

La reorganización del sistema lechero inducida por la Nestlé en La Fraylesca, Chiapas

ADOLFO G. ÁLVAREZ MACÍAS, VERÓNICA B.

BARAJAS GÓMEZ Y ELIZABETH MONTAÑO*

INTRODUCCIÓN

Como la mayoría de las cadenas agroalimentarias, la de la leche pasa por una restructuración casi permanente para mejorar su funcionamiento y alcanzar *la fluidez industrial*, la cual supone el suministro continuo y de calidad homogénea de los productos lácteos para responder a las exigencias de la demanda y de la competencia. Este proceso se ha analizado desde diferentes perspectivas, pero resaltándose principalmente los factores estructurales como, por ejemplo, las repercusiones de la globalización; la transnacionalización de la producción, y la incorporación de tecnología.¹ En cambio, son pocos los estudios en que se examinan las estrategias y los comportamientos adaptativos que asumen los actores sociales para redefinir sus papeles en estos procesos, sobre todo en condiciones de crisis

1. Véanse, respectivamente, Luis Llambí, "Reestructuración mundial y sistemas agroalimentarios. Necesidades de nuevos enfoques", *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 3, México, marzo de 1993, pp. 257-264; G. Arroyo (coord.), *La pérdida de la autosuficiencia alimentaria y el auge de la ganadería en México*, UAM Xochimilco y Plaza y Valdés, México, 1997, 367 páginas, y María del Carmen del Valle, Adolfo Álvarez y Luis Arturo García, "El sistema de leche y lácteos en México: viabilidad y perspectivas del desarrollo", *Comercio Exterior*, vol. 46, núm. 8, México, agosto de 1996, pp. 652-656.

* Profesor e investigador del Departamento de Producción Agrícola y Animal de la UAM de Xochimilco, becaria en el Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, y consultora privada, respectivamente. La base de datos del presente estudio es obra del equipo que coordina el maestro Enrique Contreras Suárez, del Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM.

como en la que se encuentra, desde hace algunos años, la economía mexicana. El presente trabajo se ubica en esta línea analítica, a fin de coadyuvar a la comprensión de las modificaciones del sistema agroalimentario desde un enfoque *inductivo*.²

Con este propósito se llevó a cabo una investigación en la zona de La Fraylesca, Chiapas, la cual ha pasado por diversas mutaciones productivas, económicas, sociales y, por supuesto, políticas, lo que la convierte en un espacio de observación privilegiado. El estudio se centra en la producción del sistema lechero que de 1990 a la fecha se ha expandido en forma notable (en buena medida a costa del maíz), con los auspicios de la empresa transnacional Nestlé. En particular se analiza la relación entre esta empresa y los ganaderos de la zona a partir de la instalación de tanques enfriadores para facilitar la recolección de leche y que han modificado la articulación ganadería-industria al redistribuir los márgenes de ganancia y los riesgos de la actividad entre estos dos actores.

El estudio del sector lechero implica no aquilatar sus aspectos históricos y el conjunto de los factores externos que, a pesar de representar un referente básico, escapan a los fines del presente trabajo. No obstante éstos se exponen de manera breve, junto con los elementos conceptuales mínimos y metodológicos necesarios para sentar las bases de la argumentación en torno a las formas de producción primaria y sus consecuencias en los mecanismos de intercambio. Luego se examina el papel de la Nestlé en la organización del sistema lechero regional, antes y

2. Este término se utiliza con una doble connotación: por un lado partiendo de lo particular a lo general, pero también de lo empírico a lo teórico. Esto último como una contribución, no como una generalización, tentación común en la inducción. Mark Blaug, *La metodología económica*, Economica, París, 1982, 259 páginas.

después de la disposición de los tanques enfriadores. Por último, se plantean algunas conclusiones.

EL MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

El rubro lechero comprende dos tipos de información: la que se refiere a la problemática nacional y la que aborda los elementos esenciales de la dinámica regional. Respecto al primero, el sistema lechero en México exhibe datos contradictorios, pues aunque es una de las principales industrias del subsector pecuario —participa con 22.8% del valor de la producción— es asimismo una de las que más contribuye al déficit subsectorial, con 522 millones de dólares en 1994.

La producción nacional de leche creció a un ritmo promedio anual de 5.5% de 1990 a 1995, año en que llegó a 7 690 millones de litros que, no obstante, resultaron insuficientes para satisfacer las necesidades del país. En consecuencia, se importaron productos lácteos por el equivalente a 27% de la disponibilidad interna. De esas compras destacan las de leche descremada en polvo, que en 1995 sumaron alrededor de 160 000 toneladas, con lo que el país se situó como uno de los principales compradores mundiales. Cabe señalar que en ese año la oferta interna fue de 10 500 millones de litros, para un consumo diario per cápita de 324 ml,³ cantidad inferior a la recomendada por la Organización Mundial de la Salud (500 ml.). Este consumo aparente esconde, además, un dato significativo: se estima que unos 25 millones de mexicanos no pueden consumir la leche, merced, en parte, al precio poco accesible del producto. Se calcula que con un salario mínimo diario de 1980 podían adquirirse 15.5 litros de leche pasteurizada; en 1996 sólo 6.3 litros.⁴

Del comercio total de leche en el país, 28% se vende sin procesar (cruda o bronca); 18% corresponde al abasto social y 54% se coloca en el mercado comercial. De ésta, 75% corresponde a leche fluida y el resto se vende en polvo, concentrada y evaporada. En este último grupo de productos participan las empresas transnacionales, como la Nestlé.

La baja producción nacional, la creciente dependencia externa, la insuficiente normalización y los modestos niveles de consumo hacen urgente instrumentar y concertar medidas públicas y privadas que reactiven el sistema lechero del país, dado que no se trata sólo de un producto básico, sino que también constituye una de las fuentes de proteína animal más baratas.

En cuanto al marco regional, cabe resaltar que La Fraylesca se sitúa en la meseta central de Chiapas y está integrada por los municipios Ángel Albino Corzo, La Concordia, Villa Corzo y Villa Flores, en donde domina el clima cálido-subhúmedo. La

3. Sagar, *Programa de producción de leche y de sustitución de las importaciones*, México, 1996, y Aserca, "La autosuficiencia lechera, una visión del reto por alcanzar en los próximos años", *Claridades Agropecuarias*, núm. 33, México, 1996, pp. 3-13.

4. A. Álvarez y E. Montaña, *El sistema nacional lechero: problemática y alternativa para un desarrollo sostenible*, ponencia presentada en el Foro Nacional para la Soberanía Alimentaria, México, 1996.

superficie total es de 837 608 hectáreas que representan 11% del área del estado. La zona tiene una vocación productiva agropecuaria, lo que explica que 70% de la población ocupada se dedique a este sector y que gran parte de su superficie tenga un uso del suelo agrícola (55%) y pecuario (37%). La región es la principal productora de maíz en Chiapas, por lo que contribuye en forma importante al abasto nacional.

El polo de desarrollo económico de la región es el poblado de Villa Flores y, en contraste, el más atrasado es el de Ángel Albino Corzo. La zona está clasificada por el Consejo Nacional de Población (Conapo) como de alta marginación, merced a sus bajos índices de alfabetización, ingresos, nutrición y vivienda, así como por el insuficiente servicio de salud.

En cambio, se detecta una gran polarización de la riqueza, tanto en tierras como en capital. Baste señalar que 80% de las unidades de producción rural son ejidales y ocupan 50% de la superficie total de labor; en contraste, la propiedad privada, con sólo 18% de estas unidades productivas, concentra 46% de la superficie total. Asimismo, 60% del ganado es de particulares y 39% de ejidatarios. El régimen de tenencia de la tierra es 33% ejidal, 66% privado y 1% pública. La población de La Fraylesca es de alrededor de 182 992 personas (5.7% de la total de Chiapas), de las cuales 44% se encuentra en el rango de 0 a 14 años. Las actividades industrial y manufacturera son marginales en la economía de la región. Así, se está examinando una zona pobre, pero con un amplio potencial agropecuario, donde la tenencia de la tierra es predominantemente privada y la población joven se concentra en el sector primario.⁵

Organización agroindustrial, análisis estratégico y costos de transacción

En este apartado se plantean los conceptos que conforman la base teórica, la cual se circunscribe a una óptica socioeconómica. Ello es así porque se concibe a los actores en un entorno social constituido de valores y relaciones de poder. Además de relacionar las lógicas social y económica, se busca vincular el ámbito de la producción con el del mercado, para explorar la articulación de agentes de naturaleza muy diferente, como ganaderos familiares con una transnacional, los cuales desarrollan procesos productivos heterogéneos (tradicionales e industriales, respectivamente) que plantean problemas de coordinación y continuidad productiva.

Los mecanismos de coordinación vertical, según la literatura económica,⁶ presentan dos ventajas principales: permiten la

5. VII Censo agrícola, ganadero y ejidal del Estado de Chiapas, XI Censo General de Población y Vivienda del Estado de Chiapas, y Conapo, *Indicadores socioeconómicos e índices de marginalidad municipal, 1990*, México, 1994.

6. Ruth Rama, "El papel de las empresas transnacionales en la agricultura mexicana", *Comercio Exterior*, vol. 34, núm. 11, México, noviembre de 1984, pp. 1083-1095. Según esta autora, la lógica de integración vertical, a diferencia de la de coordinación, entraña una visión más determinista del polo integrador, lo que dificulta apreciar

interdependencia tecnológica de los diferentes eslabones, lo que ayuda a sincronizar los tiempos y flujos productivos (en el supuesto de que la tecnología fluye, pues ello no siempre sucede, en particular en los sectores primarios de los países subdesarrollados) y corrige las imperfecciones del mercado para asegurar cierta estabilidad en los intercambios. La necesidad de la coordinación vertical aumenta cuando las fluctuaciones de la oferta y la demanda son acentuadas, como ocurre en La Fraylesca con la oferta de leche, la calidad del producto es variable y hay la necesidad de almacenar o procesar alimentos perecederos, como es el caso de la leche.⁷

Los actores que participan en una cadena agroindustrial, principalmente los que gozan de mayor poder de acción, despliegan en general cuatro tipos de estrategias: establecer sus relaciones, formal o informalmente, mediante contratos (convenciones); transferir costos y riesgos del intercambio a otros agentes de la cadena; diversificar sus actividades, y buscar protección o apoyos públicos.⁸

De estas opciones, la última está casi descartada en el actual entorno mexicano, caracterizado por la liberalización y desregulación de la economía, incluido el sector agropecuario. Las tres primeras, en cambio, se observan en el caso de La Fraylesca, inducidas por la Nestlé. La transnacional ha recurrido a las convenciones⁹ y a la instalación de tanques enfriadores con el fin de estabilizar las transacciones y transferir costos y riesgos, aprovechando su control monopsonico en la región.

Para ubicar con precisión la transferencia de costos y riesgos a los actores con menor poder de influencia, es necesario examinar lo que R. Coase denomina costos de transacción. La innovación conceptual consiste en tomar conciencia de los costos del mercado derivados de la búsqueda de socios o clientes, así como de la negociación, establecimiento y garantías de un contrato. Estos costos son vitales en el caso de la lechería, donde la recolecta diaria se realiza en condiciones especiales y por ello es uno de los importes más altos de toda la cadena. Además, debe considerarse el riesgo del manejo del producto, dada su fragilidad. Aparte de los costos y riesgos, se plantean las normas de calidad y las formas de trabajo (tipo y horario de la ordeña, hora de recolecta, etc.), pues con base en su definición se identifican los actores con mayor control y poder de la cadena.

los comportamientos de los agentes integrados —ganaderos en este caso— que, según la visión aquí analizada, reaccionan y tratan de adaptarse de la mejor manera a los cambios decididos por el primero.

7. F. Eymard-Duverney, "Typologie d'entreprises et formes de coordination", *Actes de communication*, núm. 9, París, 1992.

8. Paule Moustier, *Organisation et performance des marchés vivriers: quelques jalons pour une mise en relation*, mimeo., Mont Pellier, Francia, 1993.

9. Instrumento no mercantil por el que se acuerdan y aseguran las condiciones del intercambio en un período determinado. Se adopta porque es más barato y flexible que un contrato escrito, en especial cuando se trata de un mercado mono u oligopólico, como el estudiado. Véase O. Favereau, "Marchés, organisations et ajustements économiques", *Cahiers du ceresa*, núm. 8, Universidad de París-Dauphine, 1992, pp. 1-21.

A partir del análisis de las estrategias individuales y de los costos de transacción se busca detectar las trayectorias básicas de la reorganización del sistema lechero de la zona de estudio.

Cuestiones de método

Para examinar la articulación entre los ganaderos y la Nestlé, y por tanto la imbricación entre las formas de producir e intercambiar, se intentó consultar a los dos actores principales. Se aplicó una encuesta por muestreo estratificada, entre 120 ganaderos, considerando como variable asociada al número de cabezas con el propósito de caracterizar los aspectos socioeconómicos, técnicos y productivos de las explotaciones. Además, se realizaron 26 entrevistas abiertas con los responsables de las organizaciones de productores que gestionan los tanques enfriadores en la región. En cuanto a la Nestlé, no fue posible realizar contacto alguno, por lo que sus tácticas se infirieron de la información generada en las primeras técnicas de investigación y, de manera indirecta, de una ardua revisión bibliográfica. Los datos de la encuesta se procesaron con el programa estadístico SPSS, obteniéndose los cuadros de salida que aquí se analizan. Asimismo, la revisión crítica de textos permitió identificar los antecedentes históricos, el entorno nacional y regional y las tácticas precedentes de los actores sociales, en especial de la Nestlé.

EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN MULTIPROPÓSITOS Y LA DISCONTINUIDAD DE LA OFERTA LECHERA

A partir de los antecedentes teóricos y las evidencias empíricas se sustituye la denominación tradicional de "doble propósito" por el de "sistemas multipropósitos", para destacar la diversificación de la producción bovina (becerros, novillos y leche), combinada con el componente agrícola (maíz) y las actividades que se desarrollan fuera de la unidad productiva.

La muestra estratificada se diseñó a partir de la asociación de las variables de superficie e inventario ganadero de la unidad productiva. Los resultados se muestran en el cuadro 1, en el que destaca que conforme aumenta el número de cabezas de ganado se incrementa la superficie.

Aspectos socioeconómicos y productivos

En La Fraylesca prevalece un nivel de educación muy bajo. Alrededor de 50% de la población inició estudios primarios, pero sólo 22% los concluyó. Ello explica la elevada marginación y la dificultad de los ganaderos por encontrar alternativas laborales en otros sectores económicos.

La Fraylesca es considerada como una importante abastecedora regional de leche, carne y derivados.¹⁰ La producción la

10. S. Fernández-Baca, "Perspectivas de la producción de leche y carne en el trópico americano", en *Avances en la producción de le-*

C U A D R O 1

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR ESTRATO DE PRODUCTOR Y SUPERFICIE DE LA UNIDAD PRODUCTIVA EN LA FRAYLESCA, 1995 (HECTÁREAS)

Cabezas	De 6 a 30	De 31 a 58	De 59 a 100	De 101 a 600	Total	% del total
De 13 a 40	16	5	3	3	31	26
De 41 a 60	4	10	7	2	28	23
De 61 a 100	5	7	7	7	31	26
De 101 a 400	-	3	7	14	30	25
Porcentaje	25	26	24	25	120	100

Fuente: resultados de encuesta CEIICH-UNAM, 1995.

desarrollan principalmente los pequeños y medianos productores,¹¹ los cuales tienden a diversificar sus actividades productivas, lo que muestra su gran flexibilidad. Su naturaleza no especializada les permite adaptarse a la disponibilidad de recursos productivos, a las variaciones climáticas (sobre todo las lluvias) y a las condiciones comerciales. Todo ello les asegura liquidez y la oportunidad de atenuar los riesgos.

Un ejemplo claro de esta forma de producción corresponde a los ganaderos de mediano tamaño, para los cuales las restricciones del mercado, el reducido acceso a las tecnologías pecuarias y la disminuida escala de producción, los llevan a privilegiar la toma de decisiones de corto plazo, procurando mantener un equilibrio entre la venta de becerros y de leche. Esto se combina con la escasez de forrajes en el estiaje, lo que induce a los productores a sufrir variaciones en el volumen diario de leche. En el período de secas, la producción diaria alcanza 58 000 litros, lo que beneficia a las queserías regionales, especializadas en productos artesanales,¹² que compran parte de la producción comprometida en el contrato con la Nestlé a base de mejorar el precio. En la época de lluvias, cuando la producción aumenta a 87 000 litros, sucede lo contrario, pues los productores optan por entregar la leche a la empresa, y no a los queseros, pues el precio de ésta permanece estable todo el año.

Características de la ganadería bovina multipropósitos

El ganado utilizado en La Fraylesca es cruzado de cebú y suizo y se alimenta de pastos inducidos (estrella africana y jaragua) en agostaderos. Cuando se proporciona alimentación complementaria, ésta consiste de residuos de cosecha (esquilmos de

che y carne en el trópico americano, FAO, Santiago, Chile, 1992, pp. 483-504.

11. La referencia de pequeño, mediano o gran ganadero está relacionada con el tamaño, en superficie, de la unidad productiva, así como al número de cabezas y el nivel de capitalización.

12. La producción rústica, y su consecuente inestabilidad estacional, contribuye a que la quesería de la zona no prospere.

maíz) y sales minerales. Esta posibilidad depende de la capacidad económica de los productores y del estrato en que se encuentren insertos. La ordeña se realiza en forma manual, con apoyo del becerro, una vez al día y con mano de obra familiar.

La comercialización de la leche se lleva a cabo en la localidad, aunque 92% se destina al termoenfriador de la Nestlé, y el resto a la fabricación de quesos, por medio de intermediarios "boteros", y al autoconsumo. Cabe señalar que sólo 35% de los ganaderos aceptan tener convenio o compromiso de venta para su leche fresca, situación que contrasta con el lugar de venta, que representa casi la totalidad de la producción y que se destina en forma masiva a la Nestlé (véase el cuadro 2).

C U A D R O 2

ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS PARA LA VENTA DE LECHE EN LA FRAYLESCA, POR ESTRATO DE PRODUCTOR (PORCENTAJES)

Estrato (cabezas)	A cambio de crédito	A cambio de insumos	Por convenio	No tiene
I	2	4	4	16
II	-	3	5	15
III	-	1	7	18
IV	-	2	7	16
Total	2	10	23	65

n= 120.

Fuente: resultados de la encuesta CEIICH-UNAM, 1995.

En La Fraylesca el sistema multipropósitos se reconoce por la diversidad de los productos generados, pues además de la leche y sus derivados, se obtienen vacas y becerros, lo que distingue al hato como típicos de cría o *rejejeros*. Además de los bovinos para engorda, criados básicamente por los grandes productores, se obtienen otras especies domésticas, así como componentes agrícolas.

Según los indicadores seleccionados, la productividad del ganado regional es baja en promedio, en comparación con los índices ideales, pero cercanos e incluso superiores a los que se registran en otras zonas del trópico mexicano, principalmente en las edades del primer parto y el destete, y en los rendimientos de la ordeña (véase el cuadro 3).

En el aspecto sanitario, las actividades mejor atendidas por los ganaderos son la vacunación, los baños garrapaticidas y, en menor grado, la prevención y las parasitosis

El ingreso por concepto de leche en relación con el total de la unidad productiva es muy importante para la mitad de los entrevistados, y para 10% de éstos constituye su única fuente de ingreso, lo que muestra una escasa especialización productiva (véase el cuadro 4).

En cuanto a la proporción de acreditados en la región, 36% se encuentra en cartera vencida desde 1995 y sólo 13% ha restructurado su deuda, lo que provoca que se descapitalicen y se bus-

que una mayor liquidez para los productos generados. Ello atenta contra la diversificación productiva de la región. La asistencia técnica, por su parte, es casi inexistente y cuando llega a suministrarse es de carácter privado.

Respecto a las expectativas de los ganaderos de La Fraylesca, más de la mitad considera que la actividad lechera se ha incrementado en el último quinquenio y cerca de las dos terceras partes espera mejorar en el futuro. El optimismo varía según el estrato del productor, dado que las posibilidades halagüeñas disminuyen en los dos más altos, merced a su baja escala de producción y, por tanto, su menor dependencia de este producto.

C U A D R O 3

CARACTERÍSTICAS PRODUCTIVAS Y REPRODUCTIVAS POR ESTRATO DE PRODUCTOR EN LA FRAYLESCA (PROMEDIOS)

Estrato (cabezas)	Producción lechera del hato (litros)	Producción lechera por lactancia (litros)	Edad al primer parto (meses)	Edad al destete (meses)
I	3.5	210	34	8
II	3.6	415	34	8
III	3.2	517	38	7
IV	3.5	799	34	8
Promedio	3.5	485	35	8

n= 120.
Fuente: resultados de la encuesta CEIICH-UNAM, 1995.

LA NESTLÉ COMO EJE DEL SISTEMA LECHERO REGIONAL

La Compañía Nestlé se instaló en México en 1935, con una planta de leche condensada en Ocotlán, Jalisco. A ésta le siguieron otras en Coatepec, Veracruz (1955); Tamuín, San Luis Potosí (1963), y una de leche en polvo en Chiapa de Corzo, Chiapas (1971). Desde un principio, la Nestlé buscó expandirse a base de participar en múltiples actividades, si bien su fuerza económica tradicional reside en la industria alimentaria, en la cual ha consolidado su posición monopsónica, en particular en el caso de la lechería tropical.¹³

13. A. Gómez, "La Nestlé en Tabasco", *Geografía Agrícola*, núm. 4, Universidad Autónoma Chapingo, México, pp. 29-59; A. Quintana, *Las empresas transnacionales en la agroindustria de lácteos: el caso de la compañía Nestlé en México*, tesis de Maestría en Sociología, UNAM, México, 1983; E. Contreras et al., *Producción lechera por contrato y desarrollo regional sustentable. El caso de La Fraylesca, Chiapas*, informe de investigación CEIICH-UNAM, 1996; y *Las perspectivas para los productores agropecuarios y la producción por contrato: leche y maíz en la La Fraylesca, Chiapas (1970-1994)*, ponencia presentada en el seminario Chiapas en la Nación, San Cristóbal de las Casas, CEIICH-UNAM, y F. Mestries, *Nestlé et la crise du lait*

Las razones de la transnacional para instalarse en una región varían según el caso, pero siempre se basan en la misma estrategia general: ubicarse en zonas aisladas en países subdesarrollados,¹⁴ pues ello le permite controlar el proceso productivo y el mercado, asumir un papel central en la cadena lechera, al regular la calidad y la oferta del producto,¹⁵ y crear sistemas de captación, conservación, industrialización y distribución de la leche, con lo que concentra un alto porcentaje del proceso global.

C U A D R O 4

IMPORTANCIA DE LA LECHE EN EL TOTAL DE INGRESOS (PORCENTAJES)

Poco importante	47
Importante	41
Única fuente	9
No sabe	3
Total	100

Fuente: resultados de la encuesta CEIICH-UNAM, 1995.

En los años setenta y ochenta la Nestlé contaba con tanques enfriadores de gran capacidad y redes acopiadoras muy extensas, lo que le permitió operar en gran escala y con ello absorber las notables diferencias de costos resultantes de la estacionalidad de la producción y las difíciles condiciones de comunicación que imperan en las zonas en las que se establece. La estrategia de la Nestlé también incluye la asociación con empresas cuyos productos pretende incorporar, así como el desplazamiento o absorción de la competencia. Ello le ha permitido influir en las autoridades de los países anfitriones, logrando un trato preferencial y concesiones especiales. Un claro ejemplo es el caso de La Chontalpa, Tabasco.¹⁶

En el trópico mexicano, la Nestlé ha tenido gran repercusión. Baste señalar que concentra 18.6% de la producción de leche fresca en la región y hasta 95% en La Fraylesca.¹⁷

au Mexique: éleveurs, industries laitières et consommateurs sous influence, Universidad de París VII-St. Denis, 1988.

14. De 1987 a 1989 la Nestlé realizó en América Latina 12% de sus ventas mundiales. En 1988 México se constituyó como el segundo mercado regional, sólo superado por el de Brasil. Véanse IAM-M, *Les Cent Premiers Groupes Agro-industriels Mondiaux*, CIHEAM, Montpellier, Francia, 1990, y *Agro-Alimentation*, núm. 1207, *Spéciale Nestlé*, París, 1990.

15. A. Bartra y M.A. Sánchez, "La ganadería de doble propósito en la región de los ríos, Tabasco", en *La investigación socioeconómica de la ganadería en México*, memoria del seminario, Palo Alto, México, 1987, pp. 135-148.

16. Se introdujeron vacas Holstein en pleno trópico húmedo, con resultados lamentables. D. Barkin y A. Zavala, *Desarrollo regional y reorganización campesina: La Chontalpa como reflejo del problema agropecuario nacional*, Nueva Imagen-Centro de Ecodesarrollo, México, 1978.

17. Manrubbio Muñoz Rodríguez, "Límites y potencialidades del

Las formas de intervención de la Nestlé en el trópico

El abastecimiento de leche en el trópico del país se integró con un conjunto heterogéneo de proveedores, lo que obligó a crear desde hace más de 30 años complejas redes de acopio que incluyeron rutas, horarios de colecta y toma de muestras (en los depósitos), a fin de obtener porcentajes de adulteración y grado de acidez, así como contrarrestar la competencia de otros subsectores productivos y las mejoras en el precio de los revendedores.¹⁸ En ese entorno la Nestlé se reubicaba en forma constante, pues sus depósitos los tenía por contrato con comisionistas, por lo que al terminar éste trasladaba el depósito a otro lugar, previo trabajo con las asociaciones ganaderas y autoridades locales, las cuales se comprometían a conseguir oferentes de leche fresca. De ser necesario, incluso, la empresa aportaba créditos y cooperación para obras del municipio,¹⁹ lo que evidencia un grave problema de transparencia.

Las rutas se iniciaban con un número pequeño de ganaderos y con el trabajo de promotores. Si no eran costeables en un año se cerraban. Las rutas con menor costo de transporte subsidiaban a las de mayor costo. Así, los comisionistas se ubicaban en el transporte y en la recolecta de leche e insumos para la producción, la fase más complicada y con mayores riesgos y costos, lo que representaba para aquéllos una posición estratégica no muy conveniente.

El contrato de prestación de servicios de un transportista a la Nestlé en ningún momento constituía una relación laboral. Aquél lo firmaba en calidad de empresario individual y se comprometía a respetar las orientaciones de interés para la Nestlé, lo que entrañaba las siguientes desventajas: el contrato tenía validez por sólo un año, con la posibilidad de ser cancelado diez días antes de su término; el comisionista tenía la responsabilidad de contratar al personal necesario, conforme a las condiciones de la Ley Federal del Trabajo; y debía asumir los costos de las posibles adulteraciones de la leche, así como el transporte de los insumos para la producción. Asimismo, las rutas incosteables podían suprimirse sin que la Nestlé estuviera obligada a pagar indemnizaciones como consecuencia del carácter estacional de la materia prima.²⁰

El establecimiento de los termos enfriadores y la redefinición contractual

Durante 15 años, la Nestlé recolectó leche por medio de comisionistas o boteros que la llevaban hasta una estación en Villa-

sistema de la leche en México", *Comercio Exterior*, vol. 40, núm. 9, México, septiembre de 1990, pp. 886-893.

18. Como sucedió en Tabasco en pleno auge petrolero, en que los precios de la leche se dispararon. A. Gómez, *op. cit.*

19. Como en la instalación del depósito de Teapa, Tabasco. A. Gómez, *op. cit.*

20. D. Juárez, *Comercialización de leche y derivados en la región de los Ríos, Tabasco*, tesis para obtener el grado de ingeniero agrónomo, Universidad Autónoma de Chapingo, México, 1989.

flores. De ahí se transportaba en grandes camiones enfriadores a la planta deshidratadora de Chiapa de Corzo. A partir de 1991, la empresa cambió su estrategia de recolecta: eliminó la estación, redujo el acopio inicial de leche y acortó las rutas con la instalación de 26 termos enfriadores.

Aprovechando su posición monopsonica, la Nestlé exigió a los productores constituirse en organizaciones legales, para continuar en el sistema lechero regional. Al no existir otra opción de comercialización y con la promesa de que se les mejoraría el precio de su producto, los ganaderos constituyeron varias asociaciones, principalmente a partir de la instalación de los termos enfriadores que modificaron el proceso de producción.²¹

Las organizaciones de productores presentan las siguientes características:

1) se conforman de pequeños y medianos productores privados no especializados en la fabricación de leche;

2) se constituyen como Sociedades Productivas Rurales de Responsabilidad Limitada (S.P.R. de R.L.), figura "sugerida" por la Nestlé, con la excepción de dos casos que están constituidas como Sociedades de Solidaridad Social (S.S.S.);²²

3) son relativamente nuevas, sin experiencia en el trabajo en equipo;

4) el número de socios es variable, al igual que la producción;

5) presentan bajos niveles de capitalización,²³ y adolecen de falta de equipo propio para el control de la calidad de la leche;

6) el equipo de producción se obtiene por comodato de la Nestlé, salvo en cuatro casos en que se le compraron;

7) son responsables de proporcionar la infraestructura necesaria para instalar el termo;

8) su capacidad instalada varía según la época del año: en épocas de secas se subutiliza y en tiempos de lluvias es insuficiente, lo cual refleja el carácter estacional de la producción lechera regional;

9) llevan una inadecuada contabilidad, y,

10) carecen casi por completo de apoyos externos (gubernamentales, créditos de la banca privada, etc.).

La Nestlé trata a las organizaciones según la lealtad que le muestren. Si acatan las reglas que impone las premia con créditos blandos, insumos, pagos adelantados, incrementos al precio

21. En la relación productor primario-industria, el primero se ve obligado a entregar un producto con las características que la segunda determina, por lo que emprende la modernización de su explotación, sustituyendo gradualmente su proceso para responder mejor a las nuevas exigencias de la industria (contenido graso, proteínico, bacteriológico, etc.), las cuales requieren de más materias primas, insumos, equipo y tecnología.

22. Éstas presentan una mejor organización y visión empresarial, lo que se refleja en la búsqueda de nuevas alternativas de comercialización y mejoras técnicas (en la alimentación del ganado, por ejemplo) y económicas (mejores precios del producto). Además, están conformadas en su mayoría por ejidatarios.

23. Ello depende de la antigüedad de la organización y de su volumen de producción: entre mayores sean una y otro, mejores serán sus niveles de capitalización.

final de la leche, etc.; en cambio, a las que rompen alguna regla, la transnacional les restringe la captación.

El nuevo convenio con la Nestlé

Como se mencionó, una vez constituidas las organizaciones la Nestlé otorga en comodato el equipo, con base en un convenio con las siguientes características:

- Los productores abastecen la materia prima (leche enfriada), conforme a las normas de calidad especificadas por la Nestlé. Ésta les hace compras ilimitadas y además les proporciona el equipo de producción y la asesoría por su uso.

- El convenio es informal (verbal), salvo algunas excepciones. En cualquier caso no se fijan con claridad los derechos y las obligaciones de cada una de las partes (sobre todo las de la Nestlé), lo que crea amplios márgenes de flexibilidad para ambas partes, pero en especial para la transnacional, merced a su mayor peso económico.

- Los productores se comprometen a vender en exclusiva a la Nestlé toda su producción, en cualquier época del año (tanto en época de secas como de lluvias). La empresa, por su parte, se compromete a comprar cualquier cantidad de la producción, en cualquier época, con un precio base, el cual mantiene durante todo el año.

- La organización se compromete a no acudir a otro canal de comercialización. De lo contrario, la Nestlé le invalida el convenio, penaliza el precio (se le descuenta el premio a la permanencia y se le reduce el precio base) y puede retirarle el equipo de enfriamiento. Existen, pues, penalizaciones de la transnacional para los productores, pero no al contrario.

- El contrato informal no especifica la duración del mismo, ni su vencimiento. En consecuencia, no existen costos y gastos por trámites legales. Además, no se cuenta con ninguna forma de arbitraje para resolver los desacuerdos, ni instancia legal (estatal) que haga respetar los convenios. La Nestlé establece de manera verbal las especificaciones en cuanto al tipo y cantidad del producto. Principalmente exige que la leche no esté ácida ni adulterada con agua u otras sustancias; que contenga un mínimo de grasa de tres grados por litro, y un enfriamiento de 3°C. Cabe señalar que la empresa establece en algunos casos un mínimo de entrega; sin embargo, las organizaciones siempre entregan una producción mucho mayor.

- La Nestlé recolecta el producto cada día con camiones cisterna. Pero cuando no lo hace y se pierde la producción, no existe ningún tipo de penalización.

- El proceso productivo y el uso de tecnología los impone la Nestlé. Asimismo, el operador del termo enfriador es un extra-bajador de la transnacional, capacitado por ésta. Ello significa que la empresa se ha asegurado el pleno control del proceso productivo.

- Como todo monoposonio, la Nestlé impone el sistema de precios, el cual se compone de un precio base, que se incrementa como premio por la permanencia, la calidad (nivel de grasa extra) y el enfriamiento. En contraste, la transnacional castiga el

precio si el producto presenta bajos niveles de grasa o adulteraciones. Las tarifas varían en función de los criterios que fija la Nestlé y no son homogéneas para todas las organizaciones regionales.

- El pago se realiza cada 14 días por medio de un cheque. Éste se desglosa en la organización y a cada productor se le entrega su parte, según el número de litros entregados.

Ateniéndonos al convenio, pareciera que se está ante un proceso de integración vertical del sistema de la leche en la región. Sin embargo, como el acuerdo es informal, se presentan amplios márgenes de flexibilidad para ambas partes, lo cual es aprovechado principalmente por la transnacional que, con base en su mayor peso económico, impone las reglas a los productores en detrimento de la integración vertical. Para los productores, la flexibilidad representa incertidumbre a largo plazo, por lo que buscan diversificar sus actividades como estrategia para disminuir los riesgos que aquélla entraña.²⁴

En La Fraylesca, la Nestlé determina la calidad de la leche, sin que de hecho exista ningún espacio de negociación en este aspecto. También se encarga de capacitar a los miembros de las organizaciones (muchas veces exempleados) para que realicen las pruebas básicas de calidad, como la de alcohol para verificar el nivel de acidez y de reductasa. Sin embargo, los productores no tienen noción del contenido de grasa de la leche, pues no cuentan con el equipo ni con la capacitación necesaria para realizar esas pruebas.

Cabe señalar que las organizaciones que se someten plenamente a la Nestlé obtienen más recompensas de ésta por el contenido de grasa. En cambio, aquellas que son "rebeldes" con la transnacional no obtienen mejoras por este concepto. Con ello se comprueba que las medidas de calidad de la empresa son flexibles, según el proveedor.

Organización comercial y figuras legales: riesgos y potencialidades

Los productores de la región se han agrupado en organizaciones, con base en el artículo 27 constitucional, y creado la infraestructura necesaria para instalar el equipo y absorber los costos del proceso de enfriamiento.²⁵ Asimismo, la Nestlé les transfiere los riesgos y las responsabilidades que entraña constituirse como empresa y llevar a cabo el proceso de producción.²⁶

24. R. Soria, M. Rodríguez y A. Langreo, "La agricultura contractual: el sector lácteo asturiano", *Revista de Estudios Agro-sociales*, núm. 144, Madrid, 1988, pp. 221-254.

25. En orden de importancia, los costos son: energía eléctrica, salarios de trabajadores (encargado del termo y a veces un contador), costos de transporte, equipo de limpieza, agua y otros. Además, también absorben los costos adicionales por la subutilización del equipo en tiempo de secas.

26. La leche es un producto perecedero, por lo que el principal riesgo es su descomposición. Éste lo asumen las organizaciones, al igual que el pago de impuestos, la afiliación del trabajador al seguro social, la realización de trámites legales, etcétera.

Además, con los tanques enfriadores la producción se homogeneiza, perdiéndose la individualidad de los productores y ocasionando que las pérdidas, los beneficios, los riesgos, los costos, etc., se distribuyan entre los socios.

A pesar de que la relación entre la Nestlé y las asociaciones en tan desigual, la conformación de éstas ha permitido a los productores aprender a trabajar de manera colectiva y obtener mayores beneficios en todos los aspectos, como en el mejoramiento de los canales de comercialización, la obtención de créditos (capitalizarse), mejoras tecnológicas, etc. Por otro lado, el convenio con la Nestlé les asegura un comprador y por tanto un ingreso cotidiano, que si bien es bajo, representa un importante complemento del ingreso familiar. Además, la flexibilidad del convenio les permite buscar opciones para diversificar, de manera encubierta, sus canales de comercialización (ventas temporales a queseros) y la producción interna (producir derivados de lácteos, como quesos).

La Nestlé se beneficia de la reorganización productiva al reducir los costos y los riesgos de la recolección y del proceso productivo de enfriamiento, con lo que obtiene mayores márgenes de ganancia. Además, tiene el control de calidad de su materia prima, así como un abastecimiento seguro y a bajo precio.

En lo que se refiere a la figura legal de Sociedades Productoras Rurales de Responsabilidad Limitada sugerida por la Nestlé, presenta demasiadas lagunas en su regulación interna y que en la práctica la pueden hacer inoperante. La figura Sociedades de Solidaridad Social, por su parte, representa una mejor opción para proteger a los socios; empero, limita a la organización, pues jurídicamente sólo puede defender los intereses de sus miembros, lo que le impide desarrollarse como cualquier otra empresa cuyo fin último es el lucro.

ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

El sistema productivo multipropósitos presenta un gran potencial en la estrategia de desarrollo regional, pues utiliza recursos locales (tierra, trabajo) e impulsa en forma paulatina un proceso de intensificación productiva. Ello contrarresta el carácter extensivo que distingue a la producción bovina en el trópico, la cual atenta contra la sustentabilidad del mismo y la conservación del ecosistema, además de que genera conflictos agrarios²⁷ y una baja productividad. Sin embargo, la diver-

sificación productiva dificulta la coordinación vertical, en este caso con la Nestlé.

El nivel organizativo de los productores es aún modesto, por lo que la articulación producción primaria-agroindustria no conduce a niveles adecuados de integración. De hecho, en la comercialización del producto, en especial en la fijación de los precios, se aprecia una de las principales limitaciones del desarrollo de la producción. La actividad bovina también padece de bajos niveles de capitalización, elevada cartera vencida e insuficiencia en los servicios.


Por estos motivos es necesario avanzar en la conceptualización completa del sistema multipropósitos con base en nociones de producción familiar, diversificada, flexible y extensiva, que permitan avanzar en la instrumentación de políticas y medidas para fomentar la producción bovina regional, propiciando su desarrollo sustentable y reduciendo la inestabilidad productiva y comercial que le caracteriza.

La Nestlé ha inducido una integración vertical específica, con base en el control de la producción primaria de leche, para anular la competencia regional. Asimismo, su mecanismo de mercado monopsónico, aunado a la estandarización de los productos, la transformación industrial y la concentración de las redes de acopio y distribución, le permiten determinar la producción y controlar a los proveedores de la materia prima.

La transnacional ha establecido una relación asociativa en la que se encarga de transferir tecnología; especificar las condiciones técnicas y de calidad de la producción, y tener la propiedad del producto.

Las organizaciones, por su parte, llevan a cabo el proceso productivo, con las especificaciones impuestas por la primera, incluyendo la fase de la recolección de la leche, una de las más costosas y riesgosas de la cadena agroindustrial. Pese a ello, la Nestlé se deslinda de responsabilidades y obligaciones con los productores, aprovechando la ausencia de instituciones y mecanismos de regulación pública.

La estrategia integral de la Nestlé se cimenta en el beneficio propio, merced a su posición en el mercado nacional e internacional de la leche y su derivados, así como a su poder financiero y tecnológico. Ello se traduce en generosas ganancias para la empresa.

A pesar de todo, y sin proponérselo, la Nestlé ha aportado una importante "cultura lechera" en La Fraylesca, Chiapas, y demás zonas en las que se ha establecido, propiciando no solamente el conocimiento sobre la producción, sino también la organización de los productores que en el futuro puede contrarrestar el control impuesto por la propia empresa y sentar bases mucho más firmes para un desarrollo autogestionario, bajo el control de los propios ganaderos. 

27. El ecosistema donde se ubica es el resultado de una compleja interacción del clima, suelo, agua, flora y fauna, lo que ha impuesto un alto grado de fragilidad, así como dificultades del tipo social y económico, como el desplazamiento de poblaciones nativas y competencia entre zonas de cultivos básicos y áreas de agostadero. Véanse A. Aluja, "Limitaciones para la producción de leche y carne en el trópico", *Memorias*, conferencias de inauguración de la maestría de producción animal tropical, División de Estudios de Posgrado, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, 1985, pp. 5-16; N.

Reig, "El sistema ganadero-industrial: su estructura y desarrollo, 1960-1980", *Desarrollo Agroindustrial*, núm. 8, SARH, México, 1982, pp. 19-35, y L.M. Fernández y M. Tarrio, "El desarrollo de la ganadería en Chiapas, competencias para el uso de la tierra", en *Ganadería y estructura agraria en Chiapas*, UAM-Xochimilco, México, 1984, pp. 44-75.