferta, transformando el mercado de origen oligopsónico a oligopolio bilateral, con la consiguiente modificación de los precios al alza en beneficio de todos los productores de la zona de influencia. Esta situación se presentó en el estado de Aguascalientes, la integradora contribuyó a fortalecer el poder negociador de los grupos lecheros y como consecuencia se incrementaron los precios ofrecidos por las agroindustrias, no obstante los productores han percibido una muy escasa sino es que nula contribución de la empresa en este aspecto y por lo mismo demuestran progresivamente una falta de interés por ésta.

Se detecta también, una falta de cohesión entre los pequeños productores lecheros del estado, manifiesta en la facilidad con la que son desmembrados los grupos ante el poder negociador de las agroindustrias, característica ya identificada en los trabajos de Rodríguez (1998) y del gobierno de Aguascalientes (1998), en donde se hace mención a la resistencia al trabajo en conjunto por parte de los productores. En este sentido varios autores (CEPAL, 1997; Hernández, 1998; Rello, 1997; Rubio, 1996; De la Fuente, 1996) anotan la necesidad de fortalecer la unidad en las organizaciones base, sobre las que se edifican las nuevas organizaciones, de lo contrario estas últimas se tornan relativamente endebles. Para esto existen diferentes métodos de reforzamiento, la mayoría de los cuales tienden a promover la participación horizontal de los integrantes fortaleciendo la democracia interna, la manifestación de los intereses particulares con miras a la diversificación de proyectos y a la eficientización de los servicios. Doucette (1996) agrega que se debe procurar una elevada frecuencia en la comunicación, que contribuya a generar confianza entre las bases y, sobretodo, llevar a cabo una administración transparente de los recursos con que cuenta la empresa. De acuerdo con estos autores, todo lo anterior contribuye a crear un sentido de propiedad social. En el caso aquí referido este tipo de prácticas de reforzamiento se llevaron a cabo efectivamente sólo en los tres primeros años de gestión, tiempo en el que se promovió la participación activa y colectiva de los asociados, posterior a este lapso se presentó una relajación en la intercomunicación con los centros que contribuyó a que estos se alejaran de la

integradora y recurrieran a ella únicamente como la última opción en la solución del problema de colocación de la leche, para posteriormente abandonarla.

En la experiencia de Lutz (2000), esta falta de compromiso de los socios con su propia empresa se puede deber también a la facilidad con la que han conseguido asociarse y, como ya se mencionó, a la escasa percepción que se tiene acerca de los beneficios obtenidos por estar asociados. En este sentido, la integradora debe contribuir a la reducción en los costos de transacción (Coase en Williamson y Winter, 1996), como parte de dichos beneficios, en este caso se hace referencia a los costos de comercialización, sin embargo, se debe considerar que estos beneficios pueden ser o no del tipo monetario (Holloway, 2000). Estas referencias coinciden con las experiencias de GLIA, por ejemplo a los ganaderos les resultó relativamente sencillo asociarse a la integradora, se les permitió pertenecer a esta incluso sin haber pagado su participación accionaria por completo. Del mismo modo han sido participes de los beneficios de la canalización de subsidios, en varios casos tuvieron acceso a la financiación de ordeñadoras, a los cursos de producción, etc. situaciones que no tienen un impacto económico directo, pero que contribuyen al incremento en los niveles de calidad y de producción. En lo referente a las negociaciones con las agroindustrias la concentración de los volúmenes comercializados contribuyó a generar esquemas más seguros y con mejores precios para el sector. Pero a juicio de los mismos productores los esfuerzos en los que han incurrido al organizarse y entregar un producto con mayor calidad no han sido compensados por el incremento en los precios de la leche obtenidos a través de GLIA.

En relación a lo anterior, Caballer (1995) opina que si la cooperativa actúa en el mercado de manera competitiva, realizando el proceso de comercialización e incurriendo en los mismos costos que el resto de las empresas del sector, obtendrá un beneficio empresarial, el cual puede ser distribuido entre los socios vía precios o permanecer como un mecanismo de capitalización. Situación que explica parte de la escasa capitalización y los bajos rendimientos de GLIA, quien ha procurado dirigir los beneficios obtenidos de la comercialización en conjunto directamente hacia los asociados. Por otro lado, Rubio (1996) puntualiza que para mantener a sus agremiados las organizaciones deben crecer económicamente, y que por lo tanto la fuerza

del agrupamiento campesino ya no está en la cohesión de sus miembros sino en la solvencia de sus empresas, solvencia que es muy reducida para el caso de la integradora y que es fácilmente percibida por los socios al momento en que les son retrasados los pagos.

En resumen, lo importante no es que las empresas de este tipo sean propiedad o no de los agremiados, sino que cumplan con la función de la reducción de los costos, vía la diversificación de servicios, y con la distribución de los rendimientos, vía precios. En este caso la integradora ha cumplido con dicha distribución, pero ha descuidado la oferta de servicios, que contribuían a disminuir los gastos de los centros, y que a fin de cuentas fueron inicialmente el común denominador en los intereses de los agremiados. Por otro lado, la empresa le ha prestado una escasa importancia a la consolidación económica propia y a la difusión de los logros alcanzados, situaciones que han coadyuvado a su debilitamiento interno y entre el sector.

Se debe buscar, por tanto, un equilibrio entre los objetivos económicos internos de la empresa y los objetivos sociales de la misma, para ello se requiere un compromiso real de la dirigencia y una clara visión empresarial por parte de ésta. Al respecto, De la Fuente (1996), reconoce en las organizaciones de productores la falta de una adecuada cultura empresarial y un bajo grado de profesionalización en las funciones administrativas, por lo que según Holloway (2000), los pequeños productores pueden requerir de un particular apoyo en información y gerenciamiento, el cual debiera ser proporcionado en forma marginal por el gobierno. Las experiencias de GLIA en estos aspectos no están muy alejadas de lo propuesto por dichos autores, el líder actual fue elegido desde el interior del grupo, es una persona consciente de la problemática sectorial y por lo mismo ha procurado favorecer directamente a los productores, pero indirectamente ha facilitado la participación oportunista de éstos, con lo que se ha debilitado la posición económica e integradora de la empresa. No obstante, diversos estudios de caso realizados por la CEPAL (1997) indican la frecuente existencia de tensiones entre el ámbito de la empresa social y su gerencia y los campesinos y sus líderes, quienes se han caracterizado por heredar un comportamiento clientelar. La misma organización señala, por tanto, que el líder debiera dirigir en la arena política y no administrar las empresas, ni influir sobre éstas con criterios y finalidades ajenos a la correcta marcha financiera y económica.

El súbito surgimiento de este tipo de organizaciones, después de un largo período de protección estatal lleva a estas empresas a asumir y heredar un funcionamiento similar al del Estado. En este caso en particular lo anterior se detecta en el momento en que la gerencia decide otorgar un subsidio al precio de la leche a cambio de fidelidad a la asociación. Acción de enormes repercusiones para las finanzas de la integradora. No obstante, dicha fidelidad no fue asumida por los socios beneficiados quienes a pesar de lo anterior abandonaron a la organización, lo cual es causa grave de quebrantos para la sociedad, ya que más allá de los efectos financieros se afecta la operatividad de la misma debido a que al momento difícil por el que atraviesa la empresa hay que añadir las consecuencias derivadas de las deserciones, tales como: el descenso en la cantidad de producto comercializado y el consiguiente incremento en los costos de comercialización y; la influencia psicológica que en el resto de los socios tienen las anteriores consecuencias siendo el acicate para nuevas deserciones (Domingo y Romero, 1987).

El papel del gobierno estatal, por un lado, se ha limitado a apoyar las gestiones realizadas entre la integradora y las agroindustrias pero se ha mantenido al margen de la participación en la toma de decisiones de la empresa, quien ha asumido por completo esta responsabilidad generando así sus propias experiencias y, por lo tanto, ha tenido que afrontar también los costos del aprendizaje que de éstas se derivan.

De acuerdo con Rello (1997), la dirigencia de las organizaciones de productores no necesariamente tiene que estar profesionalizada, pero si debe contar con los recursos del orden y la sistematización que bien pueden ser proporcionados mediante una asesoría comprometida, que cuente con la información adecuada de las necesidades, las oportunidades y los recursos de la empresa. En el caso de GLIA esta asesoría fue escasamente proporcionada por el gobierno y algunas otras organizaciones, además su ejecución en la práctica no fue lo suficientemente capitalizada, principalmente, en bien de la consolidación interna. Como se revisó en los resultados, la organización ha carecido de un orden estructural que ha pasado por distintas etapas: durante un tiempo existió una elevada planta administrativa que sólo contribuyó a incrementar los gastos operativos y poca repercusión tuvo en la consolidación de

proyectos y después en un afán por alcanzar un mayor control sobre los gastos se ha tenido que recurrir a la concentración de un gran número de funciones en un muy reducido número de personas. De acuerdo a la estructura orgánica requerida por la organización ante un ambiente incierto, como lo es el lechero, la multiplicidad de labores sobretodo en el nivel ejecutivo de la empresa, ha contribuido a que se presente una pérdida de los objetivos y que además se descuiden aspectos sustanciales como es la comunicación de los logros y perspectivas de la empresa entre sus socios.

Pero la situación anteriormente planteada también se ha visto favorecida por la ausencia de lo que Lutz (2000) llama un contra-poder interno favorecido por la escasa participación de pequeños grupos o incluso la supervisión del consejo de administración quien, para este caso, resulta ser una evaluación parcial ya que es la misma persona la que encabeza al consejo y a la gerencia. Si bien este líder no ha incurrido en el beneficio personal, sí ha demostrado criterios de una menor objetividad administrativa y una velocidad de aprendizaje empresarial distinta a la exigida por las circunstancias (Fernández, 2000), lo cual retrasa la posibilidad de capitalizar las experiencias como una respuesta privilegiante de concepción empresarial.

Esta escasa capacidad empresarial se percibe también en lo que Guerra (1997) llama una disminución del riesgo mediante la diversificación de los productos o servicios ofrecidos, ya que la gerencia actual de GLIA ha concentrado la unificación del sector y la empresa únicamente en la comercialización de la leche y al dejar de ofrecer otro tipo de servicios se debilita el vínculo y los objetivos originales de la integradora. En palabras del mismo autor la organización debiera estar involucrada en los asuntos de la comunidad, situación que, para el caso particular de GLIA, contribuiría a mejorar su imagen entre los socios, sin embargo esta posibilidad ha sido poco atendida por la directiva.

En resumen, los altibajos y contratiempos durante la gestión de la empresa GLIA han contribuido a debilitar el poder de convocatoria que entre los pequeños productores de la región se había logrado en los inicios del proyecto. Sin embargo también han contribuido a ello las estrategias realizadas por los competidores de la integradora, específicamente las

agroindustrias, quienes han capitalizado su mayor experiencia negociadora y su mayor poder económico ante la organización.

En este sentido a diferencia de las estrategias efectuadas por la compañía Néstle en las zonas productoras de doble propósito, en donde ésta ejerce un mercado de tipo monopsonico entre los productores (Álvarez, 1997 y 1998), en Aguascalientes son varias las agroindustrias que luchan por el aprovisionamiento de la materia prima, sin embargo no todas cuentan con la experiencia de la transnacional, ni con su poder negociador, mismo que representa uno de los principales obstáculos para la concreción del proyecto integrador. Ante esta perspectiva, el objetivo principal de GLIA debe ser la unificación de los intereses y la fuerza del sector, con la finalidad de conjuntar la representatividad del mismo, ya que la organización parece ser la única forma de resistir las tácticas de las agroindustrias. Además GLIA cuenta con la ventaja del posicionamiento logrado en sus inicios, mismo que podría ser capitalizado para reubicarse entre el mercado de lácteos del estado, ya que como lo mencionan Williamson y Winter (1996) la empresa goza de un prestigio que a la vez le brinda aún un importante nivel de confiabilidad, sobretodo entre las agroindustrias y el Estado.

Las mencionadas estrategias agroindustriales se sinergizan con la actitud que los socios de la integradora han adoptado y como consecuencia se carece de una planeación que le permita a GLIA comprometer un volumen constante y seguro con sus principales clientes. En este aspecto, las relaciones de la empresa integradora con sus clientes demuestran una co-gestión administrativa carente de bases. Si bien es cierto que la capacidad de negociación con que cuentan los clientes de la integradora es superior, sobretodo en el terreno económico, esta capacidad es susceptible de ser regulada mediante convenios o contratos formales que se establezcan previamente, con condiciones equitativas para las partes y que contemplen a la vez las sanciones pertinentes en casos de incumplimiento. Este tipo de experiencias formales avaladas mediante la firma de contratos ya han sido documentadas en el sector agropecuario con relativo éxito (Currie, 1999), sin embargo no existen referencias documentadas similares en el caso del sector lechero. En sus inicios la integradora logró establecer un convenio, mismo que resultó ser el único de carácter formal llevado a cabo entre la empresa y las

agroindustrias. Aunque, existe la reciente experiencia, llevada a cabo entre productores del sector social de los estados de Coahuila y Durango, quienes realizaron la firma de un contrato formal entre estos y la industrializadora Zaragoza-Escobar (comunicación personal del Sr. Antúnes Ponce, líder de dichos productores y miembro de la Confederación Nacional Campesina de la región). Esta organización además tiene entre sus metas la de crear un organismo que conjunte a los productores lecheros del sector social de varios estados, con la finalidad de fortalecer el carácter negociador de los mismos con las agroindustrias y lograr así compromisos y precios con mejores condiciones para el sector.

Respecto a la influencia que el Estado ha tenido sobre GLIA cabe mencionar que el hecho de haber iniciado sus funciones bajo el auspicio del gobierno estatal le ha restado credibilidad al proyecto, el cual muchos ganaderos ven como una empresa del mismo, que no defiende sus intereses, situación por la cual no le brindan todo el apoyo para su consolidación y la de ellos mismos, ya que como lo menciona Dávalos (2000) la percepción que tienen los productores de los proyectos promovidos por el Estado es de franca incredulidad y desconfianza.

Con respecto a los productos sustitutos, se percibe una seria amenaza de reemplazo de la producción nacional por insumos y materias primas de baja calidad que afectan doblemente al productor nacional, primero, son preferidos por las agroindustrias por sus bajos precios y, segundo, son precios que inciden en la fijación del mismo al producto nacional (Muñoz, 2000). Sin embargo, esta preferencia por los insumos extranjeros ya se había venido presentando incluso hasta antes de la puesta en marcha del TLCAN, pero debido al descalabro financiero y a la abrupta devaluación del peso hacia finales de 1994, los precios exteriores se incrementaron desproporcionalmente lo que obligó a los industriales a buscar el aprovisionamiento en la oferta nacional, situación que por un lado ayudó al sector lechero nacional, pero por otro influyó también en el incremento en los costos de producción (Rodríguez, 1998). Así pues, la sustitución de la producción nacional por productos importados no es privativa de la lechería nacional, pero como se vio en la historia de las importaciones nacionales ésta ha jugado un importante papel que limita el crecimiento de la planta productiva nacional, situación que de no ser controlada antes de la apertura total de las fronteras a los

productos lácteos negociados en el TLCAN, podría llevar a la dependencia prácticamente total en la producción extranjera y a la desaparición de un importante número de pequeños productores con las consecuencias sociales que esto acarrearía.

### **Aspecto financiero**

Las empresas sociales requieren de su consolidación organizacional, la cual como ya se revisó es producto de la interacción de diversos factores, tanto internos como externos, pero también requieren ser empresas con un adecuado manejo de sus finanzas, no sólo respecto a la transparencia en el manejo del dinero, sino también en la necesidad de que éstas sean sanas (Hernández, 1998; Rello, 1997). En este sentido la comparación de los resultados obtenidos se realiza a partir de recomendaciones hechas por algunos autores, ya que no existen cifras promedio de empresas similares disponibles en la literatura. Uno de los objetivos del trabajo es proporcionar los resultados aquí encontrados como referencia para posteriores estudios similares en el sector. Se recomienda, por tanto, se consulten también las anotaciones realizadas en los resultados del análisis financiero en forma complementaria a las presentadas a continuación. No obstante, se debe hacer notar que, las acotaciones que enseguida se presentan pueden no ser específicas para las características de una empresa del sector primario, pero sirven como parámetros de referencia.

Lo encontrado en el análisis de los estados de situación financiera de la empresa GLIA (cuadros 7 y 9) coincide con lo que Gutiérrez (1993) llama fallas financieras por sobreinversión en cuentas por cobrar (deudores diversos y clientes) y capital insuficiente. En relación a esto, Hernández (1998) apunta que las organizaciones cooperativas tienen el común denominador de contar con un elevado número de socios y un reducido monto de capital. En el caso de los estados de resultados (cuadros 6 y 8) se encontró con lo que Gitman (1993) llama "faltas" en la productividad por elevados costos de producción y excesivos gastos de administración y gastos diversos. Situaciones también reportadas por la CEPAL (1997), en diversas empresas cooperativas del sector agrícola, que frecuentemente recurren a inflar sus nóminas, como

mecanismo de solución a los problemas de desempleo en el sector. Circunstancia similar a la experimentada por la empresa GLIA, en la que durante 1997 y sobretodo 1998 se ocupó a un importante número de personas, que en varios casos fungían actividades de poca relevancia para la empresa.

Una de las consideraciones más destacables en lo referente a las cuentas que aparecen en los estados de situación financiera de GLIA, es la hecha por Gutiérrez (1993) y Pérez (2000) en el sentido de re-clasificar, parte del saldo de las cuentas de clientes y deudores diversos de acuerdo a la factibilidad de recuperación de estos. Para esto Gutiérrez recomienda incorporar una cuenta que se llame "activo dudoso" dentro del activo circulante y Pérez recomienda se transfieran estos saldos al activo fijo de la empresa. Lo anterior se debe a que regularmente una proporción importante de estos saldos considera cantidades de dudosa recuperación en el corto plazo. En este sentido cabe aclarar que la cuenta deudores diversos de la empresa GLIA, se incrementó a partir de 1997 como consecuencia de la asignación de fondos con fines particulares de la entonces directiva de la organización, por lo que un alto porcentaje del saldo de esta cuenta debiera reclasificarse como "activo dudoso" ya que a la fecha una importante cantidad no ha sido aún recuperada y difícilmente lo será. Del mismo modo la cuenta clientes se multiplicó en 1998, período en el que se puso en operación la planta de alimentos, aunque parte de este saldo corresponde también a ventas de leche, ambos saldos se deben considerar de difícil recuperación para la administración de la empresa y por lo mismo debieran ser reclasificados como lo proponen dichos autores, con la finalidad de tener una mejor percepción de los activos reales y fácilmente disponibles.

Otra consideración financiera para la reclasificación de las cuentas clientes y deudores consideradas inviables de ser cobradas, es su transferencia -tras un detallado y meticuroso análisis legal y de costo de cobranza- hacia una cuenta de gasto en el estado de resultados, como lo es la denominada "cuentas incobrables", a efecto de hacer más reales los estados financieros.

En el caso específico de la cuenta clientes es de suma importancia destacar que aquí se presentan evidencias de lo que Rodríguez y Chombo (1998) ya habían detectado, esto es, ya sea mediante un elevado período de cobro o a través de negociaciones desfavorables para las empresas del sector social, éstas vienen financiando en cierta medida a las agroindustrias.

Respecto a las razones financieras calculadas para la empresa GLIA se hace la comparación sólo de aquellas en las que se cuenta con algún parámetro para ello, debido a que este tipo de cálculos es variable entre los diferentes tipos de empresas, sectores e industrias, por lo que distintos autores recomiendan realizar un análisis histórico para obtener parámetros internos de la empresa. En lo referente a la razón de circulante (gráfico 6), autores como Gitman (1993) y Gutiérrez (1993) coinciden en recomendar una relación cercana a 2:1 (ó 200 por ciento), ya que de esta forma se asegura que el capital de trabajo de la empresa tenderá a ser cercano a uno y así se mantendrá una suficiente liquidez de operación. Para el caso de la empresa GLIA la razón de circulante se encuentra muy cercana a uno y sólo en el último año es inferior a la unidad, lo que indica que este año se laboró con un capital de trabajo negativo (el pasivo de corto plazo fue mayor al activo circulante). Si bien habría que hacer el análisis señalado anteriormente, referente a la viabilidad de cobranza de las cartera considerada en los activos circulantes. La explicación de esta tendencia para el caso particular, es que GLIA había venido funcionando como una empresa netamente de servicios y en 1999 la participación de la producción de la planta de alimentos incrementó el saldo total del pasivo circulante. Resultado de lo anterior es que la empresa operó con el financiamiento de sus acreedores en el último año.

La prueba del ácido (gráfico 7) es semejante a la razón de circulante con la salvedad de que en esta prueba se excluye el saldo en inventarios, el cual para GLIA ha tenido poca importancia. La relación recomendada es muy similar a la de la razón del circulante. En este caso se debe considerar que el servicio principal de la integradora es la comercialización por lo que los saldos de almacén tienden a ser reducidos, sobretodo si se toma en cuenta que el

producto es altamente perecedero, por lo que los resultados de esta prueba difieren poco de los obtenidos en la razón del circulante.

La razón del efectivo considerada como adecuada por Pérez (2000), es de 0.50 a 0.90, relación muy superior a la encontrada en el caso GLIA en los tres primeros años (gráfico 8), pero aquí el riesgo se presenta en los dos últimos años ya que esta relación es negativa debido al saldo en números rojos de la cuenta bancos. Relación que se explica por la tendencia a realizar los cobros hasta con tres o cuatro semanas de retraso, como se puede observar en la razón de la rotación de cuentas por cobrar.

La razón de la deuda total recomendada por Pérez (2000) no debe ser mayor a uno, de lo contrario la inversión dependerá en mayor medida de las deudas contraídas por la empresa. GLIA (gráfico 11) ha demostrado razones elevadas de deuda total e incluso en los dos últimos años esta razón ha sido superior a uno, lo que identifica una grave descapitalización de la empresa y una elevada deuda total. En lo referente a la razón deuda-capital Gutiérrez (1993) recomienda una relación uno a uno, que equivaldría a una participación del 50 por ciento en inversión de capital y de pasivo total. En el caso de GLIA esta proporción no se ha respetado, principalmente debido al escaso monto del capital social, el cual ha resultado negativo en los dos últimos ejercicios (gráfico 12). Además, este saldo negativo del capital social en los ejercicios de 1998 y 1999 no coincide con lo recomendado por la SECOFI en el sentido de mantener una inversión en capital de por lo menos 50 mil pesos.

En el caso de las medidas o razones de eficiencia operativa los estándares dependen del tipo de empresa de la que se trate y en este caso sólo se hace referencia a una acotación señalada por Pérez (2000) "las empresas que trabajan con mercancías relativamente perecederas se espera que obtengan altas rotaciones pero bajos márgenes de utilidad", lo cual es compatible con los resultados encontrados en la empresa GLIA.

Se concluye por tanto, que las tendencias encontradas mediante la utilización del método de porcentajes integrales y el cálculo de razones financieras contribuyen a identificar la

orientación de las finanzas de la empresa y que estas mismas herramientas pueden ser utilizadas como un método control de la operatividad empresarial. Control que en el caso particular de GLIA, hubiera permitido detectar las desviaciones en las que incurrió la gerencia de la empresa, en principio a través de la comercialización conjunta de la leche y después con la puesta en marcha de la planta de alimentos; ambos eventos fijan puntos trascendentes para las finanzas de la empresa, con el primero se lograron incrementar notablemente los flujos de efectivo, situación que contribuyó a consolidar a la empresa como sujeto de crédito para las instituciones bancarias de fomento, principalmente. Desde esta primera etapa se percibe ya una tendencia hacia la reducción en el capital social aportado por los socios, misma que se agudizó con la oferta de la serie "D" de acciones que amparaban la asociación para la planta de alimentos. Esta situación en conjunto con la adquisición de deuda de largo plazo y con el incremento en el saldo de la cuenta de acreedores contribuyeron a multiplicar la utilidad negativa que ya de por sí había venido presentando la empresa, por lo que se considera que lo pertinente hubiera sido que cada una de los proyectos de la misma empresa manejaran sus finanzas por separado. De esta forma, se hubiera prestado una atención más particular a los resultados financieros obtenidos, lo que quizá habría contribuido a aplicar acciones correctivas en los momentos oportunos.

Los errores incurridos en la administración de GLIA son consecuencia de la falta de experiencia empresarial de los productores como ya se mencionó, pero también han tenido una importante influencia las acciones llevadas a cabo por agentes externos específicamente las agroindustrias por lo que quizá sería conveniente el manejar este tipo de empresas con la asesoría de organizaciones civiles, ejemplo de ello es la experiencia relatada por Dávalos (2000), entre una organización ejidal y una organización no gubernamental.

## Conclusiones

Los incrementos en la producción lechera logrados en los últimos años no han sido suficientes para subsanar el déficit nacional, por lo que se continua recurriendo a las importaciones para satisfacer la demanda interna. No obstante, esta necesidad de importar y la búsqueda de mejores precios por parte de las agroindustrias, resultan ser dos de los principales factores que limitan la producción nacional al generarse una competencia de tipo desleal entre los productos nacionales y los extranjeros, en donde éstos últimos cuentan con elevados niveles de subsidio y por eso pueden vender a precios inferiores a los nacionales.

En este sentido, ante la ausencia de créditos accesibles a nivel nacional, el escaso apoyo al sector agropecuario del país se viene dando a partir de programas, como PROCAMPO y PRODUCE, que canalizan recursos para la adquisición de maquinaria y tecnología en fomento de la producción de básicos (maíz, frijol y sorgo). En el caso del Gobierno de Aguascalientes, se debe resaltar que este ha basado el apoyo para el desarrollo de su ganadería lechera, en aras de aprovechar la ventaja comparativa que le ofrece su posición geográfica, mediante la facilitación del acceso a los productores a cursos de capacitación en producción, comercialización y marginalmente en organización, entre otros, así como en incrementos en los niveles tecnológicos de sus unidades productoras a través del financiamiento de maquinaria y animales de mayor eficiencia productiva, sin descuidar la disponibilidad de información a través asesorías brindadas por el Estado y por particulares. No obstante, el apoyo brindado por el Gobierno estatal en adición al otorgado por la federación, se considera inferior al que reciben los productores de los países con los que México está involucrado en los diferentes Tratados de Libre Comercio.

Las experiencias exitosas de asociación entre productores lecheros a nivel mundial e incluso nacional, Lala, Alpura y Gilsa son claros ejemplos de ello, reflejan cómo la organización ha resultado ser la estrategia más adecuada para hacer frente al ambiente de incertidumbre que vive el sector agropecuario en general y el lechero en particular, sobretudo si se considera el gran diferencial de precios que existe entre el precio pagado al productor y el que el

consumidor final tiene que pagar. En este sentido lo que la organización brinda es una apropiación del valor agregado generado a lo largo de la cadena productor-consumidor, desplazando a los intermediarios participantes en ella. Simultáneamente se capitalizan en favor de la organización las diversas experiencias de los asociados y de organizaciones similares, generando un potencial político que se refleja en mejores condiciones de negociación al integrarse con mayores ventajas hacia atrás, en la forma de allegarse los insumos y, hacia delante, en mejores condiciones -precios y financiamiento- negociadas ante la agroindustria.

Sin embargo, la experiencia particular del caso GLIA, el cual refiere la asociación de productores del sector social, permite identificar una escasa visión empresarial debida, en primer instancia, a la acelerada incorporación de los productores a un mercado que impone estrictas condiciones internacionales a través de las agroindustrias, principalmente las transnacionales, quienes son sumamente exigentes en cuestiones de calidad y consistencia en la entrega, situaciones que requieren de una elevada velocidad de aprendizaje y adaptación por parte de las organizaciones. En otras palabras, el repentino cambio de productores a empresarios, plantea dificultades que hasta ahora no han podido resolver. En términos actuales, esta organización careció del *Know how* empresarial, en general *no supo* y no pudo adaptarse a las condiciones de negociación conjunta determinadas por la nueva relación integradora-agroindustria.

Resultan diversos los factores que han propiciado la inestabilidad organizacional y financiera que enfrenta GLIA, por ejemplo a pesar de haber iniciado con sobresaliente iniciativa e interés por parte de los pequeños productores lecheros, la relación de éstos con su empresa ha transcurrido por diferentes circunstancias destacando entre éstas, la presentación de actitudes ciertamente oportunistas de sus socios y de sus líderes, generadas en su mayoría por una importante ausencia del sentido de pertenencia a la integradora y por una discontinuidad en el liderazgo provocando el retraso en la consolidación de la organización. Lo cual al combinarse con las variables del entorno causan una indefinición en la estructura organizacional y consecuentemente una dispersión de los objetivos planteados. Esta experiencia indica la necesidad de establecer límites en la participación de los productores y la

administración de la integradora, misma que en todo momento debió estar a cargo de profesionales en áreas administrativas, cuyo desempeño fuese supervisado estrictamente por el consejo de administración, integrado por representantes de los productores.

El hecho de que en cinco años de operación, hayan estado en función tres diferentes presidentes y dos gerentes, implica una discontinuidad que repercutió en la escasa consolidación de la empresa, tanto a nivel de programas, como a nivel económico, tal y como se observa en la incursión de nuevos proyectos, como la planta de alimentos, lo cual implica alto riesgo, sobre todo cuando aún no se había logrado reforzar el proyecto original de la organización, que es la apropiación de parte de la cadena productor-consumidor.

Es así que, el ritmo de crecimiento en la agroindustrialización del sistema lácteo en el estado de Aguascalientes, no se ha dado a la par de la madurez requerida entre las organizaciones de productores. No obstante, se han dado ya los primeros pasos tendientes a encontrar las formas de coordinación horizontal entre los productores del sector social mediante los centros de acopio y existe ya la primera experiencia, aquí descrito, como ensayo de integración vertical promovida por los productores, proyecto de importantes magnitudes, pero sin las bases administrativas suficientes que logren capitalizar el potencial político del sector social. Se identifican a la vez varias y diferentes fuerzas que han contribuido a debilitar este tipo de proyectos, por ejemplo, subsiste entre los productores agrícolas y pecuarios la idiosincrasia del trabajo individualista, misma que en el caso del sector agropecuario mexicano, responde a una serie de proyectos pasados que han fracasado y han generado serias pérdidas de índole económico y desconfianza para los productores. Estos proyectos regularmente habían sido promovidos por administraciones anteriores y por lo mismo ahora los productores están renuentes a participar en cualquier proyecto en el que intervenga el Estado, consecuentemente la participación se origina a través de una promoción política y económica de la que los productores desean obtener beneficios inmediatos, en este caso haciéndose partícipes en la creación del proyecto GLIA pero posteriormente dejando de lado la parte activa. Se deduce por tanto que, estas organizaciones deben crecer de abajo hacia arriba, esto es, deben ser promovidas por los mismos productores, con base en la

identificación de una problemática común para el sector, deben ser organizaciones de participación colectiva y principalmente su accionar debe ser dinámico para dar respuesta a las exigencias promovidas por agentes externos, en el contexto anterior la participación del Estado debe ser de facilitador y mediador de los intereses e iniciativas propias de los productores, manteniéndose al margen de la participación directa en las organizaciones de los mismos.

En el caso de GLIA se percibe una insuficiente capacidad de convocatoria, que a la vez es reforzada por las estrategias aplicadas por las agroindustrias, que no pertenecen a los productores, en aras de mantener a un sector primario disperso, débil y consecuentemente fácil de controlar.

Es importante que exista una reciprocidad de intereses entre la empresa y los asociados, además de una comunicación constante, no sólo de los problemas y proyectos, sino también de la situación financiera en la que operan.

El diagnóstico organizacional resaltó una débil visión empresarial, misma que ha favorecido el debilitamiento económico de la empresa. Ya que, si bien lo importante no es que la empresa se consolide mediante una posición financiera con tasas de rentabilidad elevadas, se reconoce que las finanzas sanas son imprescindibles para afrontar los embates del entorno.

La competencia entre las agroindustrias por posicionarse adecuadamente en el abastecimiento de materia prima, la actitud tomada por los socios de la empresa y las condiciones que el mercado de lácteos impone, exigen de una elevada velocidad de aprendizaje entre las organizaciones de productores. Esta velocidad de aprendizaje puede ser proporcionada mediante convenios y asesorías comprometidas entre las empresas y los profesionales involucrados con el sector, a lo largo de este análisis se hace referencia a la participación de una organización no gubernamental con una organización ejidal, pero puede promoverse también la asistencia ofrecida por las universidades o las trianguladas por el gobierno mediante despachos de consultoría. Lo importante es brindar el apoyo suficiente a

este tipo de organizaciones, mediante un proceso de seguimiento y evaluación estrecho, para contribuir a su consolidación, con miras a volverlas empresas autogestivas exitosas..

Es importante promover entre este tipo de empresas, mecanismos de control que contribuyan a identificar oportunamente algunas desviaciones en los objetivos de las mismas. Como se puede ver la utilización de los métodos financieros, razones financieras y por cientos integrales, son técnicas relativamente sencillas y capaces de identificar tales desviaciones, sin embargo en la historia de la empresa nunca fueron llevados a la práctica por la gerencia, lo que contribuyó a la pérdida del control en la operatividad de GLIA. Es importante destacar también cómo la escasa experiencia en la gestión empresarial, por parte de los productores, los lleva a involucrarse en nuevos proyectos sin siquiera haber consolidado uno de ellos dando como resultado una distorsión en los objetivos primordiales de la empresa. Ambas situaciones repercuten en la situación financiera de este tipo de organizaciones, destacando el aumento gradual en los gastos operativos y el mal manejo de las cuentas de clientes y deudores diversos.

Finalmente, es importante para este tipo empresas identificar las necesidades de sus agremiados, jerarquizar los objetivos y situarlos como proyectos de corto, mediano y largo plazo, pero a la vez identificar los mecanismos de control que ayuden a corregir las desviaciones en los momentos oportunos. Deben buscar una participación comprometida y activa entre los agremiados y la empresa para fomentar una comunicación recíproca y constante.

## Bibliografía Consultada

- 2000 Agro, Rev. 1999. Industria lechera escaso control de calidad. año 1 Num. 4. Nov-Ene. 1999. México, D.F. pp. 4-8.
  
- Álvarez, M.A. y; Montañó, B.E. 1997. La cadena de productos lácteos en el trópico mexicano. un acercamiento de estudio. En García, H.L.; Del Valle, M.C. y Álvarez, M.A. (coordinadores). Los sistemas nacionales lecheros de México, Estados Unidos y Canadá y sus interrelaciones. IIEc-UNAM, UAM-X. México. pp. 211 - 236.
  
- Barajas, B.V.G. y; Montañó, B.E. 1998. Reorganización del sistema lechero bajo la inducción de Nestlé. El caso de la Fraylesca, Chiapas. En Torres, T.F. (coordinador). El sector agropecuario mexicano, después del colapso económico. Plaza y Valdés. México, D.F. pp. 271 - 292.
  
- 1999a. Tendencias de la reestructuración agroindustrial en la actividad lechera mexicana. En Martínez, B.E.; Álvarez, M.A.; García, H.L.; Del Valle, M.C. (coordinadores). Dinámica del sistema lechero mexicano en el marco regional y global. IIS, IIEc - UNAM, UAM - X, Plaza y Valdés. México, D.F. pp. 183 - 202.
  
- Montañó E. 1999b. Sistema lechero situación y perspectivas. Acontecer Bovino. vol. V No. 21. pp 14-20.
  
- Bofill, S. y Montañó, E. 2000. Reestructuración de la cadena agroindustrial de la leche y organización social en Aguascalientes. Rev. Problemas del Desarrollo. Vol. 31, no. 120, México D.F. pp 89-118.
  
- Antúnes, P.C. 2000. La ganadería lechera familiar, su importancia social y desarrollo futuro. En memorias del seminario "La ganadería lechera mexicana, situación actual y necesidades de investigación". Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas. Texcoco, México. pp. 14 - 20.
  
- Aserca, 1996. La leche. Claridades agropecuarias, SAGAR. México, D.F. pp 1 - 23.

- 2000. El Incremento de la producción de leche, compromiso que avanza con paso firme. Claridades agropecuarias, SAGAR. México, D.F. Enero 2000. 36 pp.
- Ávila, E.R. 1998. Desarrollo y promoción del campo. En Estudios Agrarios Rev. de la Procuraduría Agraria. 8 pp. Consultado el 02 de febrero de 2001. Edición electrónica disponible en: <http://www.pa.gob.mx/publica>
  - Bofill, S. 1999. Impacto y significación social de los nuevos procesos organizativos de la leche en el interior de un ejido de Aguascalientes: Una mirada antropológica. Mimeo. 19 pp.
  - Caballer, V. 1995. El asociacionismo y la vertebración del sistema agroalimentario. Rev. Española, No. 173. pp 291-312.
  - Camisón, C. y Guía, J. Relaciones verticales y resultados: Estudio empírico de la eficiencia comparativa de la integración vertical vs. descentralización productiva. Rev. Europea de dirección y economía de la empresa 8. No. 2. pp 101-126.
  - CEA, 1998. Boletín mensual de leche. SAGAR. México, D.F. Septiembre 1998. 29 pp.
  - 1999. Boletín mensual de leche. SAGAR. México, D.F. Enero - Febrero 1999. 25 pp.
  - 2000. Boletín bimestral de leche. SAGAR. México, D.F. Enero - Febrero 2000. 67 pp.
  - 2000. Boletín bimestral de leche. SAGAR. México, D.F. Mayo - Junio 2000. 65 pp.
  - CEPAL. 1997. Las organizaciones campesinas frente a los cambios de las políticas en el sector rural: Una visión de conjunto. Mimeo. 107 pp.
  - Chauvet, M. 1998. La ganadería bovina mexicana frente a la reestructuración de los sistemas agroalimentarios. En memorias del XVIII Seminario de economía agrícola del tercer mundo. IIEc-UNAM. México, D.F. 4 pp.

- 1999. La Política lechera en México y los desafíos de la producción. En Martínez, B.E.; Álvarez, M.A.; García, H.L.; Del Valle, M.C. (coordinadores). Dinámica del sistema lechero mexicano en el marco regional y global. IIS, IIEc - UNAM, UAM - X, Plaza y Valdés. México, D.F. pp. 237 - 246.
- CNG, 1998. Información económica pecuaria No. 7. Confederación Nacional Ganadera. México, D.F. 78 pp.
- 1999. Información económica Pecuaria No. 8. Confederación Nacional Ganadera. México, D.F. 70 pp.
- Currie, K.T. 1999. Experiencia de contratación en el sector hortofrutícola en Chile, Colombia y Guatemala. En Taller internacional sobre alianzas comerciales en el mercadeo de alimentos. II jornadas académicas de la ALDMA, FIRA. CD-R.
- Dávalos, F.J. 2000. Las agroasociaciones en México: Un estudio de caso referido a un grupo porcicultor ejidal en Hampolol, Campeche. Problemas del Desarrollo. IIEc-UNAM. México, D.F. Num. 121 vol. 31 abr-jun. pp 87-108.
- 2001. La producción de leche en México: un abordaje socioeconómico. Rev. Imagen Veterinaria. FMVZ-UNAM. México, D.F. Num. 3. Vol. 1. abr-jun. pp 11-21.
- David, J. 1999. El diamante de la actividad lechera mexicana. en Martínez, B.E.; Álvarez, M.A.; García, H.L.; Del Valle, M.C. (coordinadores). Dinámica del sistema lechero mexicano en el marco regional y global. IIS, IIEc - UNAM, UAM - X, Plaza y Valdés. México, D.F. pp. 167 - 182.
- Del Valle, M.C. 2000. La innovación tecnológica en el sistema lácteo mexicano y su entorno mundial. IIEc - UNAM. México, D.F. 438 pp.
- De la Fuente, H.J. y Morales, V.J. 1996. Crisis rural y respuesta campesina: La comercializadora agropecuaria de occidente. En De Gramont, H.G. (coordinador). Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano. UNAM. Plaza y Valdés. México, D.F. pp.283-353.

- Diego, Q. R. 1996. Las paradojas del neoliberalismo y las alternativas para el México agropecuario. En Estudios Agrarios Rev. de la Procuraduría Agraria. 2 pp. Consultado el 15 de febrero de 2001. Edición electrónica disponible en: <http://www.pa.gob.mx/publica>
- Domingo, J. Y Romero, C. 1987. Las empresas cooperativas agrarias: una perspectiva económica. Mundi-prensa. Madrid, España. 151 pp.
- Doucette, W.R. and Wielderholt, J.B. 1996. Contextual factors and the cooperativeness of conflict resolution strategies in interfirm relationships. Journal of Marketing Channels. Vol. 5(2). E.U.A. 24 pp.
- Fernández, B.J. 2000. El desarrollo humano como base de la calidad total y la sostenibilidad en los agronegocios. Revista Mexicana de Agronegocios. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria. Torreón, Coahuila, México. pp. 79-84.
- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, 1994. Elementos de análisis de las cadenas productivas: Leche. Banco de México. México. 72 pp.
- García, L. 1997. Globalización del sistema alimentario y el comportamiento del mercado mundial y regional de productos lácteos. En García, H.L.; Del Valle, M.C. y Álvarez, M.A. (coordinadores.). Los sistemas nacionales lecheros de México, Estados Unidos y Canadá y sus Interrelaciones. IIEc-UNAM, UAM-X. México. pp. 23 - 42.
- Álvarez, M.A.; Martínez, B.E. y; Del Valle, R.M. 1999. La globalización del sistema alimentario y el comportamiento del mercado mundial y regional de productos lácteos. En Martínez, B.E.; Álvarez, M.A.; García, H.L.; Del Valle, M.C. (coordinadores). Dinámica del sistema lechero mexicano en el marco regional y global. IIS, IIEc - UNAM, UAM - X, Plaza y Valdés. México, D.F. pp. 23 - 42.
- Gitman, L. 1993. Fundamentos de administración financiera. Harla. 3ª ed. México, D.F., pp. 177-221.
- Gobierno del Estado de Aguascalientes. 1998. Hacia un nuevo perfil del Campo. COPLADE, CODAGEA, CNA y SAGAR. 80 pp.

- González, L.; Zapata, K y ; Arvizu, J. 2000. Enfrenta la SECOFI protestas: productores de leche derramaron cientos de litros en protesta a la importación del producto: demandan propietarios legalización de autos extranjeros. El Universal 2000, 11 de abril. 1ª pagina.
- González, R.P. 1997. Artículo 27 constitucional. en Estudios Agrarios Rev. de la Procuraduría Agraria. 3 pp. Consultada el 17 de noviembre de 2000. Edición electrónica, disponible en: <http://www.pa.gob.mx/publica>
- Guerra, G.E. y Aguilar, A.V. 1997. La planificación estratégica en el Agronegocio. UTEHA. México, D.F. 114 pp.
- Gutiérrez, A. F. 1993. Los estados financieros y su análisis. Fondo de Cultura Económica. México, D.F. 333 pp.
- Hernández, N.L. 1998. Redes campesinas: Origen y retos. En Memorias del XVIII Seminario de economía agrícola del tercer mundo. IIEc-UNAM. México, D.F. 8 pp.
- Hernández, R.M. y Gutiérrez, C.D. 1999. Relaciones laborales y contratos colectivos en Aguascalientes. En Garza, E. y Bouzas, J.A. (coordinadores). Cambios en las relaciones laborales, enfoque sectorial y regional. IIEc-UNAM, UAM, FAT y CASSI AFL-CIO. México. pp. 259-285.
- Herrera, N.E. 1996. Aguascalientes: Sociedad, economía, política y cultura. CIICH, UNAM. México, D.F. 147 pp.
- Holloway, G.; Nicholson, C.; Delgado, C.; Staal, S. And Ehui, S. 2000. Agroindustrialization through institutional innovation Transaction costs, cooperatives and milk-market development in the East-African Highlands. Agricultural Economics. New York, U.S.A. pp 279-288.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. 2000. Información económica por entidad federativa. 2 pp. Consultada el 27 de febrero de 2001. Edición electrónica, disponible en: <http://www.pa.gob.mx/publica>

- Lutz, B. 2000. Estudio de liderazgo empresarial en una organización de productores rurales, caso de la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla, Tlaxcala. En prensa. México. 23 pp.
- Marín, L.P. 1999. Las políticas de precios y subsidios en la actividad lechera. En Martínez, B.E.; Álvarez, M.A.; García, H.L.; Del Valle, M.C. (coordinadores). Dinámica del sistema lechero mexicano en el marco regional y global. IIS, IIEc - UNAM, UAM - X, Plaza y Valdés. México, D.F. pp. 247 - 269.
- Menard, C. 1992. Les organisations en économie de marché. Revue d'économie politique 99 (6) nov.-dec. París, Francia. Pp.771-796.
- Munich, G.L. y García, M.J. 1993. Fundamentos de administración. 5ª ed. Trillas. México. D.F. 240 pp.
- Muñoz, R.M.; Altamirano, C.J. y; Juárez, D.M.. 1997. TLC y lácteos ¿Funciona el experimento?. CIESTAAM. Universidad Autónoma de Chapingo. Texcoco, México. 18 pp.
- Cervantes, E.F. y García, M.G.. 2000. El tratado de libre comercio de América del Norte y lácteos. CIESTAAM. Universidad Autónoma de Chapingo. Texcoco, México. 50 pp.
- Pérez, E. R. 1997. El tratado de libre comercio de América del Norte y la ganadería mexicana. FMVZ, IIEc-UNAM. México, D.F. 142 pp.
- Pérez, H.A. 2000. Los estados financieros su análisis e interpretación. ECAFSA. México, D.F. 99 pp.
- Porter, E. M. 1987. Ventaja competitiva. CECSA. México, D.F. 545 pp.
- Prieto, C. y Suárez, C. 1997. Introducción a los negocios, operación de la empresa. Banca y comercio. México 4ª ed. 235 pp.
- Procuraduría Agraria, 1998. Figuras jurídicas para la producción rural. 34 pp. Consultada el 07 de septiembre de 2000. Edición electrónica disponible en: <http://www.pa.gob.mx/publica>

- Rello, E.F. 1997. Problemas y retos de la organización para la producción rural. Estudios Agrarios Rev. de la Procuraduría Agraria. 8 pp. Consultada el 03 de octubre de 2000. Edición electrónica, disponible en: <http://www.pa.gob.mx/publica>
- Rodríguez, D. 1996. Gestión organizacional, elementos para su estudio. UIA, Plaza y Valdés. México. 132 pp.
- Rodríguez, G. y; Chombo, P. 1998. Los rejuegos del poder. Globalización y cadenas agroindustriales de la leche en occidente. Simorelos CONACyT, y UAM-X. México.
- Ross, S.A.; Westerfile, R.F. y ; Jaffre, J.F. 1994. Fundamentos de administración financiera. 3ª ed. Mc. Graw Hill. México, D.F.
- Rubio B. Y Hernández J. 1986. Guía práctica de auditoría administrativa. Pac. México. 120 pp.
- Rubio, B. 1996. Las organizaciones independientes en México: Semblanza de las opciones campesinas ante el proyecto neoliberal. En De Gramont, H.G. (coordinador). Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano. UNAM. Plaza y Valdés. México, D.F. pp.113-163.
- Rueda, I. 1999. Las empresas integradoras en México. Siglo veintiuno. México. 236 pp.
- Schwentesius, R.R. y Gómez, C..M. 2001. El TLCAN y el sector agroalimentario en México. Comercio exterior, Bancomext. Junio 2001 México, D.F. pp. 545-554.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. 2000. Empresas integradoras. Subsecretaría de Promoción de la Industria y el Comercio Exterior. México, D.F. 73 pp.
- Secretaria de Agricultura y Recursos Hidráulicos. 1992. Boletín mensual de información básica del sector agropecuario y forestal. México, D.F. pp. 67 y 68.
- Sosa, R.J. 1995. Perspectivas en el uso del suelo y agua en la agricultura; del contexto internacional al regional. Gobierno del Estado de Aguascalientes. 36 pp.

- Steiner, G.A. 1999. Planeación estratégica. CECSA. México. 366 pp.
- Thierauf, R.J. 1999. Auditoría administrativa. Limusa. México. D.F. 275 pp.
- Thilmany, D.; Liddel, S. y; Harper, R. 1997. Permanencia competitiva en la industria láctea: Cooperativa de mercado y estrategias financieras. En García, A.; Del Valle, M. y Álvarez, A. (coordinadores). Los sistemas nacionales lechero de México, Estados Unidos y Canadá y sus interrelaciones. IIEc-UNAM, UAM-X. México. pp. 117-132.
- Torres, F. y Gasca J. 1997. Las estrategias de integración y asociación en la agroindustria: Evaluación y expectativas. En Rueda I. (coordinadora). Las empresas integradoras en México. IIEc-UNAM y Siglo XXI. México. pp. 139-159.
- Ventura, J. 1995. Análisis estratégico de los límites de la empresa: Grado de integración vertical. Rev. Europea de Dirección y Economía de la Empresa 4. No. 1. pp 79-87.
- Williamson, O. y Winter S. (compiladores). 1996. La naturaleza de la empresa: Orígenes, evolución y desarrollo. Fondo de cultura económico. México. 322 pp.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN