

REESTRUCTURACIÓN DE LA CADENA AGROINDUSTRIAL DE LA LECHE Y ORGANIZACIÓN SOCIAL EN AGUASCALIENTES*

ADOLFO ÁLVAREZ MACÍAS**
SILVIA BOFILL POCH***
ELIZABETH MONTAÑO BECERRIL****

...el campesino dinámico y asociativo no es menos
que un empresario, pues tiene que dominar las
habilidades gerenciales pero trascendiéndolas
en función de prioridades humanas,...****

RESUMEN

En este artículo se examina desde una perspectiva económica y sociocultural la reestructuración de la cadena agroindustrial de la leche en Aguascalientes, a partir de diferentes cambios estructurales, como el acentuado proceso de organización de ganaderos. A este último se conjuga un activo dispositivo institucional, centrado en capacitación, transferencia de tecnologías sencillas y, en especial, la dotación de centros de acopio donde se aglutinan los ganaderos. También ha in-

* Este trabajo fue posible gracias a los fondos aportados por la DGAPA-UNAM, Proyecto ES 303396, del Conacyt con referencia 25978-D y del Ministerio de Educación y Ciencia español (beca "Formación de Personal Investigador").

** Profesor investigador titular, Departamento de Producción Agrícola y Animal, UAM-X.
Correo electrónico: adersa@prodigy.net.mx.

*** Investigadora de la Universidad de Barcelona.

**** Estudiante de maestría en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, UNAM.
Correo electrónico: emontano@correoweb.com.

***** A. Bartra, 1995:171.

fluido la inclusión de nuevas formas contractuales, basadas en la comercialización de leche fría y en estrictas normas de calidad controladas por las agroindustrias. Este análisis se concreta en un estudio comparativo entre dos organizaciones lecheras, que permiten concluir sobre un notable proceso de modernización (más) incluyente y sostenible del sistema lechero hidrocláido.

RESTRUCTURING OF THE AGRO-INDUSTRIAL DAIRY CHAIN AND SOCIAL ORGANIZATION IN AGUASCALIENTES

In this article, an economic and socio-cultural perspective is used to examine the re-structuring of the agro-industrial dairy chain in Aguascalientes, on the basis of various structural changes, such as the stockbreeders' recent organization. The latter has been facilitated by an active institutional mechanism, the transfer of simple technologies and above all, the provision of collection centers where stockbreeders meet. Other factors have included the implementation of new contractual forms, based on the commercialization of cold milk and strict quality standards controlled by the agro-industries. This analysis focuses on a comparative study between two dairy organizations, reflecting the emergence of a more inclusive and sustainable process of modernization of the dairy system in Aguascalientes.

RESTRUCTURATION DE LA CHAÎNE AGRO-INDUSTRIELLE DU LAIT ET ORGANISATION SOCIALE À AGUASCALIENTES

Dans cet article, on examine sous une perspective économique et socioculturelle la restructuration de la chaîne agro-industrielle du lait à Aguascalientes, à partir de divers changements structurels comme le processus accentué d'organisation des éleveurs. Ce dernier contient un dispositif institutionnel actif centré sur la formation, le transfert de technologies simples et en particulier sur la dotation de centres d'approvisionnement où se regroupent les éleveurs. À noter aussi l'influence de l'intégration de nouvelles formes de contrats, basées sur la commercialisation du lait froid et sur des normes de qualité strictes contrôlées par les agroindustries. Cette analyse a pris forme dans l'étude comparative de deux organisations laitières, qui permet de conclure à un notable processus de modernisation (plus) incluent et durable du système laitier d'Aguascalientes.

INTRODUCCIÓN

La producción de leche en México ha venido evolucionando de manera positiva durante los años noventa, ya que registró un crecimiento medio anual de casi 4%, que contrasta con el prácticamente nulo

progreso de la década anterior. Esta tendencia se basa fundamentalmente en los sistemas de producción especializados y semiespecializados —y por tanto en la zona centro y norte del país—, que aportan el 51.1% y el 31.1% de la producción nacional, respectivamente, en 1998. En ese contexto el estado de Aguascalientes es una de las entidades que mayor dinamismo ha mostrado, ya que entre 1990 y 1999 duplicó su producción, que en este último año alcanzó los 400 millones de litros, según las primeras estimaciones.¹

Dos de los elementos fundamentales que han permitido a Aguascalientes alcanzar esos progresos son, por un lado, la organización de los ganaderos, que de manera singular incluye a los del sector social y, por el otro, el gran número de agroindustrias lecheras asentadas en la entidad. En ese sentido el trabajo analiza de manera específica la evolución y dinámica organizativa de la lechería en Aguascalientes y su impacto en la reestructuración de la cadena agroindustrial de la leche, tanto en sentido horizontal como vertical.

De hecho, el papel de las organizaciones agrarias ha motivado un interés creciente en las investigaciones sobre el sector agropecuario;² sin embargo pocos de estos estudios se han enfocado a la actividad lechera, a pesar de que por tradición y en el nivel internacional han basado su funcionamiento en el movimiento asociativo. En ese sentido F. Vatin (1990) apunta que “las cooperativas de ganaderos desde fines del siglo XIX, hacen compatibles a la industrialización y las pequeñas unidades de producción dispersas”.³ 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, que imponen nuevas reglas para asegurarse el suministro oportuno, suficiente, económico y con calidad de materias primas.

Varias de las industrias lecheras que funcionan en México son de tipo transnacional y de las restantes muchas han adoptado sus métodos de trabajo y negociación. Por este medio las formas de producir, comercializar y consumir productos lácteos se han globalizado y estandarizado, razón por la cual los ganaderos deben adaptarse para poder responder a los criterios, cada vez más exigentes, que se les vienen imponiendo para mantenerse y competir en el mercado.⁴ Una de estas condiciones ha sido la de entregar leche fría (2-3°C), que ha constreñido a los productores

1 Sagar-CEA, 1999:20.

2 Véanse H. Carton, 1995 y 1996b, Cepal, 1997, H. Mackinley, 1998 y F. Rello, 1998, entre otros.

3 F. Vatin, 1990:33.

4 Esto también ocurre en otras cadenas como la del tabaco, aunque con mecanismos específicos, según H. Mackinlay, 1998.

primarios para adquirir o acceder a un tanque enfriador y continuar como abastecedores de las principales empresas del país. En el caso de los medianos y grandes ganaderos esto ha significado esfuerzos individuales, pero en el caso de los pequeños los ha comprometido a organizarse y formalizar las agroasociaciones.

Para analizar esta situación y su perspectiva futura se exponen a continuación las bases conceptuales que presiden el trabajo, para después examinar las condiciones generales del sistema lechero mexicano y de Aguascalientes; más adelante se analiza la nueva configuración de la cadena agroindustrial (CAI) y, en un quinto apartado, se revisa la organización de productores, en especial los del sector social, en el marco de una integradora (Ganaderos Lecheros Integrados de Aguascalientes, S.A.) y, después en el seno de una comunidad, que muestran dinámicas contrastantes y comparativas, de donde se derivan las principales conclusiones.

BASES INTERPRETATIVAS DEL ESTUDIO

Desde la reconstrucción de una corriente socioeconómica,⁵ se vienen promoviendo teorías que cuestionan, por un lado, los análisis estructuralistas, en los cuales la heterogeneidad de situaciones, el papel de los actores sociales y las características de lo "local" son subestimados o desaparecen y, por el otro, los microeconómicos, que analizan a los agentes como centros de decisión fríos y calculadores, que responden al comportamiento del mercado y, por lo tanto, ajenos a una estructura social, cultural, política y económica. En esa línea se han propuesto estudios desde diferentes disciplinas, en los que se persigue la aprehensión y comprensión integral del objeto de estudio,⁶ más como una necesidad metodológica que como una ambición interdisciplinaria. Esta posición permite abordar conjuntamente lo global y lo local, como un proceso de interdefinición permanente, donde las dinámicas intermedias o mesoanalíticas resultantes de comportamientos agregados en cadenas productivas o regiones sean apreciadas con detalle.⁷

Este marco de interpretación se adapta en buena medida al caso lechero, en el que las relaciones entre ganaderos y de éstos con las agroindustrias, comerciantes y empresas surtidoras de insumos (forrajes, agroquímicos), servicios (financiamiento, asistencia técnica) y agentes institucionales, son frecuentes y marcadas por la proximidad⁸ y la

5 Por ejemplo, la Association pour le Développement de la Socio-Economie, que reúne a economistas, sociólogos, juristas y administradores, entre otros. Este organismo es un eslabón de una Asociación Internacional, con el mismo fin. Véase: A. Etzioni, 1990:14-32.

6 F. Eymard-Duvernay, 1992.

7 L. Llambí, 1998.

8 Se considera con P. Boisard y F. Moatty, 1992, que la lejanía geográfica entre actores participando en la cadena lechera es un factor de "distensión e incertidumbre sobre la

confianza. Además, el hecho de que la leche sea un producto perecedero (difícil de almacenar), todavía parcialmente sustituible y, en general, clasificado como materia prima, refuerza esta necesidad de relaciones frecuentes y estables entre ganaderos, industriales y otros operadores.

En esa perspectiva y bajo los efectos crecientes del proceso de globalización, la cadena agroindustrial (CAI) es una opción importante como espacio de observación, según la propuesta de N. Long (1995), ya que es el área donde se aprecia la interacción entre agentes sociales de diferente naturaleza, que bajo un esquema de división del trabajo contribuyen a la creación de bienes demandados por la sociedad. En general una cadena va desde la fase de producción primaria hasta la de consumo final, pasando por las de comercio, industrialización y distribución. En tiempos de globalización se asume que la CAI no se estructura en términos lineales, como todavía es común concebirla, sino más bien responde a una estructura compleja e inestable, ya que puede estar dividida geográficamente debido a que diferentes insumos se obtienen de distintas regiones y países.⁹

Ahora bien, en los países subdesarrollados donde prevalecen los estados *blandos* y se continúa con un proceso de desinstitucionalización acentuada, se requiere incorporar y, en su caso, reforzar algunos elementos, sobre todo cuando se trata de un producto básico (bien-salario) como la leche, para entender la cadena productiva. Entre éstos destacan:

- Los arreglos institucionales y convenciones¹⁰ que se establecen entre agentes de un mismo segmento (organizaciones de productores) y entre los que pertenecen a distintos segmentos productivos, la naturaleza de estas convenciones (formales¹¹ e informales), así como su origen y vigencia (qué agente las determinó, quién las evalúa y quién tiene la facultad de modificarlas).
- Ligado a lo anterior, los efectos de dominación que algún o algunos agentes ejercen, generalmente atribuidos a las agroindustrias y tam-

calidad de las personas y sus servicios", lo que se refleja en la calidad del producto y en la formalidad de las relaciones entre actores.

9 D. Côté (1995:17) se refiere a un rompimiento (explosión) de la cadena y su complemento, la gran movilidad de los factores de producción. Así en el caso lechero de México viene ocurriendo que se importan, por ejemplo, vaquillas de Estados Unidos, semen de Canadá, leche en polvo de Irlanda y grasa butírica de Nueva Zelanda y se incorporan a una CAI altamente ramificada y descentralizada.

10 Una convención es un sistema de reglas, de representaciones comunes que permiten a los actores económicos entenderse, coordinar sus acciones y definir su campo de acción en un contexto específico. En este espacio se expresan con nitidez las estrategias de dominación y el actor que controla las decisiones para favorecer sus intereses; entre las reglas se cuenta el precio, normas de calidad, horarios de la recolecta, etc. R. Salais y M. Storper (1993:7).

11 En este caso se estaría refiriendo a un contrato que tiene la ventaja de brindar certidumbre entre los actores en proceso de coordinación, pero asimismo los inconvenientes de la rigidez y el costo del mismo. Véase E. Brousseau 1993:29-50.

bién a la fase de distribución,¹² que definen y estructuran las relaciones, asignando responsabilidades, riesgos, márgenes de ganancia y costos al resto de los actores que participan en la CAI.

- Incluir como eslabón inicial de la CAI al aprovisionamiento de insumos y bienes de capital, ya que en una lógica de calidad de la leche como la que predomina en la actualidad, la producción primaria queda sujeta a los atributos de sus suministros (alimentos balanceados, vaquillas de remplazo, semen, etcétera).

Con estos elementos y una concepción más compleja, la cadena está lejos de ser una estructura basada en una coordinación explícita, porque en el interior se observan reajustes notables, entre los que destaca la inserción de las organizaciones de productores, punto nodal de este trabajo. Entre las transformaciones que provoca este último fenómeno asociativo sobresalen las siguientes:

- 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, entre otros.
- Elevar la capacidad de negociación de los ganaderos, sobre todo de los pequeños, para lograr negociaciones menos asimétricas frente a la agroindustria, el Estado y los comerciantes. Con ello se abre la posibilidad específicamente de transitar de una estructura de mercado oligopsonica a otra de oligopolio bilateral.¹³
- Aprendizaje colectivo que se manifiesta en una más rápida adopción de tecnología, de normas de calidad, etc., y que facilita el acercamiento al modelo de fluidez industrial.¹⁴ A la par con este aprendizaje se experimenta tanto en la administración eficiente de su organización (paquetes computacionales, contabilidad, etc.), como de sus unidades productivas (registros de producción).
- Con las tareas anteriores se tiende hacia un mercado más seguro, equitativo y conocido, aunque a menudo se haga a costa de una mayor especialización productiva, que genera vulnerabilidad, en especial entre los pequeños ganaderos.¹⁵

12 Se asume que entre más madura es una CAI más arriba se encuentra el núcleo dominante de la misma, entendiéndose que en la base se encuentra la producción primaria. J.C. Montigaud, 1993.

13 Esto más que una situación dada es una tendencia, donde las agroindustrias siguen beneficiándose de ciertas ventajas, como se analiza más adelante. Véase al respecto V. Caballer, 1995.

14 Término de F. Vatin (1990) que se refiere a la producción continua y dirigida a un consumo de masa, propia de la industria y adoptada en la cadena lechera después de la segunda guerra mundial por las innovaciones ganaderas pero, sobre todo, en otros ámbitos como la química (pasteurización), mecánica (centrífuga) y otros como la cadena de frío.

15 Considerando que en las pequeñas unidades productivas agropecuarias predomina una lógica de autosuficiencia, que con frecuencia las conduce a un proceso de diversificación productiva y de uso de los recursos (A. Schejtman, 1994:155).

- Opción de ampliar las organizaciones para participar en organizaciones de segundo nivel para mejorar poder de negociación política, económica y social.¹⁶
- Fungir como el receptáculo de políticas públicas —como las de la Alianza para el Campo— y por lo tanto, como un mecanismo más efectivo de redistribución.

En esa línea conviene concebir la organización de agroproductores en un doble sentido: *a*) histórico, en cuanto se trata de un frente político, económico y social (predominando uno de ellos en un momento dado), que ha evolucionado y que en general ha pasado por una posición de reivindicación, luego a una de conciliación y termina en una de negociación,¹⁷ que hace que en la actualidad predominen las organizaciones de tipo económico, mediante una transición de organizaciones corporativas u otras de carácter productivo;¹⁸ *b*) prospectivo, por cuanto las organizaciones se pueden entender como un sistema social de interacción compleja, destinado a reducir conflictos y alcanzar objetivos comunes para los miembros de la organización, bajo la condicionante de desarrollar un mínimo de eficiencia.¹⁹ Así, a través de la organización se aumenta la capacidad de tratamiento de información (extender la racionalidad), se atenúan las incertidumbres y se adquiere una capacidad de aprendizaje colectiva mayor,²⁰ por lo cual la organización también ha sido definida como la colección de individuos funcionando bajo una misma coordinación intencional.²¹ Para el caso de México, y dentro de la cadena lechera, es a partir de los años cincuenta que se originan con fuerza estos movimientos cooperativos,²² los cuales registran una verdadera explosión durante la década actual, aunque en grupos más pequeños y funcionando local y regionalmente.²³ En este ámbito se detectan influencias de la estruc-

16 Conviene recordar una evidencia histórica de este proceso entre los pequeños productores, reseñada por A. Bartra (1995) en el sentido de que "Paradójicamente, para que un proyecto pueda acceder a los recursos destinados al desarrollo social productivo es necesario que se sustente en los pobres, pero para que los planes sean económicamente viables es necesario aplicar normas que excluyan precisamente a los más pobres (e ineficaces), que además son la mayoría". El paréntesis es nuestro, p. 190.

17 A. Bartra, *op cit.*, pp. 188-189.

18 SRA, 1998.

19 Sin adoptar un enfoque exclusivamente económico es aceptado para que una organización sea eficiente, las actividades que internalice (ej. recolecta de leche) tienen que registrar costos iguales o menores al que realizaba un agente externo (acopiador o *botero*). En función de ello podrá retener un excedente sujeto de distribución entre los socios. V. Caballer, 1995, *op. cit.*, p. 298. Es claro que un criterio tan rígido debe estar relativizado por el estado de desarrollo de la organización y por el contexto en que se desarrolla, entre otros, pero puede ser un criterio de referencia para la toma de decisiones.

20 C. Ménard, 1991.

21 O. Faverau, 1992.

22 A. Aguilar, 1997, para el caso concreto de Lala.

23 Véanse F. Mestries, 1996, A. Álvarez *et al.*, 1998 y G. Rodríguez, 1999, entre otros.

tura de poder local; la visión y concepción de los socios y el papel de los líderes que le dan una significación especial a las organizaciones, como se analiza más adelante.

ELEMENTOS GENERALES DE LA LECHERÍA MEXICANA Y DE AGUASCALIENTES

El sector primario de México en 1998 participó con un 8% del PIB total, siendo la segunda actividad en importancia dentro del subsector ganadero la lechería, con 23% del valor de la producción. En torno a toda la cadena industrial de lácteos laboran más de 300 mil personas que participan en 70 mil empresas²⁴ y aunque las pasteurizadoras cuentan con una capacidad agroindustrial instalada de 4 millones 300 mil litros/año, se utiliza a nivel nacional sólo el 45% de dicha capacidad. No obstante este tipo de ocupación es una de las preponderantes en el sector primario.

Como se apuntó con anterioridad la producción nacional de leche en los años noventa ha crecido sustancialmente, pero no de manera suficiente como para eliminar las importaciones ni para alcanzar la meta planteada de 10% anual.²⁵ En 1998 y 1999 la producción creció 6% y 3.6%, respectivamente, llegando este último año a 8 618 millones de litros.

En cuanto a la estructura de la producción de leche se puede agrupar en tres grandes niveles: el especializado, que en 1998 aportó el 51% de la producción nacional, el semiespecializado y familiar, que contribuyó con el 31% y el de ordeña estacional con libre pastoreo, que suministró el 18% del volumen nacional.²⁶ La distribución socioeconómica de la producción primaria de leche es altamente contrastada, ya que en el estrato de productores con menos de diez bovinos se concentra el 56% de las fincas de doble propósito y el 77% de las especializadas, que a su vez controlan el 18% y casi el 28% del ganado, respectivamente. En el otro extremo, los ganaderos con más de 100 vacunos concentran 2.7% de las unidades de doble propósito y 1.1% de las especializadas y poseen el 27% y 25% del ganado, respectivamente.

Las agroindustrias se han revelado como un actor fundamental en la fijación de precios, tanto para el ganadero como para el consumidor, ya que desde enero de 1997 (aunque oficialmente se reconozca enero de

24 La distribución de las empresas de lácteos con respecto a los demás alimentos en México es como sigue: el 25% concentrado en microempresas; 8.6% en pequeñas; 16% en medianas y 14.4% en grandes; esto representa el 64% del total. Fira y Bancomext, 1997, citado por Álvarez, A. *et al.*, (1998).

25 Con lo cual la producción nacional se incrementaría de 7 millones 600 mil litros/año en 1996 a 12 millones 400 mil litros/año, que cubrirían el 90% de la demanda y haría reducir las importaciones de 35 a 11%. Sagar, 1997.

26 Sagar-CEA, 1999.

1998) se liberó este sistema de precios, por lo que buena parte de las negociaciones, e incluso de los conflictos, entre ganaderos e industrias se da en torno a los precios, los cuales además están fijados alrededor de criterios de calidad, que en general sólo evalúan las agroindustrias, haciendo más álgidas las negociaciones y sobre todo más inestables. Entre las empresas que participan en la industria pasteurizadora de leche en México, sobresalen dos grupos nacionales (cooperativas): Lala y Alpura, seguidos por otros como Sello Rojo, Gilsa y Evamex.

En general, se puede distinguir una lechería mexicana polarizada, cada vez más dependiente de la ganadería especializada y de la zona centro-norte del país y, en un desigual proceso de industrialización e, incluso, de transnacionalización, ya que participan empresas como Nestlé, Parmalat, Danone y Kraft.

El estado de Aguascalientes presenta un gran dinamismo, ya que siendo uno de los estados más pequeños del país, con apenas el 0.3% del territorio nacional, aporta casi el 5% de la producción nacional de leche con alrededor de 400 millones de litros en 1999 y alberga el 7.3% de la capacidad nacional instalada de pasteurización de leche, lo que lo convierte en la sexta potencia nacional en estos rubros.²⁷ Fuera de estas cifras la entidad hidrocálida muestra una tradición lechera notable, resultado en buena medida de la influencia de los Altos de Jalisco, región vecina y junto con la cual conforman la primera cuenca lechera del país, concentrando el 20% de la producción nacional.

En la producción de leche de Aguascalientes se identifican dos modelos principales: por un lado el sector social, con ganaderos que poseen entre uno y 40 animales y que son los que se han organizado en alrededor de 80 centros de acopio instalados a lo largo y ancho del estado; por el otro, grupos que han creado una organización de segundo nivel o integradora, denominada GLIA (Ganaderos Lecheros Integrados de Aguascalientes), la cual agrupa a 33 de estos centros de acopio, que se encarga de negociar en bloque leche fluida y fría, además de gestionar insumos en condiciones más accesibles y apoyos institucionales más amplios. En 1997 GLIA instaló una fábrica de alimentos balanceados para distribuir este insumo básico entre sus socios y, en la actualidad están negociando la instrumentación de un proyecto de una procesadora de leche, con el fin central de elaborar quesos y algunos derivados. Este tipo de ganaderos es el objeto central del presente trabajo. En contraparte se ubican los ganaderos de tipo empresarial, en donde se identifican unidades de producción con alto nivel tecnológico, cuya mayoría son socios de Gilsa (Grupo Industrial de la Leche Sociedad Anónima),²⁸ que tiene entre 250 y 300 miembros.

²⁷ Sagar-INEGI, 1997.

²⁸ Se trata del sexto grupo agroindustrial de la leche fluida a nivel nacional.

Se distinguen tres tipos de agroindustrias en la entidad: a) las transnacionales, como Nestlé y Parmalat; b) las nacionales como Gilsa o La Escondida (del Grupo Zaragoza), en general de tipo cooperativo, y c) las regionales, como Cremería Aguascalientes y diversas queserías. De manera que el ambiente altamente competido en Aguascalientes, también se distingue por ser un mercado claramente dividido, el primero y último grupo de empresas relacionado con los ganaderos del sector social, antes descrito, y el conjunto de las empresas cooperativas con los medianos y grandes ganaderos. Este escenario ha retribuido sobre la transformación e intensificación de la producción primaria, así como en cierta organización para el mercado, lo que de paso ha permitido reforzar los mecanismos de coordinación vertical.

LA NUEVA CONFIGURACIÓN DE LA CADENA AGROINDUSTRIAL LECHERA DE AGUASCALIENTES

Como producto del proceso de globalización las organizaciones de productores del Tercer Mundo, en el marco de la cadena alimentaria moderna tienden a establecer tratos cada vez más directos con empresas transnacionales o supermercados, con el fin de adecuar la producción primaria a los requerimientos del consumo. Para establecer esta relación los productores primarios han debido romper con formas sociales y de poder tradicionales, como los intermediarios comerciales (*ruteros* o *boteros*, para el caso de la leche), agentes encargados del acopio de leche y su posterior venta al público, a una industria o a ambos. Estos agentes en Aguascalientes han tendido a desaparecer a la par de la progresión de centros de acopio, pues se calcula que en la actualidad sólo comercializan entre el 5 y el 10% de la producción estatal. La forma de trabajar y la crisis de estos agentes la resumen con claridad un ganadero de Aguascalientes:

...antes venían ruteros, que les nombrábamos: muchos. Unos y otros venían a recoger leche y, según, el que la pagaba un poquito mejor se la llevaba, duraba un tiempo con él, y entonces si a los dos o tres meses llegaba otro que la pagaba mejor, pues ahí se iba acomodando uno libremente, ¡porque era uno libre! Entonces ya cuando según ellos sentían que estaban bien agarrados con la gente ya fue que le pagaban a uno a la hora que a ellos les diera su gana.

La eliminación de estos agentes implicó sustituir responsabilidades y ciertos costos de transacción, en particular los derivados del transporte y del riesgo de transportar y almacenar la leche, los que fueron asumidos por ganaderos y agroindustrias, aunque con una carga más pesada para los primeros. En efecto, los productores están obligados a llevar su producto hasta el centro de acopio en buenas condiciones (se aplican pruebas para verificarlas) y responsabilizarse de su calidad hasta que la pipa de la empresa pase a recogerla; en caso de descomposición o pérdida de

calidad los productores reciben una llamada de atención, una sanción económica o, en caso extremo, el rechazo de todo el volumen almacenado en el tanque enfriador.²⁹

Además el costo por la instalación y funcionamiento del centro de acopio ha corrido por cuenta y riesgo de los ganaderos, quienes han hecho aportaciones iniciales significativas para las inversiones, negociado con instancias públicas para atraer apoyos y dejan diariamente algunos centavos por litro (entre ocho y 15) para el mantenimiento y gestión del centro de acopio.

Por su parte las empresas eliminaron el acopio por establo, el cual resultaba especialmente costoso, sobre todo cuando se trataba de pequeños productores, pues el volumen aportado por cada uno es muy reducido. Junto con ello cancelaron las negociaciones individuales y ya no emiten pagos por ganadero, sino por centro de acopio y por intermedio de GLIA.³⁰ Por ello las agroindustrias elaboran un cheque por cada agroasociación o a la orden de GLIA, quienes están encargados de distribuir el pago entre sus socios, retener el margen necesario para mantener el centro de acopio y de GLIA y, además, hacer las declaraciones fiscales correspondientes. Esto último les ha implicado la contratación de un contador, o apoyarse en GLIA, quien hace esta labor para varios de los centros de acopio y ello explica en buena medida su origen como empresa.

La configuración de la CAI también se ha visto modificada por la inclusión abierta y casi obligada de toda una serie de agentes que distribuyen insumos y equipos para la producción primaria. Esto es necesario y en ciertos casos exigido por las propias agroindustrias, quienes en aras de adquirir leche con un buen contenido nutritivo (grasa y proteína, en especial) e inocua, promueven y se comprometen (financiando, abasteciendo y pagando primas por ello) en el suministro de concentrados y otros alimentos para el ganado; programas sanitarios estrictos (tuberculosis, brucelosis y mastitis), ordeña mecánica, vaquillas mejoradas y otros servicios que los ganaderos tienen que adquirir cotidianamente y que, de hecho, los ha involucrado en un proceso de intensificación de la producción, bajo el conocido modelo Holstein.³¹ En este caso el insumo

29 Éste varía según la agroindustria, pero en un caso documentado en agosto de 1999 se determinó por parte de la empresa, de manera unilateral, el rechazo de toda la leche del centro de acopio durante tres días.

30 En este hecho radica una de las principales características del asociacionismo, al avanzar en una estructura de mercado de oligopolio bilateral, con la posibilidad de una negociación de precio y de condiciones de venta más equitativa, lo que se ha logrado, al menos parcialmente. V. Caballer, 1995:298.

31 Cabe hacer referencia al *modelo Holstein* que se ha gestado en Estados Unidos e implica la producción de leche en régimen intensivo, con prácticas de alimentación, reproducción, etc., para obtener rendimientos elevados y regulares en el tiempo, lo que en los últimos años se ha intensificado con tres o cuatro ordeñas, recurso a hormonas, computadoras, etc. Esto facilita la integración vertical con la industria para un consumo en masa de leche y sus

principal es el alimento balanceado (que representa entre el 60% y el 80% del costo de producción de un litro de leche), el cual es suministrado por algunas empresas como Nestlé y que ha llevado a GLIA a establecer la planta de alimentos antes citada.³² Esta dinámica ha conducido a una internacionalización parcial de la CAI, ya que vaquillas, semen, ordeñadoras, tanques enfriadores e, incluso, algunos granos provienen de Estados Unidos y Canadá directamente, pero sobre todo por intermedio de agentes y empresas especializadas. Este fenómeno también revela que el famoso avance hacia la autosuficiencia nacional lechera se está haciendo a costa de una dependencia silenciosa, que hace al sistema lechero en su conjunto extremadamente vulnerable en momentos críticos, como cuando se deprecia el peso.

Otro cambio significativo dentro de la estructura de la CAI se identifica con la intensificación de las relaciones horizontales, por la relación de agroasociaciones, que ha motivado un intenso intercambio de experiencias tecnológicas, organizativas y políticas, que conlleva la conformación de un frente de negociación hasta hace pocos años desconocido en la entidad. Un efecto perverso de este asociacionismo se ha desencadenado, en el sentido de que la oferta estatal rebasa con frecuencia las necesidades de las agroindustrias. Ello se conjuga con la sobreproducción que conocen empresas cooperativas como Gilsa, las cuales tienen la obligación de comprar la leche de todos sus socios y se ha visto en la necesidad de revender la que no puede procesar o, en su defecto, que no tiene mercado una vez transformada. Estas transacciones con otras empresas se llevan a cabo incluso a pérdida para el caso de la empresa vendedora, lo que es aprovechado por empresas con sobrada capacidad industrial y sin problema en el mercado de productos terminados, como pueden ser Evamex y, eventualmente Nestlé, con lo que se distingue el segundo tipo de relaciones horizontales.

En cuanto a la participación del Estado se aprecia que las responsabilidades dejadas por el gobierno federal han sido transferidas al gobierno estatal y, de manera parcial, a otros actores, lo que da como resultado de esta concesión un compromiso oficial mayor y multidimensional, dirigido en buena medida a los pequeños ganaderos, ya que los medianos y grandes están siendo atendidos por las agroindustrias, sobre todo las de tipo cooperativo, como es el caso de Gilsa.

derivados. La consecuencia de su adopción, en especial en los países subdesarrollados, es la dependencia externa de insumos y bienes intermediarios. F. Vatin, 1990.

³² La instalación de la planta de alimentos de GLIA, que supuso la constitución de una empresa conexas con un complicado sistema accionario, ha sido un esfuerzo por controlar uno de los puntos críticos de la cadena; sin embargo, no ha estado exenta de problemas, sobre todo por la calidad de los insumos y de las mezclas, que han generado descontentos entre los socios y que, además, no han logrado reducir los precios de manera significativa.

No obstante, el papel del gobierno federal sigue siendo significativo mediante cambios normativos como ha sido la reforma al artículo 27 constitucional y los programas de apoyos del programa lechero en la Alianza para el Campo, que contempla siete tipos de apoyo, que el gobierno del estado de Aguascalientes ha apuntalado con recursos propios. La efectividad de esta regulación institucional renovada esta directamente relacionada con la capacidad logística y financiera de las instancias especializadas del gobierno estatal y, en menor medida, del federal, de tal modo que se transita de un modelo de regulación nacional a otro de regulación estatal, que atenúa para el caso analizado el proceso de desregulación y desinstitucionalización abrupta documentada en otros trabajos.

Los centros de acopio de leche fueron fomentados en un principio por instituciones de alcance federal, como el Fideicomiso de Riesgo Compartido y el Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad y, posteriormente de manera más intensa, por la Comisión para el Desarrollo Agropecuario de Aguascalientes (Codagea), equivalente de la Sagar en el nivel estatal. Este impulso ha sido básico debido a que estos centros han funcionado como el soporte de las políticas lecheras, ya que a través de ellos se han canalizado los apoyos de Alianza para el Campo para el mejoramiento de praderas, asistencia técnica, inseminación artificial, programa de ganado mejor; ordeñadoras y otros equipos básicos, las bodegas e infraestructura rural, así como los propios tanques de enfriamiento.³³ Estas acciones se han ejecutado de manera complementaria, mejorando el funcionamiento de los grupos de ganaderos y, más aún, en las unidades productivas de los socios, con resultados relevantes como en el caso de los rendimientos unitarios, que han crecido alrededor del 50%, y la utilización de inseminación artificial, que de ser una práctica reservada a los grandes productores, en la actualidad es aplicada por el 96% de los ganaderos de Aguascalientes, todo esto en un lapso de cuatro años.³⁴

Una ruptura temporal en las acciones del gobierno estatal se ha detectado por la transición de un poder de extracción priísta en 1998, a otro de tipo conservador representado por el PAN, que cambia la estrategia oficial. En particular ha buscado limitar el crecimiento del número de organizaciones, para enfocarse al fortalecimiento de las existentes, lo que ha implicado una coordinación más estrecha con las dirigencias de GLIA y de los centros de acopio independientes.

Así, entonces, el relevo y la participación masiva del gobierno estatal ha sido vital en la modernización del sistema lechero (promoviendo productividad, mejores canales comerciales, normas de calidad, etc.), aunque su presencia representa a la vez una de las debilidades de varios

33 La capacidad promedio de los centros de acopio es de 5 140 litros, con un 47% utilizado. Cálculos propios con datos de Codagea, 1998.

34 Datos de Codagea (1998), corroborados en cuestionarios aplicados a los productores de Aguascalientes.

grupos, entre ellos de GLIA, que no han logrado la coherencia interna suficiente para proyectarse de manera autónoma en el mediano y largo plazo.

Es importante destacar que el papel del Estado en la actividad, se dirige hacia la tecnificación y efficientización de la producción primaria y una mayor integración del pequeño productor, considerado con potencial de desarrollo, en las dinámicas de coordinación vertical y horizontal de la cadena productiva bajo estudio.

LA ORGANIZACIÓN COMO FUENTE DE COHESIÓN Y DE COMPETITIVIDAD DE LA LECHERÍA DE AGUASCALIENTES

La organización de ganaderos lecheros tiene diversos antecedentes, que muestran el nivel alcanzado en la actualidad como producto de un largo proceso de aprendizaje, a pesar de que la mayoría de las experiencias anteriores fracasaron; en todo caso, se muestra un desarrollo más complejo de lo que parece a primera vista. Desde los años setenta y después durante los ochenta se formaron varias asociaciones, inducidas principalmente por los bancos para canalizar financiamientos que no pudieron fructificar por adversidades de tipo macroeconómico, como devaluaciones de la moneda, alzas de tasas de interés y otras secuelas conocidas que hicieron inviables los proyectos productivos de esta naturaleza, como expone un ganadero de Aguascalientes:

Primero pedimos un crédito al Banco del Centro, para vacas canadienses (Holstein). El gobierno apoyó y puso una sala de ordeño. Estuvimos trabajando muy bien. En el 90-91 hubo una tremenda devaluación. Todo lo adquirido se fue abajo...

Estos primeros intentos, que son numerosos en la entidad, generaron puntos germinales que se han expresado con gran fuerza en los últimos años. En estas experiencias se nota la activa participación del gobierno, en especial estatal, como sugiere otro ganadero hidrocálido:

Ya no querían ni comprar la leche. Salvador P. nos compraba la lechita a muy bajo costo[...]. Estábamos muy derrotados. Yo fui donde Salvador P. con varios productores. Ellos querían lincharlo, no quería pagarnos la leche[...]. “¡Ya no nos quieren cumplir!” Yo les dije: “ésta no es la solución; es buscar la forma”. Hay un sindicato CNC y nos fuimos[...]. Vimos al diputado y nos conectó con el gobernador[...], y a las seis de la tarde teníamos el problema resuelto[...]. Entonces salimos adelante. Luego volvió a surgir el mismo problema. Cuando iniciamos la sociedad el ingeniero de Codagea nos ayudó muchísimo[...]. Ya surgió echar a andar un termo chico, era para 2 000-3 000 litros de leche. Y ese director (ingeniero) dijo dónde podíamos poner el termo grande. Yo y un hijo nos echamos una *droga* para 30 000 pesos y fuimos a la persona del dueño de la bodega y nos la financió. Después nos vino un termo más grande. Para pagar ese dinero nos reunimos 30 gentes que nos costo 30 mil pesos, para aportar mil pesos cada uno. Formamos esa sociedad. Hemos trabajado con problemas.

Otro hecho significativo con relación a Codagea, es que concibió a los centros de acopio como centros de desarrollo lechero y rural desde el inicio, para lo cual los acompañó con una serie de cursos de capacitación sobre figuras legales, administración de empresas, autoestima, calidad de la leche y otros destinados a las secretarías de los centros (familiares de los ganaderos socios) y a los encargados de la recepción de la leche, sobre las pruebas y mediciones a realizar. Cabe hacer un paréntesis para destacar el hecho de que varios de los directivos de la Codagea fueron funcionarios de Liconsa (leche industrializada Conasupo) durante la década de los ochenta, cuando esta última institución implantó toda una serie de centros de acopio en el país con características similares a los diseñados posteriormente para Aguascalientes, tratando de evitar algunos de los principales problemas encontrados en el primer caso.³⁵

En promedio cada centro de acopio está conformado por 19 socios, que poseen nueve vacas lecheras cada uno, tamaño que permite agrupar a un mismo estrato social de productores, lo cual genera un alto nivel de transparencia en la gestión de los recursos de las agroasociaciones y, además, un alto grado de democratización en su interior, pues la rotación de la mesa directiva (presidente, secretario y tesorero) se realiza cada tres años y los mecanismos de decisión abiertos así lo dejan ver. Aunque se han identificado algunos casos donde los liderazgos autoritarios, que tienden al caudillismo, están presentes y llegan a manifestarse e incluso en las decisiones que se toman a nivel de GLIA, hasta ahora parecen ser los menos y sin grandes consecuencias negativas para las organizaciones. Asimismo, el ser socio de un centro de acopio ha significado respetar una serie de convenciones, que casi equivalen a un código de conducta, que se resume en los siguientes puntos:

- Otorgar cuidados al ganado, sobre todo en cuestión de alimentación y sanidad.
- Llevar a cabo la ordeña de forma mecánica y con medidas higiénicas básicas.
- Separar la leche proveniente de vacas enfermas o en tratamiento médico.
- El líquido debe apegarse a valores predeterminados de grasa, proteína y agua, para lo cual se deben aceptar las pruebas correspondientes.
- Entregar la leche dos veces al día en horarios previstos, en el centro de acopio.
- Entregar la totalidad de la leche al centro de acopio.
- Transportar la leche en vehículos y depósitos adecuados para no alterar su calidad.
- Cooperar para el mantenimiento del centro de acopio, así como en cualquier imprevisto que afecte a la asociación.

³⁵ Entrevistas con los MVZ Carlos Alonso, ex funcionario de Codagea y Liconsa, y Jorge Ramírez actual funcionario de Liconsa.

- Asistir a las asambleas periódicas y votar y ser votado para puestos de representación o en comisiones de la agrupación o, en casos precisos, de GLIA.
- Aceptar el pago semanal o catorcenal, según los acuerdos con los compradores.
- En los casos de decisiones de asambleas (pertenecer o no a GLIA, o de firmar contratos con alguna empresa), el socio esta obligado a asumirlas.

A pesar de lo anterior, varios de los grupos denotan una descomposición progresiva, entre los que destaca el primero conformado en el estado y ubicado en el extremo noreste de la entidad, que por varios años funcionó como el modelo organizativo de la entidad, y que en los últimos años pasó de 60 socios (número excepcionalmente elevado) a tan sólo 41 en la actualidad. Esta desbandada, que incluye a los socios más tecnificados y productivos, esta ligada a problemas de democracia interna, en especial al argumento expresado por varios de los disidentes en el sentido de que la dirección del centro esta completamente sometida a GLIA y no se ejerce en función de las necesidades e intereses internos. Se puede asumir este hecho, pero existe otro que puede pesar más, que es la labor de agroindustrias como Nestlé, que a sabiendas de las diferencias en el interior del grupo han ofrecido condiciones ventajosas, en particular el financiamiento de tanques enfriadores pequeños, de 500 ó 1 000 litros, que pueden ser utilizados individualmente o por pequeños grupos de dos a cuatro personas, en general familiares. A la par brindan mejores precios por la leche y ofrecen el alimento para el ganado a precios preferenciales durante tres semanas, que después sufrirá un incremento progresivo, pero al parecer por debajo del de la competencia. Estas condiciones, más la seguridad que brinda esta trasnacional han sido suficientes para fracturar los grupos más endeblés y establecer una relación individualizada,³⁶ donde ella imponga sus intereses.³⁷ Esta situación tiene un antecedente colateral muy importante, ya que Nestlé y otras empresas se han negado a reconocer a GLIA y rechazan cualquier negociación con las agro-asociaciones de la entidad si tienen representación de esta integradora.

Estos acontecimientos, hasta ahora de carácter más bien coyuntural, ponen de manifiesto la urgencia de consolidar la estructura organizativa de las agroasociaciones en marcha, pues de otro modo va a ser difícil resistir a la competencia —leal y desleal— de las agroindustrias. Para ello la labor y los resultados de GLIA parecen cruciales como mecanismo de convencimiento para los socios de las diferentes sociedades y de la mis-

36 La necesidad de la negociación individualizada ha sido manifestada por los propios directivos de Nestlé, como consta en O. Mendoza, 1997, p. 26.

37 Por ser un fenómeno muy reciente no se tienen evidencias sobre los posibles resultados de esta situación, aunque por lo sucedido en otras regiones se puede prever esta tendencia. Véanse G. Rodríguez, 1998 y Álvarez, A. *et al.*, 1997.

ma integradora, sobre todo, en lo que a precios se refiere. Sin embargo, resulta ilustrativo que la crisis que vive el grupo antes referido coincide con un conflicto dentro de GLIA, que repercutió en la renuncia de tres de sus principales cuadros gerenciales y, que en la práctica se tradujo en un descontrol de las funciones esenciales de la organización, en especial, en una pérdida de mercados y en una reducción temporal de precios para el conjunto de los socios, en particular porque estos enfrentamientos se dieron en una época de alta producción y de estrechez del mercado. Ambos sucesos contrastan con dos de las condiciones que caracterizan a las agroasociaciones exitosas, que son: administración eficiente y liderazgo político, ambos basados en una gestión transparente y relaciones de confianza entre los socios.³⁸

Ahora bien, es preciso reconocer que GLIA ha sido un proyecto muy ambicioso que ha tenido logros notables como agrupar a alrededor de 750 socios y comercializar cerca de 23 000 litros diarios; además ha llegado a conformar un *staff* de técnicos que lograron cierto nivel de estabilidad y de eficiencia, para brindar servicio contable y fiscal, comercializar el producto, negociar con diferentes clientes y como un interlocutor con los poderes públicos. Además con el apoyo de Codagea y Cimo (Calidad Integral y Modernización) se ha financiado su plan de desarrollo estratégico, que le ha permitido entrar en un proceso de planeación interno y de largo plazo, con frecuencia muy contrariado por los problemas de organización y del propio mercado lechero.

También GLIA ha sabido imponerse como un interlocutor privilegiado y reconocido por agroindustrias, pues empresas como Parmalat, Evamex, y La Escondida mantienen relaciones con la integradora, aunque sin la continuidad debida, por problemas como falta de solvencia financiera y de calidad de la materia prima. Ambos obstáculos se han ido superando y ofrecen a GLIA uno de los escenarios buscados: la diversidad de clientes, para evitar la experiencia negativa de sólo depender de uno, que siempre ha redundado en disminución de precios y mayores exigencias de calidad.

Conviene agregar que GLIA mantiene relaciones comerciales casi permanentes con un quesero, quien juega el papel de regulador de sus intercambios comerciales; es decir, le compra a GLIA los excedentes que no puede acomodar por otro canal comercial y le surte a la integradora los faltantes, cuando es necesario cumplir con un compromiso preestablecido. La relación de precios es más favorable al quesero que a GLIA, sin embargo, para esta última representa una solución siempre disponible, lo que la convierte en una relación estratégica.

En el plano político GLIA también ha jugado un papel trascendente, ya que apoyos de la Alianza para el Campo gestionados con Codagea transitan por GLIA, quien se encarga de distribuirlos entre sus socios y, a

38 F. Rello, 1998:128-130.

la vez, de captar el aporte del socio (a través de descuentos sobre el volumen de leche entregado), que equivale a 50% del costo del equipo adquirido. Otras instituciones como Cimo, también han recurrido a GLIA para hacer llegar sus programas de capacitación, dirigidos a los centros de acopio. Hasta ahora, puede decirse que GLIA ha jugado su papel principal al propiciar una mejora en los precios al productor (de \$1.80-2.00 antes contra \$2.20-2.80 en la actualidad), en la diversificación de los clientes y, en última instancia como regulador del mercado regional y como parte del mecanismo de *co-gestión* del sistema lácteo estatal.³⁹

IMPACTO Y SIGNIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS EN EL EJIDO SALTO DE LOS SALADO, AGS.

En esta sección se analizan las organizaciones desde un punto de vista interno, como la propia valoración, interés y capacidad organizativa, económica, social y cultural de los productores que integran la asociación —relacionados a su vez con procesos históricos locales de corta y larga duración—, en interacción con los cuales se hallan algunos de los elementos explicativos esenciales del cuándo, cómo, y por qué surgen y se desarrollan las organizaciones.

Para ello se sigue un análisis comparado de dos centros de acopio, "Cuenca Lechera Salto de los Salado" (T1) creado a principios de 1994 y "Centro de Acopio La Pradera del Salto" (T2) creado a finales de 1998, surgidos ambos en el seno de una misma comunidad, el ejido del Salto de los Salado, perteneciente al municipio de Aguascalientes. La elección de estos casos ha sido motivada, en primer lugar, por el relativo alto nivel de desarrollo que manifiestan dentro del panorama organizativo hidrocálido, y en segundo, por constituir experiencias organizativas notablemente distintas en el seno de una misma comunidad. En este sentido, y sobre la base de unas mismas condiciones de incentivación político-estatal y agroindustrial que permiten y vehiculan el surgimiento organizativo, se plantea examinar y caracterizar, tomando como referentes aspectos de índole sociocultural, y desde una óptica antropológica, el desarrollo y significación propia y particular de ambas experiencias por parte de los socios integrantes de los mismos. Si bien un análisis detallado de estas cuestiones requeriría una exposición más amplia y detallada del tema, así como una contextualización histórico-social extensa de la comunidad en la que se insertan dichas organizaciones, sólo se apuntan algunas de las cuestiones esenciales que se derivan de los dos estudios de caso.

La forma en que los productores conciben los centros de acopio puede entenderse con relación a las condiciones políticas, económicas y sociales

³⁹ Rasgo que caracteriza a los sistemas lecheros eficientes, según el trabajo de M. Vezina, 1997.

que dieron lugar al surgimiento de los mismos. La percepción, vivencia, e interpretación de los ganaderos están, a su vez, estrechamente ligadas y mediatizadas por la plataforma económica, política, social, y cultural, no sólo de los mismos socios que los integran, sino de los productores-líderes que asumen la iniciativa y directiva de los centros, en tanto que su creación y desarrollo dependen, en buena medida, de la forma en que estos últimos asumen el papel de liderazgo, como “iniciadores” y “promotores” de las organizaciones.

En este sentido se advierte, de entrada, una no correspondencia o total identificación entre las razones y objetivos “estatales” que promueven y posibilitan el surgimiento de los centros de acopio, basados fundamentalmente en la concentración y eficientización de la producción primaria y en una mayor integración del pequeño productor en el mercado, y la forma en que los productores conciben su creación y puesta en funcionamiento. Así, si bien la concepción de los centros por parte de los productores pasa necesariamente por esta circunstancia de incentivación estatal e incorpora parte de los planteamientos estatales básicos que han dado lugar a los mismos, su creación se concibe, especialmente por sus dirigentes, como *espacio de lucha y reivindicación económica, política y social* frente a unas condiciones de explotación y absoluta indefensión ante el mercado.

[La situación] era algo desproporcionada. Yo y otro productor fuimos dos de los ganaderos que iniciaron una movilización en octubre del 93 ó 94, que empezó con el Salto y se extendió a todo el estado. [...] El propósito era negociar con el Estado, que tomaran en cuenta nuestras quejas. La negociación tuvo lugar entre nosotros, el Estado y La Escondida. El gobernador adquirió un compromiso: “Si tú me ayudas yo te ayudo”. Así surgió el termo, y el centro de acopio. Ahora hay 93 centros lecheros. [Ejidatario T1].

En este rubro, y bajo el reconocimiento de una iniciativa compartida Estado-productores en su creación, que supone en la mayoría de los casos una actitud de gratitud explícita hacia la acción de ayuda económica y organizativa del Estado, en ocasiones los productores aparecen como los agentes directamente responsables de la organización, en cuya iniciativa y decisión se percibe, en última instancia, la posibilidad de enfrentar colectivamente una situación económica insostenible, sustentada sobre la inseguridad, la indefensión, y la imposibilidad de obtener un precio razonable por la venta de la leche.

Estuvimos trabajando con los rutereros. El centro surgió de unos de los azotes que nos dieron. [...] ¡Vamos a organizarnos y a ver si nos van a oír! ¡Vamos a valer y pesar ante el gobierno! La idea surgió de nosotros mismos. Es una organización bien conformada. Después se le pidió a Codagea. Ellos nos supieron organizar. Nos capacitaron [Ejidatario T1]. Sí hubo una manifestación. Tiraban pipas de leche. Hicieron un plantón en protesta para ayudas. No nos pagaban el producto. Fue una petición. [Ejidatario T1].

Fuimos muchos los compañeros a raíz de que un lechero nos estaba pagando la leche hasta \$ 1.50, y todos nosotros dijimos pues es un robo[...]. De aquí mismo de los productores empezamos a juntarnos y empezamos a tratar de reunirnos, y a planear esto y a pedirle al gobierno apoyo. [Propietario privado T2].

Por otro lado, y en superposición con esta percepción positiva de la acción del Estado, la relación históricamente mantenida con éste, percibida en algunos casos en términos de una escasa o ausente política de ayudas y atenciones concedidas al pequeño productor, así como la expectativa de que se mantenga en el futuro la política estatal ya iniciada de apoyo al sector,⁴⁰ constituyen los referentes esenciales de una conceptualización crítica, tanto de la nueva relación Estado-productores como de la posición que los pequeños productores ocupan en la estructura económica, política y social del Estado nacional, en tanto sector *empobrecido* y desfavorecido frente a medianos y grandes productores.

El gobierno nos ha apoyado, pero no como debe de ser. Todavía está en subdesarrollo[...]. Hace que nos da pero no nos da. ¡Por convicción natural lo hemos hecho, con mucho sacrificio! Con mucha hambre, necesidades y carencias[...]. El gobierno les da prioridad a esas gentes ricas. Mejores créditos. Y acá a nosotros, nos dan cualquier cosilla. Ésa es la realidad: discriminación de la gente de abajo. Y a la gente media y alta les da más ayuda. ¡Sería al revés! Todo va pa' los grandes productores. La gente del campo la tienen por analfabeta. Y los otros, como son preparados y estudiados, no son tarugos. Así nos manejan. [Ejidatario T1].

En segundo lugar, y si bien se puede sostener que de ambos centros fueron en su inicio y continúan siendo percibidos en términos fundamentalmente *económicos*, a través de acceder a una mejor comercialización del producto, también constituyen *experiencias organizativas mucho más complejas* en tanto que la percepción y vivencia que de ellos tienen los productores, pasa por una definición e identificación de los mismos como *centros de representación "campesina"*, en superposición a los tradicionales organismos de representación campesina; *centros de poder*, en tanto constituyen instancias con relativo poder de negociación política y económica frente a la agroindustria y frente al Estado, y en tanto constituyen nuevos espacios de toma de decisiones para los productores; *centros de gestión y administración*, en tanto puntos de gestión económica, política y social de recursos así como de recepción, canalización y suministra-ción de servicios básicos; *centros de aprendizaje*, en tanto constituyen puntos de difusión e intercambio de conocimiento, así como de incentivación y eficientización de la producción individual; *centros de cooperación y solidaridad*, en tanto se gestionan mecanismos de ayuda individual,

40 La incertidumbre viene motivada fundamentalmente por el reciente ascenso al poder del PAN en el estado de Aguascalientes.

préstamos, etc. Por último, los centros aparecen también como *centros de conflicto social*, en tanto constituyen fuente de desavenencia interna y diferenciación social, y en tanto actúan como agentes reproductores de viejos y nuevos conflictos dentro de la comunidad.

En tercer lugar, es importante señalar cómo la percepción de las dinámicas organizativas del centro por parte de los productores se vincula, en la mayoría de los casos, a una correlativa apreciación de una lenta aunque progresiva tendencia a la eficientización y tecnologización individual de la producción primaria.⁴¹ En ese sentido, la madurez organizativa del grupo se vincula y depende —primera e idealmente— de una progresiva asimilación e incorporación de una nueva lógica productiva sustentada sobre nuevos parámetros de “calidad”,⁴² cuya práctica comienza necesariamente en los espacios cotidianos de la unidad de producción doméstica.

Toda la gente va creciendo con sus animales[...]. Cuando yo inicié, que entré, tenía como unos diez animales y ahorita cuento con unos 35 animales, e inclusive le hice mi salita de ordeña. Cuando inicié yo entregaba unos 30-35 litros, y ahorita ando más o menos como en unos 180-200 litros. [Ejidatario T1].

Tenemos servicios de forrajes, asesoría técnica, veterinario, tenemos otra asesoría para la agricultura, tenemos un agrónomo, tenemos medicinas, fertilizantes y algo de herramienta propia para los trabajos del campo. Los objetivos ya se están rebasando[...]. De acuerdo a los datos que hemos obtenido en el termo, la producción se ha elevado con el mismo número de ganado, hasta en un 25% de producción. [Propietario privado T2].

Asimismo se constata que el éxito de tipo de organizaciones les asegura, en última instancia, la posibilidad de mantener prácticas del cuidado y ordeña del ganado individuales, junto a una dinámica colectiva en la entrega, enfriamiento y comercialización de la leche. Las *dificultades* inherentes a la implantación de una nueva estructura productiva basada en principios de “cooperatividad” y “responsabilidad” compartida, expresadas en algunos casos, en términos de desconfianza y escepticismo para con la organización, sobre la base de una cultura productiva ganadera tradicionalmente muy individualista, se agravan ante el fracaso de experiencias organizativas precedentes en la comunidad. Éstas, surgidas en la década de los ochenta, no lograron sobrevivir al impacto de la crisis económica de principios de los noventa, y su descomposición supuso para los productores niveles de endeudamiento económico importantes, lo cual, si bien

41 En este sentido en ambos centros de acopio se observa ya, junto a una madurez en términos organizativos, un crecimiento productivo considerable, tanto con relación al incremento de leche recolectada, como con la tecnificación del productor.

42 Para el concepto de “calidad” con relación a los nuevos parámetros económico-productivos de la globalización en México, véase G. Rodríguez, 1997 y 1998.

marca un precedente organizativo en la comunidad, constituye a su vez un factor de desconfianza añadido ante la opción de organizarse de nuevo.

[Al principio] la mayoría no quiso. De 33 [socios] se salieron dos. Los que no se unieron pensaban que las sociedades no sirven. Hay muchos problemas y unas personas piensan de un modo y otras de otro. Pensaban que en tal parte hubo una sociedad y se desbarató. Veían que no funcionaban. [EjidatarioT1].

Dos centros de acopio: apuntes para un estudio comparado

El primer centro, “Cuenca Lechera Salto de los Salado”, está constituido como Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada, e integrado por 31 socios, el 95% de los cuales son ejidatarios y apenas un 5% propietarios privados. La mesa directiva la integran ejidatarios, en su mayoría descapitalizados, dedicados casi exclusivamente a la ganadería, y con recursos, en muchos casos, de la migración internacional. El segundo centro, “Centro de Acopio La Pradera del Salto”, está constituido en Sociedad Anónima de Capital Variable e integrado a su vez por una mayoría ejidataria (70%) altamente descapitalizada, pero con una directiva asumida por propietarios privados, miembros de la comunidad o allegados recientemente al Salto de los Salado, a raíz de la modificación del régimen de tenencia de la tierra,⁴³ con niveles de capitalización y diversificación económica más elevados.

Esta distinción resulta muy relevante dado que el primer centro participa de una lógica de funcionamiento y planificación internas muy allegada a principios de relación sociopolítica, propia de lo que han venido siendo tradicionalmente las dinámicas internas del ejido, desarrolladas al amparo de políticas estatales intervencionistas y proteccionistas, e imbuidas de lógicas productivas desarrolladas al margen de criterios productivos como la “calidad”, la “eficiencia” o la “competitividad”. La directiva, asumida inicialmente por aquellos con experiencia en representación y asunción de cargos directivos en el mismo ejido, se enfrenta, desde un inicio, a una difícil y muy costosa labor de convencimiento de los productores, y a las dificultades propias de la inexperiencia en la gestión y administración socioeconómica de un centro de acopio.

Yo fui presidente del centro, porque me tuvieron confianza. Se necesita mucha labor de convencimiento hacia la gente. Éramos 53 aspirantes a socios, y apenas empezamos a trabajar unos 15. Se vio que era beneficio, y ya se fueron integrando hasta los 31 socios. La organización es difícil[...]. Hay desconfianza. “¿Cómo voy a confiar a mis compañeros mi dinero?” [...] La gente a nosotros nos daban dos o tres meses para tronar. [Ejidatario T1].

43 El proceso de privatización de tierras ejidales, con la modificación del artículo 27 constitucional (1992) iniciado en el Salto en 1993 ha supuesto una redistribución de tierras ejidales en manos principalmente de propietarios privados miembros de la comunidad, y propietarios privados más capitalizados allegados recientemente a la misma. Para un análisis más detallado de este aspecto, véase: S. Bofill 1999.

Todos tenían temor porque pensaban que esto iba a fracasar, que no iba a llegar a ninguna parte, que no tenía mucho futuro[...]. Para nosotros casi fue un asunto de quitarnos los zapatos y contar con los dedos porque no conocemos mucho de calculadoras[...]. Se podría decir que este centro de acopio, gracias a la tenacidad de ellos [los líderes iniciales] está funcionando, porque si no, esto hubiera fracasado desde un principio. [Ejidatario T1].

Las todavía fluctuantes e inestables relaciones contractuales con las agroindustrias, junto a las dificultades inherentes a la implantación no sólo de nuevos criterios y dinámicas productivo-organizativas, sino de nuevas relaciones entre los mismos productores socios, para con los líderes, la agroindustria o el Estado, confluyen en unos todavía deficientes niveles de implicación, comunicación, participación y asunción de responsabilidades por parte de muchos productores. Por otro lado, la incorporación a GLIA del primer centro de acopio en 1995, por iniciativa de la entonces mesa directiva, genera percepciones ambivalentes y en ocasiones contrapuestas entre aquellos que la conciben como una empresa propia a partir de la cual acceder a una mejor comercialización de la leche, servicios e insumos básicos, así como plataforma de negociación con la agroindustria, y aquellos cuya visión se corresponde con un sentimiento de escepticismo y desconfianza respecto a las cuestiones de gestión y administración fundamentalmente financieras, por lo que GLIA se percibe en ocasiones como agente “intermediario” innecesario entre los centros de acopio y la industria.

GLIA busca mejor mercado y beneficia a muchos. Maneja 50 mil litros de leche diarios[...]. GLIA es la base, es principal. Luego quisimos formar nuestra propia forrajera. Y ahora se está negociando para crear una pasteurizadora. [Ejidatario T1]. Nosotros somos GLIA. Algunos renegaron por los dos centavos de GLIA. Pero Evamex compra 50 mil litros de leche a GLIA, los cuatro mil del centro no le interesa. GLIA es una garantía para vender la leche a más precio. Ahora el Estado y Liconsa le regaló una pipa a GLIA y esto va a ahorrarnos mucho. Ya casi es autónoma. Parmalat está negociando con GLIA. [Ejidatario T1].

GLIA no nos ha apoyado casi nada, na' más es el parapeto de GLIA. Pues ¡nos la tamburoquean muy bonito y al'último no![...] El problema 'que no nos han querido dar un corte de caja, y es en lo que la gente está disconforme. Porque na' más nos traen con puras mentiras. [Ejidatario T1]. Si yo fuera representante yo no estaría con GLIA, de ninguna manera. Nuestra mesa directiva no está defendiendo los intereses como debería de hacer. Se dejan manipular por esta compañía porque en vez de ver por su sociedad o por su grupo están dándole lugar a otro grupo que ni siquiera tiene nada que ver. Se podría negociar mejor sin GLIA. La verdad es que no hay información de ningún tipo. [Ejidatario T1].

Estas divergencias responden, en buena medida, a estos mismos niveles deficitarios de comunicación y transmisión de información, que abren espacios para la especulación y la desconfianza entre los productores.

Asimismo, la relativa unidad de intereses, percepciones, nivel de entendimiento y control de gestión alcanzados en el transcurso del funcionamiento del centro se perciben vulnerables ante la irrupción de nuevos miembros ajenos al mismo, ya sea por temor a la irresponsabilidad y al no entendimiento de unos objetivos definidos, mantenidos y llevados a la práctica colectivamente —fruto de su esfuerzo y sacrificio—, ya por temor a establecer nuevos criterios de negociación, política, económica, o liderazgo, base de su relativa autonomía.

No es justo porque a nosotros nos costó mucho dinero, y de todas maneras, repartirles de lo de nosotros no más porque son nuestros amigos. Al principio sufrimos mucho [Ejidatario T1]. No tendría caso que por otras personas entonces nosotros vayamos también a perder, o se nos vaya a echar a perder la leche, porque no es fácil, porque entre 31 socios está ya difícil pa' que todos hagan lo mismo, en la limpieza igual, pero ya otra gente, pues sabrá Dios. [Ejidatario T1].

Esta percepción ha generado, a su vez, una concepción particular del centro de acopio surgido posteriormente, ya que la creación de éste nació de la disconformidad, por parte del primer centro, de incorporar a nuevos productores socios al mismo. De igual forma, las diferentes percepciones atribuidas al segundo centro, en cuanto a la composición del grupo y a la capacidad económica, política y social de su directiva se fundamentan, en última instancia, sobre la base de diferencias y desaveniencias “históricas” entre ejidatarios y propietarios privados en la comunidad.

El segundo centro se formó porque ellos querían unirse a nosotros, pero algunas gentes no quisieron. ¡Porque éste es rico y nosotros no! Ellos formaron una sociedad[...]. Compraron terrenos a ejidatarios y también ejidatarios de la comunidad[...]. Yo les decía que nos uniéramos todos y hacer una cosa más grande. Si no hay unión no hay fuerza. [Ejidatario T1].

Hay personas ahí muy déspotas, como tienen dinero y eso no les importa casi. Son un 50-50 con dinero. Esa sociedad se hizo porque los que tienen dinero hicieron todo eso[...]. Pienso que ellos tienen planes a futuro. Ellos están viendo aquí en la región que la cuestión de la leche va en aumento, entonces para mí no sería sorprendente que a un futuro no muy lejano ellos tuvieran su propia pasteurizadora, entonces sería su negocio[...]. Porque la gente rica está viendo la manera de cómo sacar, y pues está bien, porque crearía más empleos y si lo hacen por mí está bien. Pero la verdad es que yo tengo temor en ese sentido. [Ejidatario T1].

El segundo centro, impulsado y promovido fundamentalmente desde su directiva, compuesta por propietarios privados algo más capitalizados, con niveles educativo-formativos superiores, incorpora desde un principio, un proyecto o plan de desarrollo concebido a mediano y largo plazo, cuyas metas abarcan primeramente una progresiva tecnificación y eficientización del productor a través no sólo de la comercialización del

producto sino del mejoramiento y ampliación del hato ganadero el cual, a su vez, incluye un plan de mejoramiento y eficientización del cultivo forrajero dentro de unos parámetros de sustentabilidad. Las condiciones que posibilitan su surgimiento se perciben, por parte de los productores, irremediablemente ligadas a la capacidad económica, política y social de su directiva, sobre cuya iniciativa y dirección los productores delegan y confían toda responsabilidad.

Aquí hay personas que saben de negocios, y son los que nos ayudan, porque uno de acá de pobre y luego amolado y sin saber hablar, pues ¿qué?, ¿cómo se defiende uno? Y ellos no, ahí hay gente muy lista, defienden arriba el que no sabe[...]. Y ya la lechita, andaba a \$1.50 y ya no más nos metimos acá, y ya está a \$2.50 casi. Nos están ayudando esas gentes. Después del gobierno siguen ellos. [Ejidatario T2].

Aquí me convencieron porque más que nada todos los que encabezan y levantaron este termo pa' mí es gente muy preparada. Es muy estudiada, tanto el que nos invitó como las demás personas. Todo el que está en la mesa directiva e inclusive personas que no están son muy inteligentes. Lo que buscan es un porvenir pero lo buscan para todos, lo que el otro termo no ha hecho. [Ejidatario T2].

Y en este sentido, una relación comunicativa más dinámica en cuanto a la difusión y transmisión de información, directiva-socios, conlleva una mayor fluidez con relación a los niveles de comunicación y resolución de conflictos internos.

Nos da gusto que vamos empezando, y hay un orden, toda la gente ha tenido confianza a las personas que nombramos de representantes, la gente los ha visto bien, nunca ha habido un sentimiento de nada, y todos los viernes y los sábados han recibido ellos su cheque, ¿verdad? [Propietario privado T2]. No hay que dar la oportunidad que queden dudas. No dejar la duda para que no se creen malos entendidos. Eso es la base. [Propietario privado T2].

Estos factores se corresponden, a su vez, con una proyección empresarial del centro de acopio que constituye elemento fundamental para contemplar su posible incorporación futura a GLIA, concebida por sus miembros directivos como un proyecto ambicioso, pero que carece de una firme proyección empresarial, en parte inducida por el papel y liderazgo adoptados por sus dirigentes.

Si la directiva [de GLIA] no tiene una visión y si no le comentas a los compañeros, y si no tiene un espíritu de convencimiento para los demás no va a funcionar. A esa directiva les falta más visión. Uno debe de abrirse a entender, a oír, a escuchar a todo el mundo, a no aferrarse a que yo lo quiero hacer así. [Ejidatario T2].

Este hecho, junto al surgido tras la experiencia de cuatro años de funcionamiento del primer centro, constituyen dos de los factores clave del rápido y dinámico crecimiento del mismo. En este sentido, el número de cabezas de ganado, dado que muchos de sus integrantes socios se

han incorporado recientemente a la actividad lechera,⁴⁴ vinculada a una conciencia empresarial de crecimiento y capitalización del centro, conllevan a una percepción de la necesidad de calidad, irremediablemente ligada a la necesidad de aumentar el volumen de leche recogido, por lo que esto constituirá razón fundamental de admisión de nuevos productores y de una proyección futura de ampliación de acciones y de capital. En este caso, su crecimiento y capitalización, asumidos como necesarios y convenientes por parte de su directiva, y construidos entorno a una idea de progreso “económico” como motor fundamental del cambio, califica como “cerradas” actitudes que interrumpen tal desarrollo, atribuidas en ocasiones a miembros del primer centro. Su misma constitución legal en Sociedad Anónima surge, entre otros, con base en criterios de una no obstaculización a la voluntad de crecimiento por parte de aquellos interesados en el mismo.

Nosotros lo que queremos es que toda la gente trabaje con armonía. Sin embargo [en] ese termo de ahí hay mucho egoísmo, y nosotros no queremos eso. El que quiera entrar es bienvenido, sea socio o no sea socio. El que quiera ser socio, ¡jórale! Nosotros cuando nos organizamos inclusive les pedimos una oportunidad a ellos. Nosotros les comprábamos acciones. No quisieron. No nos querían, todos dijeron no. Nosotros lo que queríamos es que agarraran más dinero, y hacer más negocio, grande. Pero no quisieron, ahora nosotros vamos a hacer lo que podamos. Por lo que se ve este termo de acá nuestro ya está mucho más arriba que el otro. Hay más apoyo para nosotros ahorita, porque ven que entre nosotros no hay egoísmo. [Ejidatario T2].

La distinta composición de los centros de acopio, así como la asociación del primero a una actitud o modo de pensar más “atrasado” y más “cerrado”, que fundamenta, en última instancia, la necesidad misma de un segundo centro en la misma comunidad, constituyen los referentes básicos de conceptualización, tanto de este primer centro como del segundo, por cuanto este último, se percibe asociado a una actitud más “abierto” y “avanzada” que supone unos distintos niveles de funcionamiento y proyección del mismo.

A decir verdad el otro termo está integrado por pura gente del ejido, y la gente del ejido es muy de arraigo, y hay familias que tienen algo que ver, siempre ha habido a través de la historia, los antecedentes. Y entonces aunque ellos son bien y se llevan bien, cuando quieren decidir algo no han salido muy de acuerdo, que fue cuando nosotros quisimos integrar. [Propietario privado T2]. Si no hay una buena unión, nunca se va a llegar a nada. Del termo primero la visión es que ahí, si alguien tiene una idea quiere que se aplique, aunque no sea bien. Y así no se llega a ningún sitio. [...] Yo nunca he llegado a formar parte de él, y ni deseos tengo porque yo sé que son puros problemas.

44 Este hecho determina un incipiente proceso de ganaderización en la región, con impacto principal en zonas de mayor irrigación, y por el que se observa en la comunidad una incorporación de nuevos productores a la lechería.

Y hay gente que no valora el trabajo. Son ideas que están muy atrás todavía. No piensan a la futura. En vez de poner este otro termo, que esta leche estuviera ahí. Pero en vez de invitar a los productores, los remachan. [Ejidatario T2].

CONSIDERACIONES FINALES

El sistema lechero de Aguascalientes viene experimentando una transformación sustancial bajo la influencia del Estado, las agroindustrias y los productores organizados, que se refleja en una elevación de la producción y la productividad promedio del estado. Para ello se han incorporado de manera abierta y masiva a los productores del sector social a través de los centros de acopio y, en parte, a través de lo que es GLIA. Así, los ganaderos han asumido los retos de la globalización, respondiendo a criterios de calidad, a modelos productivos y a la intensificación de la producción y las nuevas reglas contractuales. La asociación del sector social también ha representado una vía alternativa para transformar a los ganaderos en protagonistas con “voz y voto” para negociar, por lo menos en parte, su inserción en la cadena agroindustrial, su relación con el Estado, con otras organizaciones y, en última instancia, para decidir buena parte de su desarrollo. En específico, la cadena agroindustrial se hizo más corta y con relaciones más intensas —horizontal y verticalmente— y mayor nivel de negociación, aunque las empresas de transformación conservan ventajas para controlar flujos y ritmos productivos, así como normas de calidad y precios. Estos márgenes de acción han llegado al punto de propiciar la desorganización de las asociaciones y, en consecuencia, a la generación de conflictos internos en ese ámbito.

Aún así la conformación de esta nueva cultura de los ganaderos se ha involucrado en un notable proceso de aprendizaje colectivo, en donde la negociación y la concertación se han revelado como instrumentos útiles, aunque no carentes de conflictos. Ello puede ser el prelude de un desarrollo co-gestionado y, por tanto, sostenible y con (más) equidad, aunque no pueden obviarse algunos riesgos patentes, antes apuntados.

Específicamente, la participación, implicación, motivación y apropiación de los centros de acopio por parte de los productores del ejido Salto de los Salado en tanto experiencias reorganizativas que atraviesan la totalidad de las dinámicas económicas, políticas, sociales y culturales del ejido, aparecen estrechamente vinculadas a la conciencia de éstos de ocupar los estratos más bajos de la estructura agraria y productiva en la entidad, por lo que su participación en las agroasociaciones y en la creación de un frente de lucha común del sector del pequeño productor contra la discriminación agroindustrial, se concibe como la única posibilidad de supervivencia en un mercado de leche internacionalizado y altamente competitivo. Por otro lado, el modo diferencial en que los pro-

ductores significan su participación en los centros de acopio se explica, fundamentalmente, desde el lugar que éstos ocupan en la estructura del ejido, donde se resignifican dinámicas de jerarquización internas que influyen directamente sobre tal participación.

Si bien el desarrollo organizativo de dos centros del ejido analizado se sostiene sobre factores de tipo económico —capacidad de financiamiento, capitalización y búsqueda de mercado— se fundamenta también sobre el capital social y simbólico de los integrantes —tradicionales y recién llegados— de la comunidad, el cual únicamente se puede comprender con la inclusión de dinámicas culturales e históricas. Es por ello por lo que se puede entender que en el marco de una estrategia de optimización económica por parte de los productores surjan dos centros de acopio, y no uno solo, en una misma comunidad.

Es así que se concluye que las agroasociaciones en tanto nuevas experiencias económicas, políticas, sociales y culturales, afectan no sólo la estructura total de la producción lechera en el estado sino también de las comunidades sobre las que inciden, y éstas, a su vez, influyen en el nivel de desarrollo organizativo hidrocálido, a través del papel determinante que ejercen sobre el nivel de participación de los productores en la creación y desarrollo de los centros de acopio. Por eso se requiere de un enfoque analítico, donde se incluya como referente de estudio al productor —miembro de una comunidad— en tanto actor social, agente activo y promotor, a su vez, de dicho cambio. En este sentido, resulta imprescindible preguntarse por la incidencia, respuesta, y valoración de estos procesos organizativos en el seno de las propias comunidades en el marco de un interflujo dinámico y multidireccional entre lo local y lo global, sobre cuyo análisis se podría caracterizar plenamente las dinámicas organizativas del estado de Aguascalientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A., E. Montaño y M. Ramírez (1998), *Globalización y nuevas formas institucionales en la modernización del sistema lechero de Aguascalientes (México)*, Seminario Internacional Globalización y Sistemas Agroalimentarios, Asoc. Internac. de Economía Agroindustrial y Fundación Polar, Caracas, Venezuela, julio, 18 pp.
- Álvarez, A., V. Barajas y E. Montaño (1997), “La reorganización del sistema lechero inducida por la Nestlé en la Fraylesca, Chis.”, *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 12, México, pp. 947-954.
- Bartra, A. (1995), “Los nuevos campesinos”, en Jean-F. Prud’homme (coord.), *El impacto social de las políticas de ajuste en el campo mexicano*, México, ILET y Plaza y Valdés Eds., pp. 169-219.
- Bofill, S. (1999), “Tenencia de la tierra y modificación del artículo 27 constitucional: impacto social sobre una comunidad rural de Aguascalientes (México)”, en I. Terradas Saborit (ed.), *Antropología Jurídica: VIII Congreso de Antropología*, Santiago de Compostela, AGA, pp. 111-122.

- Boisard, P. y Ph. Moatty (1992), "Catégorisation des entreprises de l'industrie laitière", *Actes et communications, núm. 9: Modèles d'entreprises et produits et dynamique sectorielle*, París, INRA, pp. 47-64.
- Brousseau, E. (1993), *L'économie des contrats. Technologies de l'information et coordination interentreprises*, París, PUF (Économie en Liberté), 368 pp.
- Caballer, V. (1995), "El asociacionismo y la vertebración del sistema agroalimentario", *Revista Española de Economía Agraria*, núm. 173, Madrid, pp. 291-312.
- Carton de Grammont, H. (1995), "Nuevos actores y formas de representación social en el campo", en Prud'homme, J.F. (coord.), *El impacto social de las políticas de ajuste en el campo mexicano*, México, ILET-Plaza y Valdés, pp.105-167.
- Carton de Grammont, H. (1996a), "La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial", en H. Carton de Grammont y H. Tejera Gaona (coords.), *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*, México, Plaza y Valdés.
- Carton de Grammont, H. (1996b), "La organización gremial de los agricultores frente a los procesos de globalización en la agricultura", en H. Carton de Grammont (coord.), *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*, México, Plaza y Valdés, pp. 21-67.
- CEPAL (1997), *Instituciones y organizaciones de productores rurales. Experiencias de interés para Centroamérica*, México, mimeo., 107 pp.
- Codagea (1997), "Plan de reactivación del campo 1997", Aguascalientes.
- Côté, D. (1995), *L'industrie laitière de demain: stratégies pour le développement durable du secteur de la transformation. L'analyse des grandes tendances: ruptures et nouveaux paradigmes*, Centre de Gestion Alimentaire, Montreal, EHEC, 142 pp.
- Etzioni, A. (1990), "Pour une science sociale déontologique", *Revista MAUSS*, núm. 9, París, pp. 14-32.
- Eymard-Duvernay, F. (1992), "Typologie d'entreprises et formes de coordination", en *Actes et communication*, núm. 9, París, INRA, pp. 39-46.
- Llambí, L. (1998), "Procesos de globalización y sistemas agroalimentarios. Los retos de América Latina", Seminario Internacional Globalización y Sistemas Agroalimentarios, Asoc. Internac. de Economía Agroindustrial y Fundación Polar, Caracas, Venezuela, julio, 21 pp.
- Mackinley, H. (1998), "¿Negociación colectiva o individualizada? La organización campesina en la rama del tabaco frente a los procesos de reestructuración productiva en los años noventa", *Revista Mexicana de Sociología*, año LX, núm. 4, México, IIS-UNAM, pp. 209-252.
- Ménard, C. (1992), *L'économie des organisations*, París, Ed. La Découverte, 129 pp.
- Mendoza, O. (1997), "El papel de la Compañía Nestlé, S.A. de C.V. en la industria lechera en México", *Memorias del II Seminario Internacional sobre los sistemas nacionales lecheros de América del Norte*, UNAM, UAM-X, México, pp. 23-28.

- Mestries, F. (1996), "La producción lechera familiar intensiva en Veracruz: ¿hacia la modernización?", en *Anuario X*, Xalapa, Ver., IHS-UV, pp. 237-264.
- Montigaud, J.-C. (1993), "L'analyse des filières agro-alimentaires: méthodes et premiers résultats", *Economies et Sociétés*, Serie Desarrollo Agroalimentario, núm. 21, París.
- Rello, F. (1998), "Problemas y retos de la organización para la producción rural", *Estudios Agrarios*, año 4, núm. 9, México, pp. 119-142.
- Rodríguez, G. (1997), "La calidad de la leche: el reto de la globalización en los Altos de Jalisco y en Aguascalientes", en J. Olveda (comp.), *Los Altos de Jalisco y Aguascalientes: historia compartida*, Guadalajara: El Colegio de Jalisco/Gobierno del Estado de Aguascalientes.
- Rodríguez, G. (1998), "Una mirada sociocultural y política a la globalización: la calidad de la leche en los Altos de Jalisco", en G. Rodríguez y P. Chombo (coords.), *Los rejugos de poder. Globalización y cadenas agroindustriales de la leche en Occidente*, Guadalajara, CIESAS, CIATEJ, SIMORELOS y UAM-X, Guadalajara, Jal.
- Rodríguez, G. (1999), "Las particularidades de la globalización de la leche: ensayo de una propuesta de análisis", en E. Martínez, A. Álvarez, L. García y C. del Valle, *Dinámica del sistema lechero mexicano en el marco regional y global*, México, UNAM, UAM-X y Plaza y Valdés, pp. 87-125.
- Sagar-CEA (1999), *Boletín Bimestral de Leche*, vol. 7, núm. 3, México, 67 pp.
- Sagar-INEGI (1997), *Boletín Mensual de Leche*, vol. 5, núm. 11, México, 30 pp.
- Sagar-INEGI (1998), *Boletín Mensual de Leche*, vol. 6, núm. 11, México, 33 pp.
- Salais, R. y M. Storper (1993), *Les Mondes possibles de l'économie*, París, EHESS.
- Schejtman, A. (1994), "Agroindustria y transformación productiva en la pequeña agricultura", *Rev. de la CEPAL* 53, Santiago, Chile, 148 pp.
- SRA (1998), *La transformación agraria. Origen, evolución, retos y testimonios*, México, 351 pp.
- Vatin, F. (1990), *L'industrie du lait. Essai d'histoire économique*, L'Harmattan, París, 221 pp.
- Vezina, M. (1997), "Reestructuration de l'industrie laitière en Québec 1960-1980", ponencia presentada en el *II Seminario Internacional sobre los Sistemas Nacionales Lecheros de América del Norte*, UAM-X/UNAM, 7 pp.