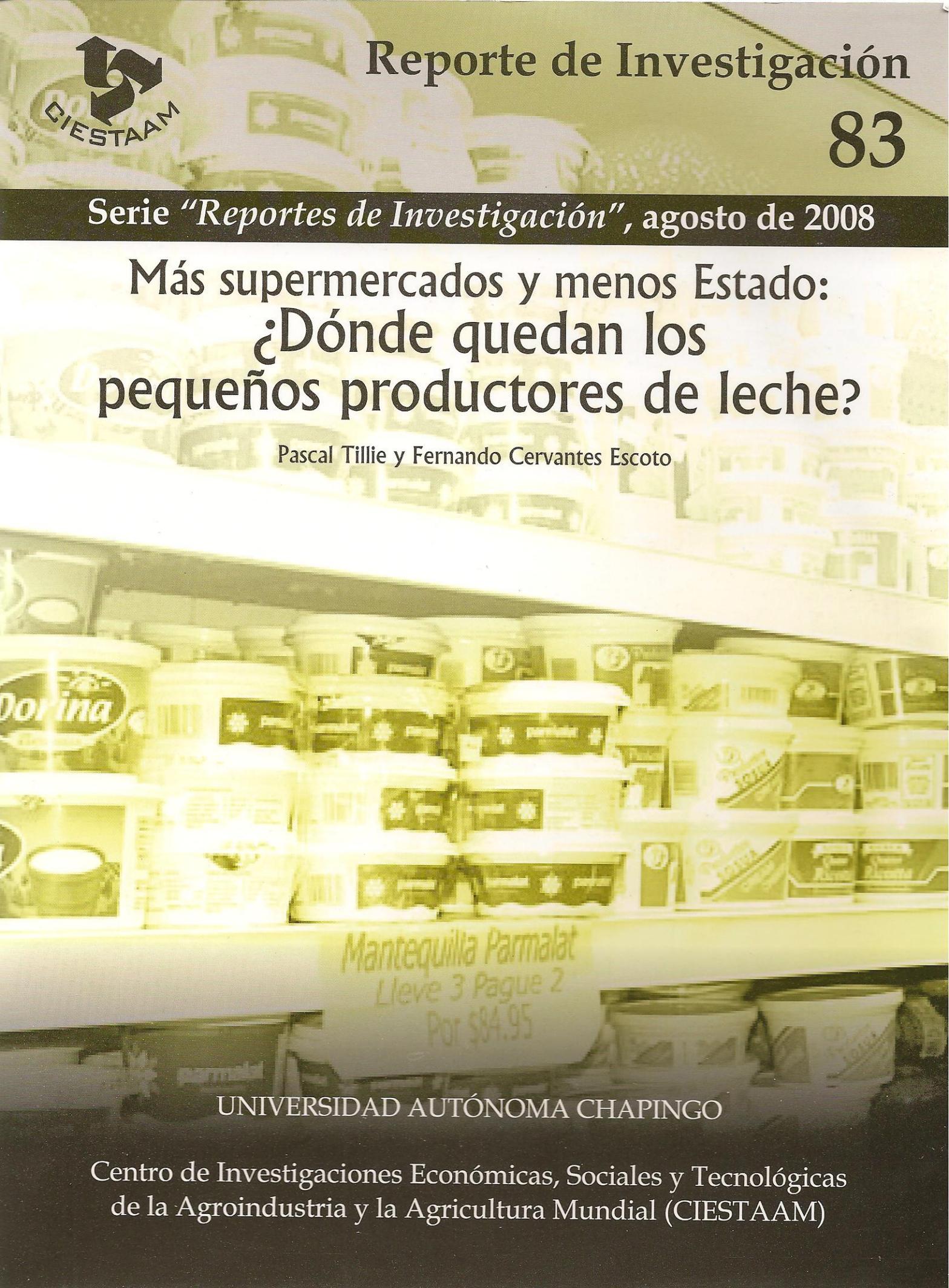


Serie "Reportes de Investigación", agosto de 2008

## Más supermercados y menos Estado: ¿Dónde quedan los pequeños productores de leche?

Pascal Tillie y Fernando Cervantes Escoto



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas  
de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM)

El Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) es un centro de investigación y posgrado, con sede en la Universidad Autónoma Chapingo, México, donde, desde 1990, se estudian problemas económicos, sociales y tecnológicos de la agroindustria y la agricultura mundial, y se generan y difunden conocimientos, todo lo cual se realiza a través del trabajo interdisciplinario, con una visión integral, crítica y propositiva, priorizando las necesidades de la sociedad rural y los intereses de los grupos mayoritarios.

## **MÁS SUPERMERCADOS Y MENOS ESTADO: ¿Dónde quedan los pequeños productores de leche?**

Pascal Tillie<sup>1</sup>

Fernando Cervantes Escoto<sup>2</sup>

Comité Editorial

*J. Reyes Altamirano Cárdenas*

*Ignacio Covarrubias Gutiérrez*

*Manrubio Muñoz Rodríguez*

*Jorge G. Ocampo Ledesma*

Primera edición en español, 20 de agosto de 2008

ISBN: 978-607-12-0021-1

© Universidad Autónoma Chapingo

km. 38.5 Carretera México-Texcoco, C.P. 56230, Chapingo, Edo. de México.

Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas  
de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM)

[www.chapingo.mx/ciestaam/](http://www.chapingo.mx/ciestaam/)

Derechos reservados conforme a la ley.

Impreso y hecho en México.

---

<sup>1</sup> Investigador del C3ED (Centre d'Ethique et d'Economie pour l'Environnement et le Développement), Universidad de Versailles – Saint Quentin (UVSQ), Francia. [pascal.tillie@c3ed.uvsq.fr](mailto:pascal.tillie@c3ed.uvsq.fr)

<sup>2</sup> Investigador del Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), de La Universidad Autónoma Chapingo [lacteos04@yahoo.com](mailto:lacteos04@yahoo.com); [lacteos04@gmail.com](mailto:lacteos04@gmail.com)

**MÁS SUPERMERCADOS Y MENOS ESTADO:**

**¿Dónde quedan los pequeños productores de leche?**

**MÁS SUPERMERCADOS Y MENOS ESTADO:  
¿Dónde quedan los pequeños productores de leche?**

**Pascal Tillie  
Fernando Cervantes Escoto**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO  
Centro de Investigaciones Económicas, Sociales  
y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura  
Mundial (CIESTAAM)



Agosto, 2008

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
I. CAMBIOS RECIENTES EN EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN MÉXICO	11
I.1 El surgimiento de los supermercados en México	11
I.2 Evolución del mercado de la leche en México	13
II. LOS INDUSTRIALES DE LA LECHE FRENTE A LA EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA	15
II.1 Diversificación de los productos elaborados por la industria	15
II.2 Nuevos productos y consecuencias para las industrias de la leche	18
III. EL IMPULSO A LA ESPECIALIZACIÓN LECHERA EN LA REGIÓN SUR DEL ESTADO DE VERACRUZ POR LA INDUSTRIA	21
III.1 Metodología de investigación	21
III.2 El papel histórico del Estado y de la empresa procesadora de leche	22
III.3 Oportunidades y riesgos para los productores	25
CONCLUSIONES	28
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

## INTRODUCCIÓN

Este artículo se enfoca a la evolución del mercado de la leche en México y sus consecuencias para los productores primarios en un contexto de apertura comercial, de merma de los apoyos del gobierno y participación creciente de los supermercados en el comercio de la leche. En México, la llegada de los supermercados ocurrió más tarde que en otros países latinoamericanos, como Argentina y Brasil. Sin embargo, en los últimos 10 años su participación en el comercio a detalle pasó de 10 a 57%, y en 2006 registraron un crecimiento anual en ventas de 8.6% (ANTAD, 2006).

Esta rápida expansión se debe a factores socioeconómicos del lado de la demanda, ampliamente señalados por la literatura (Reardon y Berdegúe, 2002; Reardon y Timmer, 2005). Se trata de la urbanización creciente del país, del aumento del poder adquisitivo de algunos sectores de la población, de la mayor incorporación de las mujeres a la fuerza laboral, del equipamiento de los hogares con refrigerador y vehículo. Del lado de la oferta también existen factores que fomentaron el surgimiento de los supermercados en México, como fue la liberalización de las inversiones extranjeras.

Comenzó en 1984 con la primera modificación a la Ley de Inversión Extranjera de 1973, que hasta entonces era una de las más restrictivas de los países en desarrollo. Posteriormente, una sucesión de revisiones realizadas a partir de 1989 completaron el proceso, y junto con una serie de reformas de la política comercial llevada a cabo en el periodo 1985–1988 contribuyeron al crecimiento de los flujos de capital extranjero, que fueron reforzados con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, TLCAN (Dussel, 2000; Graham y Wada, 2000). Desde entonces las cadenas de supermercados extranjeras pueden poseer la totalidad del capital de una empresa establecida en México, y por lo tanto empezaron a invertir masivamente en el sector.

Otro factor que favoreció su desarrollo fue el proceso de apertura comercial del mercado doméstico a las importaciones, iniciado en 1985 con la liberalización arancelaria, formalizado con la adhesión de México al *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) el año siguiente, y profundizado con el TLCAN. La liberalización del comercio abrió oportunidades para las cadenas de supermercados, ya que las importaciones de bienes se volvieron más fáciles y más baratas, y les permitió realizar economías de escala manejando una base de productos y un sistema logístico más amplio (Chávez, 2002; Reardon y Timmer, 2005). Como resultado de esto, el surgimiento de los supermercados generó cambios profundos en los sistemas de distribución y en las cadenas de abastecimiento de alimentos en México, cuyas consecuencias para los productores primarios es el objeto del presente reporte.

Simultáneamente a esas evoluciones de fondo en la organización de las cadenas en su conjunto ocurrió también un proceso de retiro del Estado, que anteriormente invertía ampliamente en el sector agrícola. Los mercados de insumos y productos se liberalizaron en los años ochenta y las agencias estatales de comercialización de los productos agrícolas se privatizaron (Yúnez-Naude, 2003). Otros hechos relevantes fueron la rees-

tructuración de la banca pública, que otorgaba créditos subsidiados al sector agrícola y que cesó de hacerlo en 1992 (Myhre, 1998), y la liberalización, en el mismo año, del mercado de tierras con la reforma al artículo 27 de la Constitución. En el caso particular de la leche, se eliminó progresivamente el control de precios al productor y al consumidor, y desde 1998 están enteramente determinados por las condiciones del mercado.

De lo anterior resulta que el contexto del mercado de la leche en México se ha modificado profundamente, tanto en su organización por los agentes privados como en el papel que desempeñaba el Estado. La pregunta que surge a raíz de estos cambios es: ¿Cuáles son las consecuencias para los productores de leche de una posible inclusión en el nuevo sistema de abastecimiento para los supermercados, dado que por una parte significa participar en un mercado dinámico y más remunerador pero que al mismo tiempo representa mayores exigencias? En los últimos años se han realizado varios estudios para determinar el impacto del surgimiento de los supermercados para los productores agropecuarios, tanto en México como en otros países (Berdegué *et al.*, 2005; Faiguenbaum *et al.*, 2002; Gutman, 2002; Hernández *et al.*, 2007; Schwentesius Rindermann y Gómez Cruz, 2006). El caso de la leche se caracteriza por la presencia de grandes intermediarios en la cadena, ya que los supermercados se abastecen de los industriales que procesan la leche, sector relativamente concentrado que cuenta con una participación creciente de empresas transnacionales. La presencia de estos intermediarios entre supermercados y productores hace que el impacto hacia los segundos sea menos evidente; es más probable que sea un efecto conjugado de actividades entre transformadores y distribuidores el que impacte a la cadena en su conjunto. En todo caso, se trata de identificarlo y describirlo, así como el comportamiento del Estado frente a estos cambios.

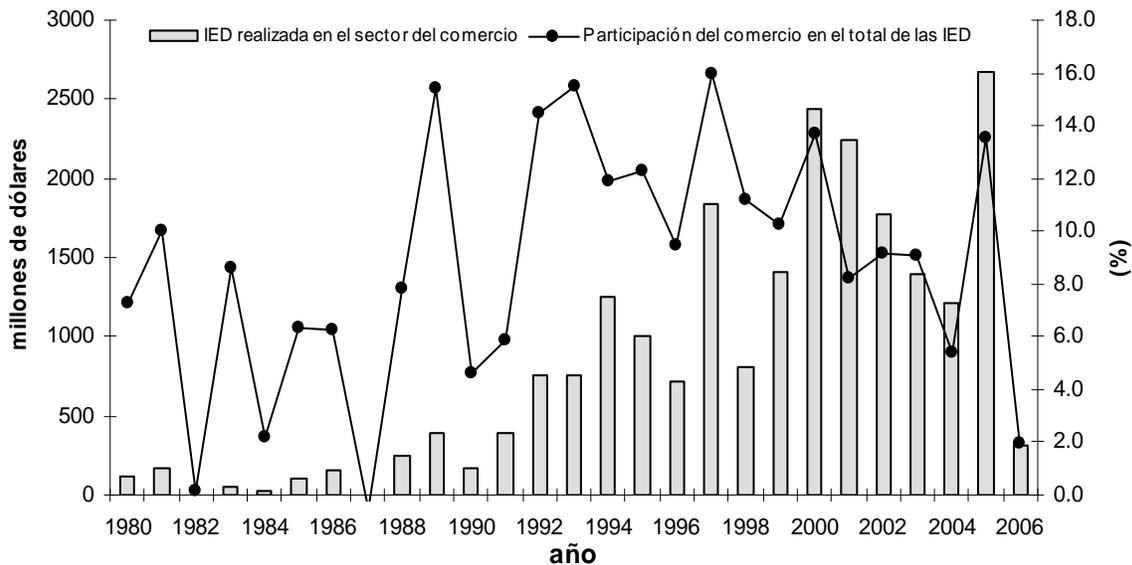
El objetivo de este escrito es proporcionar elementos de respuesta a partir del análisis de las transformaciones de la cadena de leche generadas por los supermercados y los industriales, así como de un estudio de caso en la región del trópico mexicano, donde los productores de leche enfrentan nuevos retos de comercialización. El artículo está organizado de la siguiente manera: la primera parte subraya los elementos característicos del surgimiento de los supermercados y las evoluciones simultáneas del mercado mexicano de la leche; la segunda describe el sector de la industria procesadora de leche y sus cambios recientes; y la tercera se enfoca a la situación que enfrentan los productores de leche en una región del sur del estado de Veracruz. Finalmente, en la última parte se concluye.

# I. CAMBIOS RECIENTES EN EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN MÉXICO

## I.1 El surgimiento de los supermercados en México

El crecimiento de los supermercados en México en las últimas décadas muestra las mismas características que presentan los de países en desarrollo. Aunque en México existen supermercados desde los años cincuenta, hasta la década de los ochenta se trataba solo de empresas de dimensión local o regional, de capital nacional, y enfocadas a sectores muy restringidos de la población, típicamente a las clases altas de las grandes ciudades del país. En 1994, al principio de la nueva fase de expansión del fenómeno, los supermercados apenas participaban con el 5% de las ventas totales de alimentos (Reardon, 2004: 2).

**Figura 1. Evolución de las inversiones extranjeras directas (IED) en el sector del comercio, 1980-2006**



Fuente: Secretaría de Economía, Dirección General de Inversión Extranjera.

La reforma en 1993 a la Ley de Inversión Extranjera fue clave para iniciar los cambios del sector, aunque éstos aparecieron más tarde en México que en otros países latinoamericanos. Esto propició la entrada de empresas de capital extranjero, que invirtieron sumas importantes en el sector del comercio. Las inversiones directas extranjeras (IDE) en este sector sumaron 2,973 millones de dólares en el periodo 1984-1993, mientras que en la década 1994-2003 ascendieron a 14,881 millones de dólares (figura 1). Una consecuencia importante de esta gran cantidad de dinero invertido por empresas extranjeras es que obligó también a las cadenas nacionales a realizar inversiones para

competir en el mercado con los recién llegados. Se inició entonces un cambio profundo en el sistema de abastecimiento de los supermercados con el propósito de bajar costos y de expandirse fuera de sus mercados tradicionales (Reardon, 2004).

La estrategia de las cadenas extranjeras al momento de ingresar al mercado mexicano, el cual no conocían y era controlado por las cadenas locales, fue buscar alianzas con éstas. Se registraron varias alianzas o fusiones, pero en su mayoría no perduraron, por diferencias culturales en la concepción del manejo de la empresa, y también porque después de la crisis de 1994-1995 los socios mexicanos no podían sostener el ritmo de crecimiento deseado por los extranjeros (CEPAL, 2000: 125). Otra estrategia de las cadenas foráneas fue diversificar el formato de los supermercados, para adecuarse a los diferentes sectores de la demanda y distinguirse de las cadenas locales (Chávez, 2002: 506).

Como resultado de las importantes sumas invertidas en la década de los noventa y de las estrategias de las cadenas, en la actualidad el sector de los supermercados en México está bastante concentrado, y constituye uno de los más amplios y dinámicos. Aunque los datos de la participación de las tiendas de autoservicio en el comercio a detalle son escasos, se estima que en 2003 participaron con 57% del total del comercio al menudeo (Reardon *et al.*, 2005) y con 43% del comercio de alimentos, lo que representó ventas por 41 mil millones de dólares (PECC, 2005).

Un elemento clave de la rentabilidad de las cadenas de supermercados es su volumen de venta, que al lograr un cierto tamaño les permite emprender inversiones importantes en sistemas de abastecimiento centralizado, tales como centros de distribución propios, y les otorga también mayor poder de negociación con sus proveedores. El reto es entonces atraer cada vez más clientes. Por tal motivo, se inició, a finales de los noventa, una dura guerra de precios entre las cadenas de mayor tamaño (Reardon, 2004: 3) que originó una fuerte concentración en el sector. En el año 2000, las cuatro cadenas más importantes (Wal Mart, Soriana, Comercial Mexicana y Gigante) concentraban alrededor del 90% de las ventas en supermercados, y una sola realizaba la mitad de ellas.

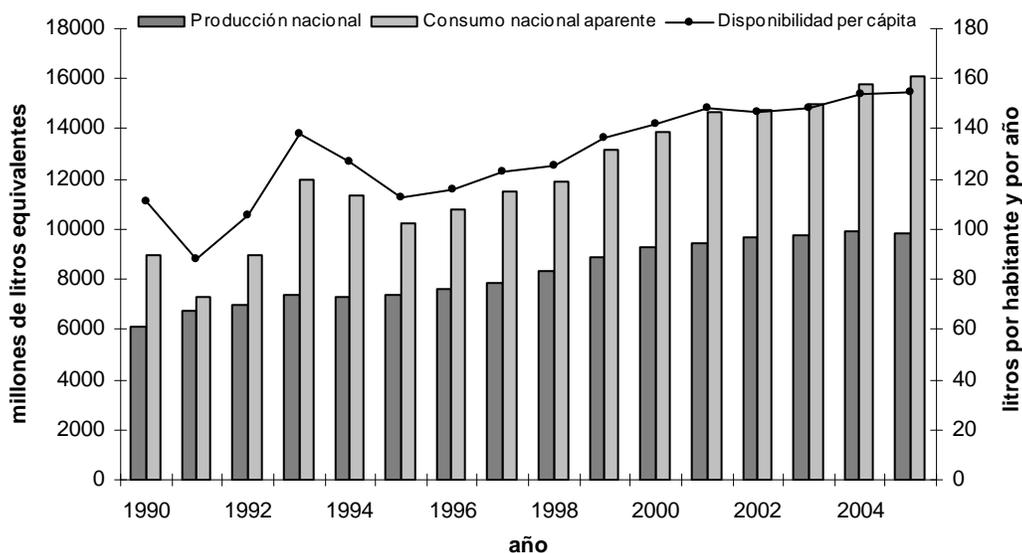
Para disminuir sus costos las cadenas mayores han buscado desarrollar sus propios sistemas de abastecimiento, en lugar de surtirse a través de los canales tradicionales, tales como centrales de abasto. La tendencia es pasar de un sistema en el cual cada supermercado se surtía en la central de abasto local, a otro en el que las diferentes cadenas poseen sus propios centros de distribución que centralizan las compras para luego repartir los productos en las diferentes tiendas del grupo. Asimismo, las cadenas buscan establecer relaciones comerciales con un menor número de proveedores que les suministren un mayor volumen de mercancías (*one-stop shopping*). Se pretende abandonar progresivamente las compras en sitio en las centrales de abasto en beneficio de relaciones más estrechas con proveedores preferidos (*preferred suppliers*) que les aseguren mayor estabilidad y calidad en el suministro, además de reducir el intermediarismo.

Una de las razones del éxito de los supermercados es la creciente demanda de productos alimenticios procesados, en parte porque reducen el tiempo de preparación y corresponden a las necesidades de la mujer urbana que trabaja. Los supermercados acompañan esta demanda poniendo a la venta una amplia gama de productos elaborados, mucho mayor que en las tiendas o mercados tradicionales, para lo cual exigen a sus proveedores una fuerte diversificación de productos, tanto en gama como en calidad. Los lácteos constituyen un buen ejemplo de la forma en la que los supermercados han impactado al conjunto de actores de la cadena productiva.

## I.2 Evolución del mercado de la leche en México

En el caso de la cadena de productos lácteos, los cambios impulsados por el papel creciente de los supermercados se llevaron a cabo en un contexto donde el mercado interno se extendió ampliamente (figura 2). El consumo nacional aparente del conjunto de productos lácteos por parte de la población mexicana pasó de un promedio de 8,432 millones de litros, equivalentes en los años 1990-1992 a más de 15,600 millones en los años 2003-2005, lo que correspondió a un aumento de 85% en un periodo de 15 años. Ello se ha debido en parte al aumento de la población en el mismo periodo (+ 23%) pero sobre todo al incremento en el consumo por habitante, que pasó de 101 litros, equivalentes en 1990-1992 a 152 litros en 2003-2005 (+ 50%), como resultado principalmente del aumento en el poder adquisitivo en algunos sectores de la población.

**Figura 2. Evolución de la producción, consumo y disponibilidad de leche por habitante en México, 1990-2005**



Fuente: Elaboración propia con datos de la Confederación Nacional de Organizaciones Ganaderas (2006).

Por otro lado, la producción de leche en México también creció en el mismo periodo, aunque en una proporción ligeramente menor. Entre 1990-1992 y 2003-2005 registró un aumento de 49%. Por lo tanto, la dependencia de las importaciones para el suministro de la demanda doméstica, que en promedio era de 21% en el periodo 1990-1992, ascendió a 37% en el lapso 2002-2005. Este crecimiento de las importaciones se debió en parte a la apertura del mercado mexicano de lácteos, tanto en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC) como en el TLCAN. Los aranceles para los productos lácteos disminuyeron, y se acordó para la leche en polvo un contingente de importación libre de arancel de 80,000 toneladas proveniente de países miembros de la OMC, y otro de 40,000 desde los EE.UU., este último aumentaría paulatinamente hasta llegar a la apertura total en 2008. Todas estas medidas favorecieron el crecimiento de las importaciones y permitieron subsanar el déficit de la producción nacional con productos de bajo costo, evitando así tensiones sobre el precio de la leche que pudieran afectar a las clases populares.

Mientras el consumo total de productos lácteos aumentaba, la participación de los supermercados en la venta de éstos creció en la década de los noventa. Por otra parte, el consumo se diversificó cada vez más, a raíz de la estrategia de las cadenas de proponer a sus clientes productos elaborados, originales y variados (Faiguenbaum *et al.*, 2002: 468). Todo ello implicó una mayor proporción de productos procesados en las ventas finales de lácteos y una modificación de la demanda hacia productos más diversificados, elaborados, de mayor calidad y con valor agregado. Los dos elementos anteriormente señalados –el cambio de sistema de abastecimiento de los supermercados en beneficio de unos pocos proveedores seleccionados y la demanda por productos diversificados– obviamente tienen repercusiones para las empresas que suministran a las tiendas de autoservicio, que tienden a seleccionar a aquellas capaces de producir mayores volúmenes de varios productos, y que, por lo tanto, tienen acceso a tecnología moderna y productos primarios de calidad.

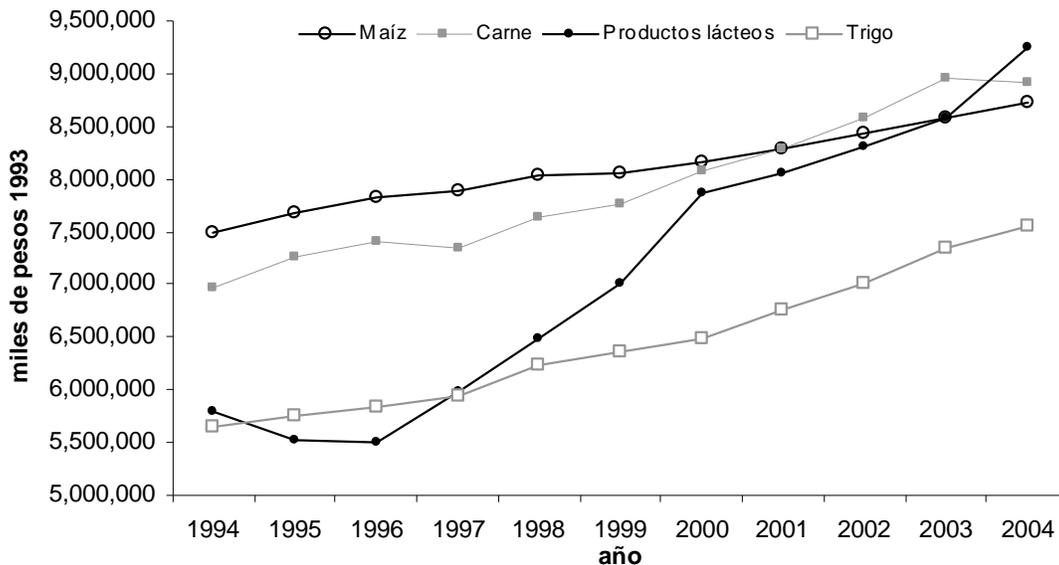
Pero al mismo tiempo, la alta concentración de los supermercados y la intensa competencia entre las diferentes cadenas por ganar más clientes generó una fuerte presión sobre los precios a sus proveedores. En suma, los supermercados exigen de la industria láctea productos más diversificados, de calidad y en mayor cantidad, pero a menor precio. Ante la importancia actual y creciente de los supermercados en las ventas totales de lácteos, surgen las preguntas acerca de cómo han reaccionado los industriales de la leche y de qué manera han transferido eventualmente estas nuevas exigencias de la demanda a sus proveedores, los productores de leche.

## II. LOS INDUSTRIALES DE LA LECHE FRENTE A LA EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA

### II.1 Diversificación de los productos elaborados por la industria

La industria de productos lácteos se ubicaba en 2004 en el tercer lugar en cuanto a su participación en el valor agregado de la industria alimentaria mexicana, detrás de las industrias del maíz y la carne. Contribuyó ese año con el 11% del PIB de la industria alimentaria y con 0.46% del PIB total del país. Sin embargo, si se compara la evolución, a precios constantes, que tuvieron las mayores industrias de alimentos del país en los últimos años, se constata que desde 1993 la industria de productos lácteos es la que ha registrado el mayor crecimiento en valor de la producción (figura 3). En México, la industria de productos lácteos se puede clasificar en tres grupos: la pública, la privada y la artesanal o informal.

**Figura 3. Evolución del valor de la producción (en pesos constantes de 1993) de las principales industrias alimentarias, 1994-2004**



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

La última se refiere a la fabricación de quesos artesanales, en su mayoría frescos, poco diversificados y destinados al mercado local o, en el mejor de los casos, a circuitos de comercialización tradicionales, tales como las centrales de abasto. La industria pública corresponde a la empresa LICONSA, que opera un Programa de Abasto Social de leche para las clases populares. Históricamente, esta empresa importaba casi la totalidad de su producción, comprando en el mercado internacional leche en polvo, que volvía a hidratar y envasar para luego distribuirla a precios subsidiados. Sin embargo, desde 2002 empezó a comprar leche “bronca” a los productores nacionales, convirtiéndose en pocos años en

unos de los principales compradores del mercado. En 2006 adquirió 447 millones de litros de leche en el mercado nacional, o sea 4.4% de la producción de ese año (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2007: 22); por otro lado, distribuyó 957 millones de litros, lo que representó el 6.3% del volumen disponible de leche en México.

Se considera que en México existen alrededor de 2,000 empresas que se dedican a la transformación de la leche: pasteurización, elaboración de queso, crema, helados y yogur, y deshidratación. La gran mayoría son unidades de pequeña o mediana escala, sin embargo, las grandes empresas nacionales o transnacionales generan la mayor parte de la producción, dependiendo del tipo de actividad y del nivel de capital requerido para ello. A continuación se describen los productos lácteos más importantes y sus características.

#### *a. Leche fluida, tratada y envasada*

La producción total de leche fluida en México para el año 2006 fue de 4,223 millones de litros (SAGARPA - SIAP, 2007), de los cuales la leche pasteurizada sigue siendo la más importante, con una participación de 41%. Sin embargo, esta proporción disminuye en beneficio de la leche ultrapasteurizada, cuya producción ha ido creciendo a un ritmo acelerado en los últimos años: entre 1994 y 2006 registró un aumento de más de 140% y su participación en el mercado de leche fluida pasó de 20% a 38%. Este crecimiento se explica por las ventajas que tiene el producto, tanto para el consumidor como para las empresas procesadoras y distribuidoras. Su alta vida de anaquel sin refrigeración facilita el manejo de los inventarios y permite almacenar la sobreoferta estacional de primavera-verano, distribuirla en épocas de menor producción y que el consumidor pueda comprar en una sola vez para toda la semana, lo cual reduce los costos de almacenaje en los supermercados (Farina *et al.*, 2005). Por lo tanto, es un producto muy conveniente para la población urbana que trabaja y realiza sus compras en los supermercados.

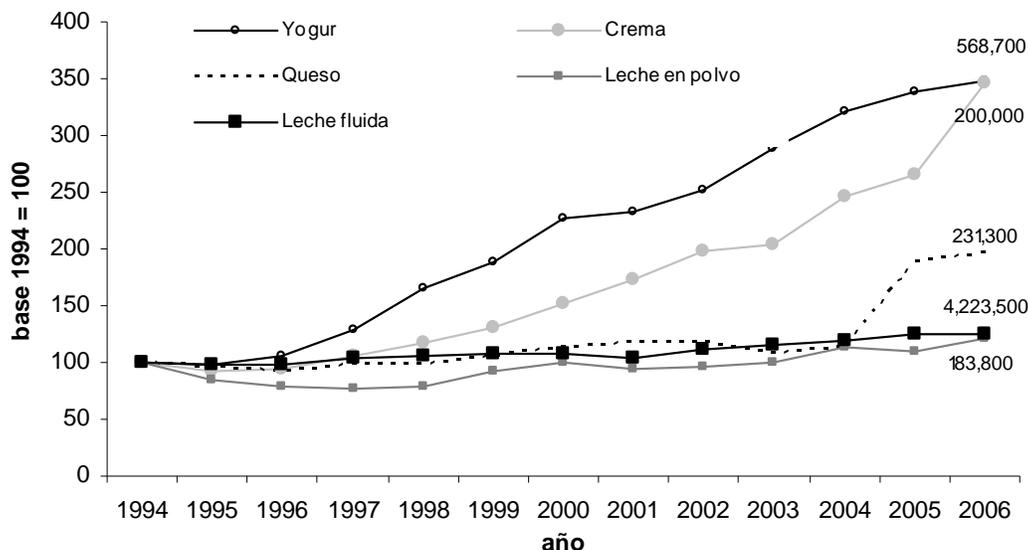
En México existen más de 100 empresas pasteurizadoras, sin embargo, muchas son sociedades de tamaño mediano, con una influencia comercial local y una gama de productos reducida. La mayor parte de la producción de leche fluida la realizan empresas grandes, casi exclusivamente de capital mexicano, o cooperativas de productores. Las 8 empresas más importantes del sector producían en 2003 más de 3,000 millones de litros de leche fluida, lo que representaba un poco más de 77% de la producción nacional. La sociedad líder, el Grupo Industrial Lala, tiene una participación superior al 30% y la segunda, la Cooperativa de Ganaderos Productores de Leche Pura (Alpura), participa con el 10%.

#### *b. Quesos*

En 2006 se produjeron más de 230,000 toneladas de queso en México, un aumento de 110% en diez años. Sin embargo, estos datos corresponden a la producción de queso industrial, pero si se añade la producción artesanal el volumen sube a más de 400,000 toneladas. Se estima que existen más de 1,300 empresas que se dedican a la producción

de queso, crema y mantequilla, pero la mayoría son unidades de producción de pequeña escala (Castro *et al.*, 2001: 63). Por lo tanto, la producción de queso en México sigue siendo un sector relativamente atomizado, aunque en 2006 las 7 empresas más grandes del país produjeron alrededor del 40% del volumen total.

**Figura 4. Índice de producción industrial de los principales productos lácteos, 1994-2006**



Nota: Las cifras se refieren a volumen de producción en miles de litros para leche fluida y a toneladas, para los demás productos.

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, Encuesta Industrial Mensual.

### c. Yogur

La producción mexicana de yogur registró un alto crecimiento en los últimos 15 años. En 2006 se produjeron más de 568,000 toneladas de este producto, lo que representa más de tres veces la producción del año 1996 (figura 4). El consumo promedio anual pasó de 1.75 kg per cápita en 1994 a casi 5 en 2004. Además, se trata de un segmento muy concentrado, ya que sólo 5 empresas comparten la casi totalidad del mercado (Danone, Sigma Alimentos, Lala, Alpura y Nestlé).

A raíz de la fuerte competencia en el sector y de la presencia de empresas extranjeras, la gama de productos se incrementó ampliamente. Los industriales invirtieron sumas importantes en publicidad y en innovación, que fomentaron el crecimiento de la demanda y el posicionamiento del yogur como un producto saludable (Castro *et al.*, 2001). Estos esfuerzos de la industria de los lácteos se realizaron de acuerdo con las cadenas de supermercados, que apoyaron las campañas de promoción y muchas veces

también las innovaciones, ya que para ellas el yogur representa un producto de alto valor agregado y con un potencial de diversificación importante. Como resultado, existe en la actualidad una amplia gama de yogures que permite responder a la demanda de los consumidores, que buscan una oferta diversificada para satisfacer los gustos de cada miembro de la familia.

#### *d. Otras leches industrializadas*

Las empresas multinacionales tienen una fuerte participación en la elaboración de leche industrializada, como la leche condensada, evaporada o deshidratada. Estos mercados están dominados por una empresa, la Nestlé. La producción de leche evaporada y condensada alcanzó más de 158,000 toneladas en 2004, y ha tenido un crecimiento moderado, de 20%, en los diez últimos años según datos de FAOSTAT (2007). La producción de leche deshidratada para consumo final alcanzó 183,800 toneladas en 2006, un aumento de 56% desde 1996. Esta categoría está dinamizada por la producción de leches maternizadas, que registraron un fuerte crecimiento, de 125%, entre los años 1996 y 2006 para alcanzar un volumen total de 52,000 toneladas. El importante consumo de este producto en México se explica por incentivos gubernamentales, que ofrecen leche infantil para niños de hasta 6 meses, y por una fuerte presencia en las tiendas de autoservicio y farmacias. Este mercado lo comparten empresas de capital extranjero, que tienen un dominio muy agudo de las estrategias de mercadotecnia, y relaciones muy estrechas con las cadenas de supermercado.

### **II.2 Nuevos productos y consecuencias para las industrias de la leche**

A final de cuentas, el crecimiento de la producción industrial en México se debe al surgimiento de productos más convenientes para los consumidores y los distribuidores, como la leche ultrapasteurizada, y más elaborados y de mayor valor agregado, como los quesos, yogures o leches maternizadas (figura 4), cuya demanda está dinamizada por la elevación del poder adquisitivo de los estratos medios y altos de la población. La industria respondió a esta demanda con un rápido proceso de innovación tecnológica y de diversificación de productos, que fueron introducidos en el mercado a través de mucha promoción. El caso emblemático es el auge de la producción de yogur en los últimos diez años. El liderazgo de estos productos de alto valor agregado lo tienen grandes empresas multinacionales, como Nestlé, Danone y Sigma Alimentos, que cuentan con el dominio de tecnología específica y técnicas de mercadotecnia avanzadas (Castro *et al.*, 2001). Pero sobre todo, estas empresas tienen relaciones estrechas con las cadenas de supermercados, con las cuales han desarrollado una “simbiosis” (Reardon, 2004): los industriales necesitan tiendas grandes para desarrollar sus ventas y encontrar clientes para la gran diversidad de productos que generan, en tanto que las cadenas de supermercados requieren empresas suficientemente importantes que les puedan suministrar una gran cantidad de productos diversificados con regularidad, para no tener que recurrir a demasiados proveedores.

Por lo tanto, el crecimiento de los supermercados ocurrido en el país desde los años noventa sin duda benefició a las grandes empresas procesadoras de leche, que aprovecharon el fenómeno para ampliar su gama de productos y ventas. Para lograrlo, tuvieron que aumentar el volumen de leche recibido: pasaron de captar en 1994 el 58% del volumen total de leche disponible en México a 70% en 2001. Lo anterior resultó posible debido a una mayor participación de la industria en las importaciones de leche en polvo y otros derivados, además de una mayor integración con los productores nacionales en los esquemas de abastecimiento.

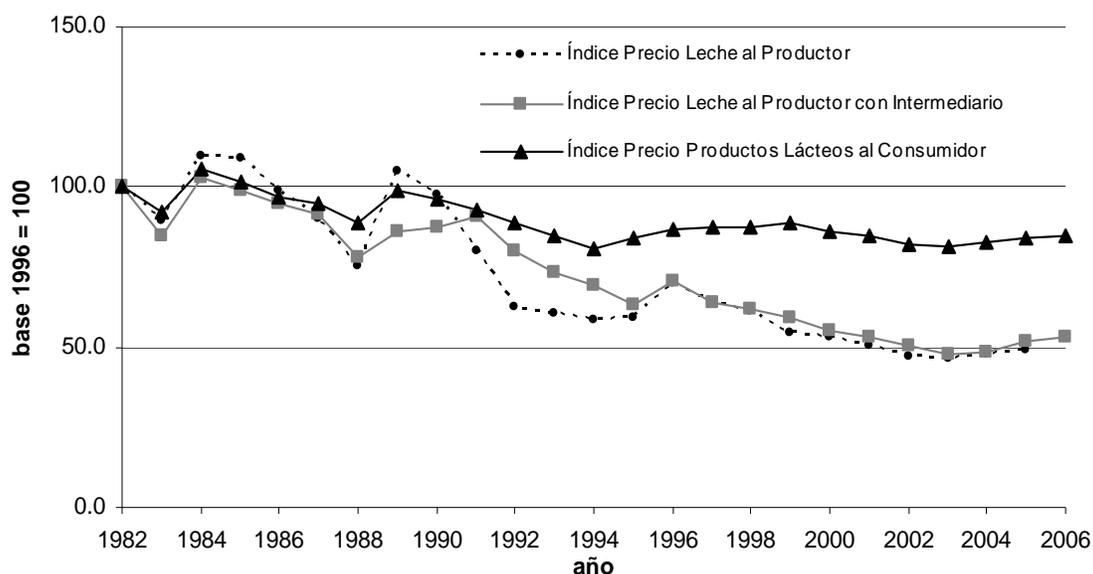
Otra consecuencia de la evolución de la demanda de productos lácteos es la concentración cada vez mayor del sector de la transformación. Efectivamente, la elaboración de productos de mayor valor agregado necesita el uso y manejo adecuado de tecnología especializada, cuyo costo es importante. Además, surtir las cadenas de supermercados implica desarrollar sistemas de distribución eficientes y de tamaño amplio, así como disponer de recursos suficientes para resistir los largos plazos sin pago que imponen los supermercados. Cabe señalar también el alto costo de las inversiones en la red de transporte refrigerado, que es imprescindible cuando se trata de productos frescos. Por lo tanto, frente a la presión sobre los precios llevada a cabo por las cadenas de supermercados, las empresas de lácteos han respondido ampliando la escala de operación, lo que les ha permitido hacer un uso óptimo de la infraestructura. Lo mismo ocurre con las empresas que se dedican a la pasteurización o ultrapasteurización, sector en el cual se registró un movimiento de adquisición de empresas de mediana escala por parte de actores más grandes (Castro *et al.*, 2001: 69). A final de cuentas, el movimiento de concentración generó un sector dualístico, a medida que desaparecían los actores medianos absorbidos por las empresas grandes.

En el otro extremo se encuentran todavía las pequeñas empresas, que se abastecen de leche barata con productores familiares o de doble propósito, las cuales usan una tecnología de transformación rústica y artesanal, y elaboran productos poco diferenciados destinados a nichos del mercado local. Estas empresas, que muchas veces pertenecen al sector informal de la economía, se surten con leche caliente de deficiente calidad y no cumplen con las normas de fabricación, sanidad y seguridad.

Como resultado de este proceso de concentración se estima que en 2003 unas 19 empresas controlaban alrededor del 80% del volumen de leche procesada en México. A pesar de esta concentración y del poder resultante para las industrias consideradas, éstas últimas se enfrentan a un sector aún más concentrado, el de los supermercados. Además, las cadenas de distribución poseen un recurso clave, que es el acceso a los clientes. Dada la importancia de la mercadotecnia en las ventas de alimentos, sobre todo de aquellos diversificados como los productos lácteos de alto valor agregado, y que las cadenas de supermercados son las que deciden la ubicación de los productos en sus anaqueles, las campañas de promoción y las ofertas, a final de cuentas son ellas las que tienen el poder de negociación más alto en toda la cadena de productos lácteos. Por lo

tanto, ejercen la gobernanza<sup>1</sup> sobre el conjunto de actores involucrados en la producción láctea e imponen sus condiciones en cuanto a precios, calidad y cantidad de los productos a sus proveedores. El eslabón más atomizado y por lo tanto más débil de la cadena es el de la producción primaria. Se estima que en México existen más de 600,000 explotaciones lecheras de diferente tamaño, la mayoría de ellas poco organizadas. El reducido poder de negociación del segmento de producción primaria se refleja en la evolución del índice de precios al consumidor de los productos lácteos, y de la leche al productor (figura 5). Si el precio al consumidor de los lácteos bajó en términos reales desde 1982, a partir de 1994 sigue aproximadamente la misma evolución que el índice general de precios; sin embargo, en los últimos veinte años el precio de la leche al productor perdió la mitad de su valor, en términos reales.

**Figura 5. Evolución de los índices de precio real de la leche al productor y productos lácteos al consumidor, 1982-2006**



Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT y Banco de México.

El dualismo que la evolución de la demanda y el surgimiento de los supermercados ha creado en el sector de los industriales lácteos tiene también repercusiones para los productores de leche. El sector artesanal de la transformación resistió el cambio, debido a que tiene acceso a una materia prima de costo reducido y a que sus ventas están en el sector tradicional de la distribución, redes locales y centrales de abasto de las ciudades cercanas. Sin embargo, no agrega mucho valor a la leche que procesa, y

<sup>1</sup> La estructura de gobernanza de una cadena describe la forma en que los actores la controlan a través de barreras a la entrada y de procesos de coordinación; y determina quién conduce la cadena (Gereffi y Korzeniewicz, 1994).

sus oportunidades de ascenso son muy reducidas al no contar con un mercado dinámico. Sus oportunidades de desarrollo, así como de los productores que lo proveen son por lo tanto escasas. Del otro lado, las grandes empresas de productos lácteos tienen acceso a los mercados más dinámicos, los supermercados, pero han tenido que cumplir con las exigencias que éstos imponen: productos diversificados de mayor calidad, a bajo precio. Ello se ha traducido en una demanda por parte de los industriales de leche de mejor calidad a menor precio. Una posibilidad para obtenerla fue recurrir a las importaciones de leche en polvo, facilitadas por la apertura comercial iniciada en los años ochenta, y otra fue abastecerse de las regiones del país con costos de producción bajos, por ejemplo, de la lechería familiar del centro del país, o también de los sistemas doble propósito del trópico. En el sureste mexicano los sistemas de doble propósito, que se fundamentan en un uso extensivo de la tierra, pocos insumos y mano de obra, y muy poco capital, registran los costos de producción más bajos.

No obstante, el desafío del acopio en estas zonas consiste en lograr manejar eficientes sistemas de recolección sin elevar los costos de transacción, y poder obtener una calidad suficiente para poder llevar a cabo la estrategia de diferenciación de productos. Para lograr el éxito, las industrias de productos lácteos han buscado inmiscuirse en los sistemas de producción e imponer medidas tales como el enfriamiento de la leche (Cervantes *et al.*, 2002; Farina *et al.*, 2005). Sin embargo, en el contexto de retiro del Estado en el apoyo a la producción resulta necesario analizar el efecto que tuvieron estas exigencias de la industria sobre los productores. Los resultados de un estudio a profundidad realizado en la región sur del estado de Veracruz proporcionan algunos elementos de respuesta.

### **III. EL IMPULSO A LA ESPECIALIZACIÓN LECHERA EN LA REGIÓN SUR DEL ESTADO DE VERACRUZ POR LA INDUSTRIA (ESTUDIO DE CASO)**

#### **III.1 Metodología de investigación**

En 2004 y 2007 se llevó a cabo una investigación en los municipios de Playa Vicente y Villa Isla, en la región sur del estado de Veracruz, cuyo propósito fue analizar la dinámica de la lechería en la zona e identificar los diferentes sistemas de producción. En un periodo de seis meses, repartidos entre los años 2004 y 2007, se realizaron 140 entrevistas extensivas con productores lecheros para recolectar información histórica, técnica y económica. Además se entrevistaron informantes clave, como agentes municipales, proveedores de insumos, acopiadores de leche y técnicos de las diferentes instituciones presentes en la zona. Los dos municipios considerados se ubican en las tierras tropicales del estado, y abarcan una extensión de más de 2,800 kilómetros cuadrados. La producción anual de leche de la zona se estima en 27 millones de litros, lo que representa 4% de la producción del estado de Veracruz; el sistema de producción es el de doble propósito, ya que tradicionalmente se dedica tanto a la producción de leche como de carne. Si

bien el gobierno desempeñó hasta los años ochenta un papel importante en la orientación del desarrollo agrícola de la zona proporcionando apoyo a las actividades ganaderas en particular, sus intervenciones mermaron posteriormente. Sin embargo, en los últimos años se ha registrado una progresiva especialización de la ganadería hacia la producción de leche, en lo cual la empresa multinacional Nestlé ha jugado un papel muy importante.

### **III.2 El papel histórico del Estado y de la empresa procesadora de leche**

La colonización por el hombre de la región tropical de Veracruz es un fenómeno relativamente reciente, propiciado por el gobierno en la primera mitad del siglo XX para aliviar la presión sobre la tierra en otras partes del país. La ganadería bovina se impuso rápidamente como la actividad más adecuada para los suelos tropicales de la zona. Conforme iba aumentando el tamaño de los hatos, se estableció una red de compradores de leche conformada por productores artesanales de queso y centros de acopio de la empresa Nestlé, recién llegada a México, que estableció una planta deshidratadora en el centro del estado de Veracruz.

En los años sesenta y setenta, el gobierno inició una política de fuertes apoyos al sector agropecuario para lograr la autosuficiencia en un mercado doméstico en fuerte expansión debido al rápido crecimiento de la población. A través de instituciones públicas, el gobierno otorgaba créditos para infraestructura y ganado, y proporcionaba insumos a los productores, como semillas y fertilizantes. Estos apoyos subsidiaron fuertemente los insumos agrícolas al lograr una disminución de dos terceras partes de su precio, en términos reales, entre 1965 y 1990 (Cochet, 1993). Para mejorar la productividad de la actividad lechera se creó en 1962 el Instituto Nacional de la Leche, que brindó asesoramiento técnico a los productores.

La regulación pública del mercado se profundizó en 1974 con el control del precio de la leche al productor, fijado en un nivel incitativo para la producción y favoreciendo la integración con la industria procesadora de leche. La empresa gubernamental Liconsa empezó a acopiar leche en la zona de Playa Vicente y Villa Isla en esa época. Las medidas de apoyo directo a la producción se acompañaron de una política de mejoramiento de la infraestructura vial, lo que facilitó el acopio de la leche por parte de los industriales y por lo tanto incentivó la orientación lechera de la zona, generando salidas para la producción, que anteriormente se destinaba al autoconsumo. La empresa Nestlé acompañó el desarrollo de la ganadería mixta posicionándose como principal comprador de leche de la zona. Desde entonces, la recolección se hacía todos los días mediante camiones que pasaban por los establos después del ordeño y luego llevaban la leche a un depósito regional, donde se enfriaba.

La década de los ochenta se caracterizó en el trópico veracruzano, como en todo el país, por una disminución de los apoyos del gobierno al sector agrícola, a raíz de la crisis del peso en 1982 y el progresivo cambio de paradigma económico. Muchos estable-

cimientos bancarios quebraron por la fuerte inflación registrada, lo que generalizó el uso de tasas de interés variables. Los créditos otorgados por Banrural a los ganaderos de la zona se mermaron, mientras que la nueva institución dedicada al financiamiento del sector agrícola, el Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura (FIRA), reorientó sus apoyos a los productores de granos o de cultivos de exportación: entre 1990 y 1999 el total de los créditos distribuidos por FIRA disminuyó 37% en términos reales, y la proporción de los que se destinaban a los ganaderos se redujo de 43 a 19% (Mariscal *et al.*, 2004: 93). Además, los financiamientos descontados por FIRA en la zona se destinaron en su mayoría a equipamiento para productores grandes. En la práctica, las fuentes de crédito accesibles para los productores familiares se agotaron en los años noventa, algunos años después que se acabaran el programa de compra de leche por Liconsa y los subsidios a los insumos.

En este contexto de retiro del Estado en la orientación del desarrollo de la zona de Playa Vicente – Villa Isla, la empresa Nestlé empezó a desempeñar un papel cada vez más importante, incentivada por el crecimiento del consumo de leche en el país. Frente al vacío institucional dejado por el gobierno en el campo, la empresa inició una serie de contactos con los proveedores de insumos agrícolas para brindar ella misma estos productos. En ese sentido, Nestlé facilitó a los productores acceso a equipamiento e insumos en un ámbito de escasez del crédito por parte de las instituciones públicas o privadas. Les entregaba a crédito los bienes que necesitaban y luego los descontaba progresivamente del pago de la leche. Este sistema presentaba la ventaja de esquivar el obstáculo de la falta de garantía por parte de los productores. Además de proporcionar insumos y equipamiento, empezó a brindar asistencia técnica, en colaboración con los técnicos de las empresas proveedoras de insumos, sobre el uso adecuado de los insumos y manejo del hato lechero a fin de mejorar la productividad de los hatos. Poco a poco Nestlé presionó para que los productores acentuaran su orientación lechera a través de la introducción de razas especializadas y el mejoramiento genético de los animales, el uso generalizado de pastos mejorados, más resistentes a la sequía, o la reducción del periodo interpartos mediante el uso de alimentos concentrados y un mejor seguimiento del hato.

En el lapso 1996-1997, la multinacional cambió su forma de recolectar la leche. En vez de pasar establo por establo cada día, primero promovió y luego impuso la adquisición de termos refrigerados por parte de los productores organizados en grupo. La empresa apoyó la inversión mediante créditos que otorgó a los ganaderos. Este proceso permitió a la industria transferir el costo del enfriamiento a los productores y reducir considerablemente sus costos de transporte. Promovió la mejora en la calidad de la leche a través de un sistema de premios y castigos económicos, otorgando primas por enfriamiento, contenido de grasa y fidelidad de los productores. En 2003 estas primas constituyeron alrededor de 25% del precio por litro pagado a los ganaderos.

Recientemente, la empresa Nestlé expresó la necesidad de que todos los productores tuvieran su propio tanque de enfriamiento para aumentar la calidad de la leche, tal como ocurrió en otras regiones del país (Cervantes *et al.*, 2002). Nestlé promueve la modernización ofreciendo otra vez créditos para la compra de tanques, la adquisición de una máquina ordeñadora o la construcción de una sala de ordeño fija, lo que reduce los riesgos de contaminación durante el ordeño y aumenta la productividad del trabajo. En la actualidad, la empresa todavía no impone el uso obligado de tanques individuales, pero lo que se observa es que en los lugares donde los grupos se desintegraron, algunos sí realizaron la inversión requerida, mientras que otros dejaron de entregar a la Nestlé o lo siguen haciendo a través de aquellos que tienen tanque individual, convirtiéndose estos últimos en intermediarios. Los datos recolectados indican que entre 2000 y 2007 ha disminuido fuertemente el número de productores que entregan su leche a la empresa Nestlé (tabla 1).

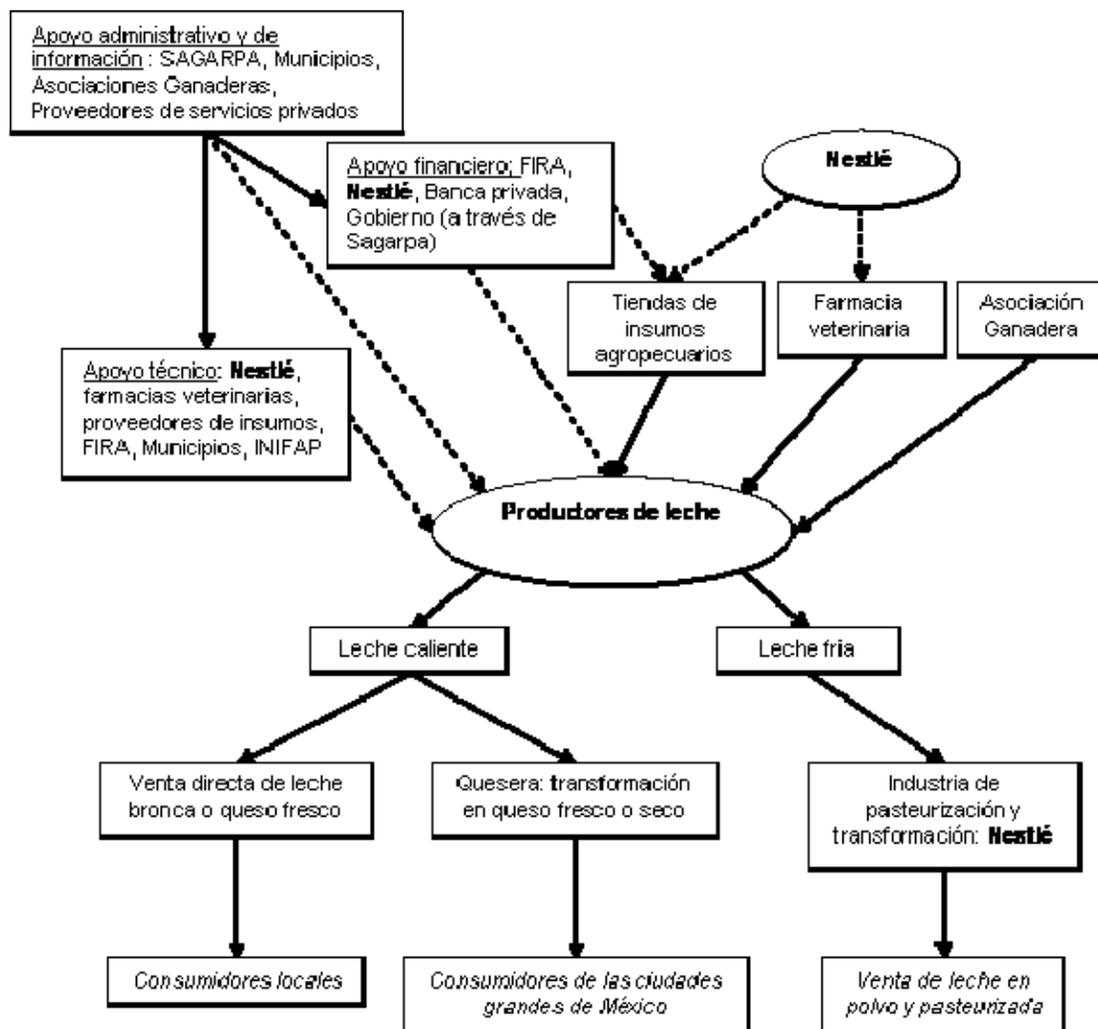
**Tabla 1. Repartición de los productores por comprador de leche en la zona de Playa Vicente – Villa Isla (%)**

	<b>2000</b>	<b>2004</b>	<b>2007</b>
Nestlé	78.7	50.0	28.6
Queseros	19.7	41.3	64.3
Otro	1.6	8.8	8.3
Total	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia con datos de campo.

A final de cuentas, la empresa Nestlé es una entidad omnipresente para los ganaderos, tanto en la compra de la leche como en el suministro de insumos y apoyos técnicos, lo cual se observa en la figura 6, que representa la cadena de producción y comercialización en la zona de Playa Vicente – Villa Isla.

**Figura 6. Omnipresencia de la empresa Nestlé en la organización de la cadena lechera en los municipios de Playa Vicente – Villa Isla, Veracruz**



### III.3 Oportunidades y riesgos para los productores

En la especialización lechera de la zona de Playa Vicente – Villa Isla, la Nestlé tuvo una influencia innegable. Intervino no sólo en los sistemas de producción, sino en toda la economía agrícola de la zona, ya que en su calidad de primer comprador de leche tiene poder para fijar los precios, y esto repercute en todos los actores, tanto en los que pertenecen a su esquema de captación como en los demás productores y compradores –principalmente queseros– de la zona.

Las prácticas de la empresa Nestlé tuvieron un efecto positivo para los productores al beneficiarlos con facilidades de acceso al crédito. En el contexto de escasez de fondos de los años ochenta hasta la actualidad, la transnacional Nestlé substituyó al gobierno en el papel de financiar la modernización de los hatos y el desarrollo de la gana-

dería lechera de la zona. Esa forma de descontar los créditos pidiendo como única garantía la fidelidad en las entregas, fomentó el uso de préstamos. Por su lado, la empresa tenía confianza en las entregas en razón del casi monopsonio que ejercía en la compra de la leche en la región. Otra explicación importante de la fidelidad de los productores es la regularidad de los pagos por parte de la transnacional. Para los productores familiares la certeza de que recibirán su pago en el momento previsto es muy importante, dado que viven en estado de vulnerabilidad económica avanzada, y tienen una fuerte aversión al riesgo. Los pagos seguros de Nestlé contrastan con las prácticas de los demás compradores, que suelen aplazarlos o rechazar la leche en época de abundancia. La Nestlé desempeñó también un papel muy importante, junto con las instituciones públicas o privadas con las que estaba asociada, en la difusión de innovaciones y técnicas mejoradas de ganadería lechera. En la actualidad, tiene centros demostrativos en la zona, donde promueve las últimas innovaciones destinadas a mejorar la productividad de los hatos y calidad de la leche, como el ordeño mecánico o el uso de la inseminación artificial.

Sin embargo, la omnipresencia y las condiciones cada vez más estrictas para la entrega de la leche también tuvieron repercusiones negativas para los productores de la zona de Playa Vicente – Villa Isla. La costumbre de recurrir a los créditos para el financiamiento de las actividades ganaderas, como compra de alimento o de productos veterinarios, generó una dependencia hacia la empresa. Los productores compran los insumos, que luego se van descontando de los pagos por la leche, reduciendo los importes. La falta de liquidez, característica de los pequeños sistemas de producción familiar, incita a los productores a seguir comprando a través de la misma empresa, a pesar de que aplique precios más altos o una tasa de interés a menudo desconocida por los ganaderos.

No obstante, el efecto negativo más importante fue reemplazar poco a poco el versátil proceso de agrupación de los productores, a través de incentivos para la individualización. Si el argumento adelantado era recibir una leche de mejor calidad, no cabe duda de que la intención incluía también recortar los costos de acopio y seleccionar a los productores más eficientes. La posición de Nestlé le permitió imponer ciertos cambios en los sistemas de producción de sus proveedores, apuntando a un mejoramiento de la productividad y la calidad, mientras controlaba el precio de compra de la leche, para, a final de cuentas, quedarse con los beneficios del aumento de productividad y disminución de costos de transporte. En cierta forma realizó un verdadero despojo de los beneficios del mejoramiento de la productividad del trabajo realizado por los productores de leche de la zona.

Por otro lado, en el proceso de agrupación de los ganaderos, y más aún en el actual movimiento de individualización, se quedaron excluidos muchos: todos aquellos que no pudieron realizar las inversiones exigidas por falta de recursos económicos o de capital humano. La investigación en la zona muestra claramente que los productores que aún entregan su leche a la empresa Nestlé, de forma individual o a través de los

tanques colectivos, tienen una producción anual superior a la de los que se salieron de este esquema de abastecimiento (tabla 2).

**Tabla 2: Repartición por comprador y producción promedio en 2007 de los productores que entregaban su leche a Nestlé en 2000**

	Comprador de leche en 2000 (%)	Comprador de leche en 2007 (%)	Producción anual promedia
Nestlé	100	44	45,460 L
Queseros	0	48	32,460 L
Otro	0	2	26,600 L
Total	100	100	38,170 L

Fuente: Elaboración propia con datos de campo.

La generalización de los tanques individuales podría intensificar el fenómeno. La inversión en un tanque de enfriamiento individual requiere una cierta escala de producción para amortiguar costos –alrededor de 250 litros diarios, equivalente a tener 60 hectáreas en pastoreo para el ganado– lo que implica la exclusión de los pequeños productores de esta innovación y del consecuente mejoramiento de la calidad. Éstos regresan al sector informal, con la inseguridad económica que lo caracteriza, y son excluidos de la dinámica de la cadena constituida por la industria de productos lácteos y los supermercados. El desarrollo impulsado por la empresa Nestlé a través de los apoyos que brinda a los productores de la zona de Playa Vicente – Villa Isla está por tanto destinado a cierta parte de ellos, es decir, a los más productivos. Se trató entonces de un proceso de desarrollo excluyente. Se buscó mejorar la productividad de la actividad lechera en la zona, así como la calidad, para disponer de un mejor producto a menor costo, sin embargo, esto implicó dejar a un lado a los productores que no pudieron realizar el salto en calidad o en la inversión requerida. Por lo tanto, la transnacional ha fomentado el desarrollo, pero sólo de cierta parte de los productores de leche de la región.

Generalmente, las empresas procesadoras de alimentos buscan incluir a pequeños productores en su esquema de proveedores sólo cuando los grandes productores son pocos o cuando los costos de transacción inducidos no son prohibitivos; en caso contrario actúan para resolver las fallas existentes en el mercado (Reardon y Timmer, 2005), como puede ser la falta de crédito o costos de transacción elevados. Evidentemente, Nestlé apoyó a los productores porque correspondía a su propio interés y tenía incentivo para hacerlo. Necesitaba conseguir leche de calidad a precio reducido para poder responder a la evolución de la demanda hacia productos diversificados y de mayor valor agregado, y para lograrlo tuvo que corregir algunas fallas de mercado, como la ausencia de instituciones de crédito o de programas de asistencia técnica. En un contexto de mercado cautivo y de ausencia de intervenciones por parte del gobierno hacia el sector productivo llevó a cabo un proceso de selección de sus proveedores, del cual resultaron

excluidos los más pequeños y vulnerables, que no pudieron cumplir con los requisitos de calidad y/o productividad. La Nestlé impulsó el desarrollo de la zona, pero en la dirección que le convenía para servir a sus propios intereses, en detrimento de los productores menos competitivos, y aprovechando la asimetría de información y de poder de que dispone.

## CONCLUSIONES

El espacio que ocupan los supermercados en la venta de productos alimenticios al detalle en México ha crecido y sigue creciendo, acompañando la evolución de los patrones de consumo en el país. En el caso de los productos lácteos, la demanda se orientó hacia productos más diversificados, de mejor calidad y menor precio. En el sector de los supermercados, las cuatro cadenas más importantes concentran el 90% de las ventas. El segmento de la industria procesadora de la leche se caracteriza también por una fuerte concentración, aunque menor: diecinueve empresas son responsables de la producción de 80% de la leche procesada y derivados lácteos. Lo anterior resulta en un mayor poder de negociación y en el liderazgo de los supermercados en la evolución de la cadena. La industria ha respondido a las exigencias de los consumidores y los supermercados ofreciendo una gama más amplia de productos, lo que también ha aprovechado para diversificar sus ventas y aumentar el valor agregado de sus actividades. Sin embargo, debido a que la dura competencia entre los supermercados los llevó a ejercer fuertes presiones sobre sus proveedores para que mantengan bajos los precios, la industria requirió, para acompañar esta evolución, de la demanda de una materia prima de mayor calidad a precio reducido.

Para afrontar este reto, los industriales de la leche tuvieron que buscar nuevas fuentes del líquido a bajo precio, o ampliar las que ya tenían. En México, la ganadería tropical tiene ventajas en cuanto a costos para la producción de leche, además de tener un fuerte potencial de crecimiento. Por lo tanto, desde muy temprano algunos industriales buscaron establecer su acopio en estas zonas, como lo muestra la historia de la región de los municipios de Playa Vicente y Villa Isla. Sin embargo, la producción era muy poco tecnificada, la calidad no era suficiente, y la ganadería mexicana de doble propósito se caracterizaba por la importancia de pequeños productores desorganizados. Además, desde los años ochenta el Estado ha disminuido sus intervenciones en el campo mexicano. Confrontados con la ausencia de una política de apoyo por parte del gobierno, en un ámbito de inexistencia de normas de calidad o de su incumplimiento, de falta de asistencia técnica y de acceso al crédito para los productores, los industriales tuvieron que implementar sus propias medidas para elevar la productividad y calidad. Dado que a menudo estas empresas se encuentran casi en situación de monopsonio frente a los pequeños productores de leche abandonados por el Estado, disponen de un poder de negociación tan importante que han podido imponer la orientación que más les convenía para el desarrollo de la actividad lechera.

Uno de los resultados más destacables, como lo muestra el ejemplo de las intervenciones de la empresa Nestlé en la zona de Playa Vicente – Villa Isla, fue la exclusión de los productores menos competitivos o demasiado pequeños para realizar las nuevas inversiones exigidas y cumplir con los requisitos de calidad. Ocurrió, por lo tanto, un fenómeno de desplazamiento de los pequeños ganaderos. Los excluidos destinan su leche a los procesadores locales, en su mayoría informales, que al no tener una producción diferenciada no presentan perspectivas de desarrollo importantes, en comparación con el dinamismo que muestran los productos vendidos en los supermercados. Por su parte, los productores que se quedaron en el esquema de producción para la industria enfrentan condiciones cada vez más estrictas, pero siguen integrados al mercado de los supermercados, que tiene mejores perspectivas de crecimiento. Han invertido en infraestructura productiva, lo que les ha permitido aumentar la calidad del lactificio, la escala de producción y la productividad de su trabajo. Sin embargo, la liberalización del mercado de la leche y el monopsonio de compra de los industriales permitió a éstos transferir a los productores la presión que tenían por diversificar productos sin aumentar precios. Mantuvieron el precio de compra de la leche a un bajo nivel y, por lo tanto, despojaron a los productores de los beneficios derivados del mejoramiento de la productividad de su trabajo (gracias a la incorporación de tecnología) y ejercieron una fuerte presión sobre los ingresos familiares.

En fin, abastecer a los supermercados constituye para las empresas procesadoras de la leche una mejor opción, a pesar de las exigencias específicas que imponen en cuanto a calidad, diversificación de productos y volumen de entregas, ya que constituyen socios comerciales seguros. Por lo tanto, la inclusión en estos mercados dinámicos debería significar para el ganadero lechero una mayor remuneración por su producto, en virtud del esfuerzo realizado para mejorar la calidad. Pero si son los industriales quienes fijan las reglas de inclusión, entonces acapararán los beneficios de ella. La evolución que suscitaron los supermercados en las industrias procesadoras de la leche debió haberse constituido en una oportunidad de desarrollo para todos los ganaderos, si los beneficios del mejoramiento de la calidad y productividad del trabajo hubiesen sido mejor repartidos entre industriales y productores. Sin embargo, en el caso estudiado esta situación no se dio, debido sobre todo a la atomización de la oferta, a la poca organización de los productores y a que la empresa procesadora dominante en la zona aprovechó la poca intervención del gobierno en la cadena de leche para imponer sus condiciones a los productores. Esto resultó en la exclusión de muchos de ellos y en beneficios reducidos para los que se quedaron.

La liberalización de las inversiones extranjeras que permitió a las cadenas de supermercados implantarse en México en los años noventa, el retiro del gobierno en la organización de la cadena y la disminución de los apoyos a los productores dejó a estos últimos sin defensa frente a los nuevos actores. Una adecuada política de acompañamiento a los productores les debería haber proporcionado el capital humano y la organización requeridos para negociar con los industriales el asesoramiento técnico y el crédi-

to necesario para mejorar la producción, la calidad de la leche y sus sistemas de información sobre mercados para reducir la asimetría de información. En lugar de ello, el gobierno dejó que fueran las propias empresas procesadoras de la leche las que resolvieran las fallas de mercado que les provocaban costos de transacción elevados, pero siempre en su propio beneficio y a costa de los ganaderos lecheros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTAD (2006), *Informe Anual*, México DF, Asociación Nacional de Tiendas de Auto-servicio y Departamentales, 11 p.
- Berdegú, Julio A., Fernando Balsevich, Luis Flores y Thomas Reardon (2005), "Central American supermarkets' private standards of quality and safety in procurement of fresh fruits and vegetables", *Food Policy*, 30 (3), pp. 254-269.
- Castro López, Carlos Javier, Guillermo Sánchez Rodríguez, Luis Fernando Iruegas Evaristo y Gabriel Saucedo Lugo (2001), *Tendencias y oportunidades de desarrollo de la red leche en México*, FIRA Boletín Informativo #33.
- CEPAL (2000), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*, Informe 1999, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, 220 p.
- Cervantes Escoto, Fernando, Adolfo Álvarez Macías y Sandra Laura Pérez Sánchez (2002), "El proceso de desintegración de grupos lecheros en la región de Los Altos de Jalisco, México. Contradicciones y tendencias", *Sociedad Rurales, Producción y Medio Ambiente*, 3 (2), pp. 23-37.
- CNG (2006), *Información económica pecuaria 15*, México, Confederación Nacional de Organizaciones Ganaderas, 136 p.
- Cochet, Hubert (1993), *Des barbelés dans la Sierra. Origines et transformations d'un système agraire au Mexique*, Paris, ORSTOM, 395 p.
- Chávez, Manuel (2002), "The Transformation of Mexican Retailing with NAFTA", *Development Policy Review*, 20 (4), pp. 503-513.
- Dussel Peters, Enrique (2000), *La inversión extranjera en México*, Serie Desarrollo Productivo #80, CEPAL, Santiago de Chile, 103 p.
- Faiguenbaum, Sergio, Julio A. Berdegú y Thomas Reardon (2002), "The Rapid Rise of Supermarkets in Chile: Effects on Dairy, Vegetable, and Beef Chains", *Development Policy Review*, 20 (4), pp. 459-471.
- FAO (2007), *FAOSTAT*, consultado en octubre 2007.
- Farina, Elizabeth M.M.Q., Graciana E. Gutman, Pablo J. Lavarello, Rubens Nunes y Thomas Reardon (2005), "Private and public milk standards in Argentina and Brazil", *Food Policy*, 30 (3), pp. 302-315.
- Gereffi, Gary y Miguel Korzeniewicz (1994), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Wesport, CT, Greenwood Press.
- Graham, Edward M. y Erika Wada (2000), "Domestic Reform, Trade and Investment Liberalisation, Financial Crisis, and Foreign Direct Investment into Mexico", *The World Economy*, 23 (6), pp. 777-797.
- Gutman, Graciana E. (2002), "Impact of the rapid rise of supermarkets on dairy products systems in Argentina", *Development Policy Review*, 20 (4), pp. 409-427.

- Hernández, Ricardo, Thomas Reardon y Julio A. Berdegué (2007), "Supermarkets, wholesalers, and tomato growers in Guatemala", *Agricultural Economics*, 36 (3), pp. 281-290.
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (2007), *Evaluación externa de resultados del Programa de Adquisición de Leche Nacional*, México D.F., LICONSA, 95 p.
- Mariscal Aguayo, Valentina, Heriberto Estrella Quintero, Agustín Ruiz Flores, Myriam Sagarnaga Villegas, José María Salas González y Mariano González Alcorta (2004), *La cadena productiva de bovinos lecheros y el TLCAN*, Universidad Autónoma Chapingo, Guadalajara, 111 p.
- Myhre, David (1998), "The Achilles' Heel of the Reforms: The Rural Finance System", In W. A. Cornelius y D. Myhre (comps.), *The Transformation of Rural Mexico: Reforming the Ejido Sector*, San Diego, CA, Center for US-Mexico Studies, University of California, San Diego.
- PECC (2005), *A revolution in food retailing*, Pacific Food System Outlook 2005 - 2006, Pacific Economic Cooperation Council, 36 p.
- Reardon, Thomas (2004), *The Rise of Supermarkets in Mexico: Implications for Rural Development Strategy*, USAID, Washington.
- Reardon, Thomas y Julio A. Berdegué (2002), "The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development", *Development Policy Review*, 20 (4), pp. 371-388.
- Reardon, Thomas, Julio A. Berdegué y C. Peter Timmer (2005), "Supermarketization of the Emerging Markets of the Pacific Rim: Development and Trade Implications", *Journal of Food Distribution Research*, 36 (1).
- Reardon, Thomas y C. Peter Timmer (2005), "Transformation of Markets for Agricultural Output in Developing Countries Since 1950: How Has Thinking Changed?" In R. Evenson, P. Pingali y T. P. Schultz (comps.), *Handbook of Agricultural Economics: Agricultural Development: Farmers, Farm Production, and Farm Markets*, Holland, Elsevier, pp. 2807-2855.
- SAGARPA - SIAP (2007), *Boletín de leche, Enero - Marzo 2007*, Mexico, Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera.
- Schwentenius Rindermann, Rita y Miguel Ángel Gómez Cruz (2006), "Supermercados y pequeños productores hortofrutícolas en México", *Comercio Exterior*, 56 (3), pp. 205-218.
- Yunez-Naude, Antonio (2003), "The Dismantling of CONASUPO, a Mexican State Trader in Agriculture", *World Economy*, 26 (1), pp. 97-122.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO  
CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES  
Y TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL  
(CIESTAAM)

**DIRECTORIO DE LA UACH**

Dr. Aureliano Peña Lomelí  
RECTOR  
Dr. Marcos Portillo Vázquez  
DIRECTOR GENERAL ACADÉMICO  
Dr. Héctor Lozoya Saldaña  
DIRECTOR GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
M.I. Martín Soto Escobar  
DIRECTOR GENERAL DE DIFUSIÓN CULTURAL Y SERVICIO  
Dr. Jesús Ma. Garza López  
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN  
M.C. Ignacio Miranda Velázquez  
DIRECTOR GENERAL DE PATRONATO UNIVERSITARIO  
Dr. J. Reyes Altamirano Cárdenas  
DIRECTOR DEL CIESTAAM

**INFORMACIÓN Y VENTAS:**

Universidad Autónoma Chapingo  
Área de Publicaciones del CIESTAAM  
Carretera México-Texcoco km 38.5, C.P. 56230 Chapingo, Edo. de México  
Teléfono: 01(595)952-1500 ext. 5483, Fax: 01(595)952-1613/952-1555  
E-mail: [ciestaam@correo.chapingo.mx](mailto:ciestaam@correo.chapingo.mx), <http://www.chapingo.mx/ciestaam/>

**Sistema de pago para envíos foráneos**

1. Enviar su orden de pedido indicando las publicaciones que desea adquirir.
2. Realizar un depósito en cualquier sucursal del Banco Santander-Serfín, S.A. a la cuenta CIESTAAM-UACH 65502075687, Suc. 5682, Texcoco, por la cantidad total del monto de su compra, más el costo del envío.
3. Hacer llegar –vía fax– copia de la ficha de depósito a la atención del Área de Distribución y Venta de Publicaciones del CIESTAAM.
4. A vuelta de correo, según el tipo de mensajería que elija, recibirá su pedido.

**MÁS SUPERMERCADOS Y MENOS ESTADO:**

**¿Dónde quedan los pequeños productores de leche?**

Edición del Área de Publicaciones del CIESTAAM a cargo de Gloria Villa H.

Corrección de estilo: Salvador Bravo G.,

Formación y diseño de interiores: Gloria Villa H.

Diseño de portada: Lucía Santos

Se terminó de imprimir 16 de octubre de 2008.

Tiraje: 300 ejemplares

# Otras publicaciones del CIESTAAM

## Libros

- Los quesos mexicanos genuinos
- ¿Por qué estudiar las cuencas lecheras mexicanas?
- Innovación: Motor de la competitividad agroalimentaria. Políticas y estrategias para que en México ocurra
- Planeación de proyectos de gestión de la innovación
- Identificación de actores clave para la gestión de la innovación: el uso de redes sociales
- Análisis de la dinámica de innovación en cadenas agroalimentarias
- Selección de actores a entrevistar para analizar la dinámica de innovación bajo el enfoque de redes
- Agrónomos. Maestros e investigadores del campo mexicano
- México orgánico
- La alegría de vivir: *Las luchas campesinas de Ramón Danzós Palomino*
- Agricultura orgánica de México
- Agricultura, Apicultura y Ganadería Orgánicas de México - 2005
- El desarrollo en la encrucijada: ¿sustentabilidad, para quién?
- La perversión del capital y el sentido del cambio
- Limón Persa. *Tendencias en el mercado mexicano.*

## Reportes de Investigación

- Periodo de transición y políticas públicas: El caso de la liberalización del mercado de la leche en México en el marco del TLCAN. Reporte 82
- Nuevo instrumento de política agrícola para México: La ecocondicionalidad para un desarrollo sustentable. Reporte 81
- Situación del maíz y la tortilla. Reporte 80
- Análisis de tres evaluaciones oficiales de ASERCA del Programa de Pagos Directos (PROCAMPO) a la agricultura mexicana. Reporte 79
- Producción, comercialización e industrialización del xoconostle en la región de las Pirámides, estado de México. Reporte 78
- Riesgos económicos de la apertura a transgénicos en el mercado de maíz en México: una aproximación teórica. Reporte 77
- La situación del subsector forestal en México ante el TLCAN. Retos y oportunidades 10 años después. Reporte 76
- Las reformas de las políticas agrícolas de Estados Unidos, la Unión Europea y México. Una crítica a la OCDE y su biblia neoliberal. Reporte 75
- El sistema agroalimentario localizado (SIAL): El caso de los quesos de Tlaxco, Tlaxcala. Reporte 74

## Folletos de divulgación

- Los sujetos tecnológicos y la región: El territorio tecnológico. Revista Ciencia, Tecnología, Sociedad, núm. 3
- Paradigmas tecnológicos, sujetos tecnológicos. Revista Ciencia, Tecnología, Sociedad, núm. 2
- Los modelos tecnológicos. Revista Ciencia, Tecnología, Sociedad, núm. 1

