
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo
Secretarial 15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De Noviembre
de 1976

DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO COMERCIAL
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



**“Propuesta de implementación de Establos colectivos
en las cuencas lecheras del Estado de Jalisco.”**

TESIS PROFESIONAL

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL**

PRESENTA

FERNANDO MAYORGA CASTAÑEDA

GUADALAJARA, JALISCO; OCTUBRE 2004.

INDICE

Introducción	4
Capítulo I Planteamiento.....	6
1.1 Antecedentes	6
1.2. Definición del Problema.....	9
1.3. Justificación.....	10
1.4. Objetivo.....	13
1.5. Metodología.....	13
Capítulo II. Diagnóstico de la situación.....	14
2.1. Empresas familiares no competitivas ante la Globalización	14
2.2. Contexto productivo lácteo en los países del TLCAN.....	18
2.3. Los 19 Hermanos	21
Capítulo III Fundamentos	26
3.1. Investigación Previa de Mercado	26
3.1.1. Entrevistas con Expertos.....	29
3.1.2. Sesiones de grupos.....	34
3.2. Caso Poncitlán.....	37
3.2.1. Antecedentes	37
3.2.2. Descripción.....	39
3.2.3. Desarrollo.....	42
3.2.3.1. Contexto.....	42

3.2.3.2. Características de los productores.....	43
3.2.3.3. Proceso de diagnóstico.....	45
3.2.3.4. Necesidades de los productores.....	45
3.2.3.5. Definición de metas.....	47
3.2.3.6. Rol del Técnico.....	47
3.2.3.7. Estrategias.....	49
3.2.3.8. Condiciones para operar bajo un nuevo sistema	51
3.2.3.9. Proceso de implementación.....	52
3.2.3.10. Encontrar alternativas para los productores.....	53
3.2.3.11. El Papel del gobierno.....	53
 Capítulo IV Propuesta.....	 55
4.1. Barreras de entrada	55
4.2. Sugerencias de Implementación.....	57
4.2.1. Persona.....	57
4.2.2. Desarrollo del Producto.....	58
4.2.3. Promoción.....	59
4.2.4. Precio/Valor.....	60
4.2.5. Plaza.....	61
4.3. Argumentos Persuasivos.....	61
4.4. Posibles Escenarios.....	63
4.4.1. Ventajas.....	64
4.4.2. Desventajas.....	65

Conclusiones	66
Bibliografía	72
Anexos	73

Introducción

El presente trabajo, inicia con una relación de antecedentes de la situación actual que viven los productores de leche de bajos ingresos de las principales cuencas lecheras de Jalisco, Los Altos y La Ciénega, explicando las características de los mismos y las dificultades para que hagan frente de manera exitosa a los procesos de globalización de su sector.

Aun cuando Jalisco es el principal estado productor de leche de la república mexicana, la estructura de su sector está en desventaja ante la apertura comercial, por las razones que se explican dentro del primer capítulo. A la vez, se presentan algunos datos de diferentes investigaciones que revelan los aspectos sociales, económicos, culturales y las relaciones de poder dentro de la cadena productiva.

También se reseña un contexto del sistema productivo lácteo en los países firmantes del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), donde se aprecian las diferencias entre los sectores de dichos países donde México queda claramente en desventaja.

Posteriormente, al final se describe el problema a resolver con la investigación, la participación de la empresa 19 hermanos en un proceso de desarrollo de proveedores asistida por la agencia de desarrollo Jalisco, Desarrollo y Fomento, A.C. (Jadefo). En este apartado se pueden observar los parámetros productivos de una muestra representativa de los proveedores de dicha empresa y los parámetros a alcanzar para poder ser competitivos en términos de escala, producción diaria de litros de leche por vaca, indicadores de calidad y prácticas de alimentación de los animales.

También se plantean los objetivos del presente proyecto.

Se propone como metodología para dar respuesta al problema planteado la de estudiar un caso concreto de un establo colectivo en construcción que está localizado cerca de Poncitlán, Jalisco, aprovechando la experiencia de un técnico promotor que ha impulsado la idea desde sus orígenes.

En el capítulo segundo se plantea un diagnóstico de la situación actual, presentándose los resultados de un estudio de investigación que se elaboró para conocer la capacidad asociativa de pequeños productores que al agruparse pudieran alcanzar los parámetros requeridos para lograr su competitividad.

En el capítulo tercero, se hace una descripción de una propuesta para utilizarse en la promoción de agrupamientos de productores que detalla las características con las que debe contar.

Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones que muestran los resultados del desarrollo del presente proyecto.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO

En el presente capítulo se presentan los antecedentes del proyecto y los objetivos y metodología con el propósito de brindar los elementos de contexto necesarios para comprender las razones que llevaron a la realización del mismo enmarcadas en las consecuencias que los procesos de globalización están produciendo en decenas de cadenas productivas.

1.1. Antecedentes

Los procesos de la globalización, como todos sabemos, se empiezan a recrudecer a partir de que México implementa el Tratado de Libre comercio con América del Norte.

Bajo la amenaza de la competencia extranjera, los industriales de la leche comienzan a exigir valores y estándares de calidad que nunca antes fueron necesarios para participar en el mercado, ni por parte de los productores ni por parte de los consumidores.

Los programas de extensionismo tanto oficial como privado por parte de las agroindustrias, requirieron desde entonces acelerar el paso para convencer y capacitar a los productores en la apropiación de nuevas formas de hacer las cosas que repercutieran en la calidad del producto.

Tradicionalmente, los productores de las regiones altamente productoras de leche del estado de Jalisco, se han caracterizado por su individualismo y las características de las explotaciones son pequeñas y familiares.

Los antecedentes de dichas conductas se pueden remontar a las épocas de la conquista y la colonización pues sobre todo en la zona de los Altos de Jalisco las extensiones de tierra dadas a los conquistadores eran muy grandes y fue difícil y hasta cierto punto innecesario organizarse para sobrevivir.

Pero a medida que pasaron los siglos, dichas propiedades se han venido fraccionando hasta llegar a verdaderos minifundios con poca capacidad productiva.

Ante dicha dificultad, y precisamente convertida en una limitante para la calidad de la leche, la industria y los gobiernos promovieron la formación de grupos de productores para la construcción y operación de tanques enfriadores de leche, llamados tanques rancheros o tanques comunitarios.

Fue claro que en esta etapa de mejora de la calidad, el problema de la temperatura de la leche fue el más urgente e importante de resolver, toda vez que incidía claramente en la duración del producto en anaquel.

No olvidar que con el método tradicional de recolección del producto, por medio de rutereros, estos hacen un recorrido por las brechas que atraviesan y comunican los ranchos y van recogiendo las cantaras de la leche que los ganaderos dejan a la vera del camino.

En ocasiones pasan horas, las suficientes para que el producto empiece a acidificarse y perder condiciones de calidad para transformarse en leche pasteurizada envasada lista para ser distribuida en las tiendas de abarrotes o autoservicios.

Así pues, todo el proceso de organizar a los productores para asociarlos a tanques comunitarios comenzó con la conjunción de esfuerzos y presupuestos de agencias de desarrollo, agroindustriales y gobiernos.

Ante dicho proceso, los promotores se fueron encontrando con resistencias por parte de los productores, pues participar en dichos proyectos implicaba además de una inversión de los productores, nuevas formas de hacer las cosas que requerían disciplina, conocimientos, equipo y voluntad.

Fueron los primeros intentos de conformar grupos cooperativos e inclusive la Unión Ganadera Regional de Jalisco, organización gremial de los productores, implementó una serie de tanques lecheros bajo diseños y especificaciones requeridas por la industria y las normas internacionales que no fructificó ni se consolidó en todos los puntos geográficos donde se instalaron.

Parte del problema que se puede identificar fue que no se siguieron todos los pasos del proceso de organización a través de la planeación participativa, la identificación de problemas comunes sentidos por el grupo, los planes de capacitación, identificación de líderes, conformación de la organización y puesta en marcha con toda su normativa y soporte jurídico, que desembocaran en la comercialización del producto.

Precisamente, parte de todas las experiencias y aprendizajes que se dieron durante la etapa de promoción e implementación de tanques colectivos desde principios de los noventa, donde participaron tanto el gobierno estatal como las agroindustrias y las organizaciones ganaderas, deben ser aprovechadas en esta nueva etapa de promoción de establos colectivos o empresas productoras de leche.

Las exigencias de calidad se han ido incrementando, ya no es sólo la leche enfriada un elemento suficiente para alcanzar los parámetros cualitativos exigidos por la agroindustria sometida a los procesos de la globalización y por lo tanto los de las trasnacionales.

Tampoco las exigencias organizativas derivadas de los proyectos de establos colectivos son y serán lo relativamente fácil, que lo fue la implementación de los tanques enfriadores en colectivo, una cosa fue llevar la leche desde el establo individual hacia el tanque colectivo cumpliendo con ciertos parámetros de calidad y otra es y será el someterse al posible abandono del establo propio e individual o familiar para integrarse a uno de mayores proporciones y mayores exigencias como el colectivo, donde en muchos de los casos se jugará el papel de accionista y/o proveedor pero donde quizás ni se tenga que desempeñar ningún trabajo cotidiano y manual.

En base a esto último es donde consideramos que tiene importancia y validez el presente estudio, desde la perspectiva de que la complejidad de los proyectos de establos colectivos representan mayores retos tanto para los ganaderos como para los promotores del desarrollo.

1.1. Definición del Problema

¿Qué hacer ante esta situación? En varios sectores industriales vemos que la globalización ha ido generando resultados indeseables para la planta productiva nacional, en los medios nos enteramos que la industria del juguete, textil, del calzado por mencionar algunas no han sido lo suficientemente atinadas en responder a las presiones.

En el sector agropecuario, una de las formas en que se ataca desde fuera la producción nacional es por medio de genéricos (commodities) y en el caso de la leche existe un ejemplo típico de esta forma de penetrar en el mercado y socavar al eslabón más débil de la cadena que es el productor, me refiero a la leche en polvo que aún cuando no es reciente su incursión en los mercados nacionales si se verá agravada su presencia si los productores mexicanos no producen leche a costos más bajos para no permitir la entrada a este sustituto.

La leche para ser competitiva debe producirse a bajos costos, a grandes volúmenes y con estándares de calidad que cumplan con especificaciones organolépticas (físicas) y sanitarias, pero más atrás mencionábamos que de explotaciones pequeñas, con malos manejos, sin equipos y maquinaria adecuados y con ganado pobre en genética no puede salir la leche con tales características.

Es por eso que algunas empresas de la región, principalmente la que consideramos pionera en este trance, la Lechera Guadalajara, S.A., se han preocupado por implementar esquemas de desarrollo de proveedores y entre las soluciones que se han venido encontrando, que no son muchas, es precisamente la de establo colectivo o empresa productora de leche en colectivo.

En lo particular, si creemos que sea una de las posibles soluciones para que la industria pueda lograr que sus proveedores alcancen esos niveles o parámetros de calidad y que estas sean formadas por productores-proveedores actuales que en lo individual no alcanzarían dichos parámetros.

Por lo que se define el problema a resolver como el diseño de la propuesta de un modelo de establos colectivos para los productores de leche del Estado de Jalisco que permita aprovechar las experiencias asociativas de los productores por un lado y los programas de apoyo a los productores de bajos ingresos que la administración federal está poniendo al alcance de los mismos.

1.2. Justificación

Es por ello que se consideró necesario como parte de esta investigación conocer la disposición de estos productores a las alianzas que se presentan como la solución productiva, económica y social de su problemática.

Por otro lado, si no se aprovecha el esfuerzo que se hizo durante la década pasada, en la conformación de grupos para la operación de tanques enfriadores en colectivo, además de perderse ese tramo de esfuerzo, capital, conocimientos y tiempo invertido en ellos, muchos productores en pequeño que no podrán individualizar sus procesos de enfriamiento a través de la instalación de tanques individuales corren el riesgo de desaparecer.

En Jalisco, según datos de algunos investigadores que plasmaron sus resultados en el libro citado en este trabajo: “Los rejuegos de poder, globalización y cadenas agroindustriales de la leche en Occidente”, sostienen que para finales de 1997 se tenían trabajando más de 330 grupos de productores alrededor de tanques colectivos enfriadores de leche, lo que representaba el 73% de los pequeños y medianos productores.

¿Qué estamos arriesgando si no somos capaces, como gobierno y sociedad, de ayudar a transitar exitosamente en esta nueva etapa a dichos productores?

Estemos concientes de que existe un acervo muy importante que abarca una parte muy extensa de la población de pequeños y medianos productores de la cuenca lechera más importante del país y que si no somos capaces de aprender de la historia y de aprovechar ese acervo, lo estaremos arriesgando innecesariamente.

Por otro lado, en las regiones del estado que nos estamos refiriendo, la ganadería de leche es la actividad económica más importante dentro del sector agropecuario.

En la obra citada, los investigadores mencionan que Jalisco es el estado que más cabezas de ganado lechero tiene a nivel nacional, del orden de las 832,667 cabezas con datos del FIRCO (Fideicomiso de riesgo compartido de la SAGARPA).

De ese total de cabezas el 45% se explota en la región alteña, lo que representa la participación de casi 15,000 familias de manera directa, según la misma fuente.

Todos esas explotaciones familiares, se convierten en el proveedor de una gama amplia de empresas transformadoras del lácteo que también se verían amenazadas de no contar con dicho suministro.

Es de hacerse notar, que inclusive la agricultura, es una actividad supeditada a la ganadería toda vez que funge como proveedora de esta en todo lo que representa las materias primas de los alimentos del ganado.

Se ha dicho de los Altos que son una zona donde no debió haber proliferado la ganadería debido a la escasez de agua y de forrajes, pero gracias a la gran vocación ganadera heredada de los colonizadores que tienen sus pobladores, es que se ha mantenido esta actividad en muchos casos de manera exitosa.

Pero por otro lado, se están viendo sometidos a las presiones de la globalización que no perdonan y que están desplazando gente de sus actividades económicas tradicionales. Sólo basta leer las noticias de países como España y otros de la Unión Europea donde se da cuenta de que aún en esos países ricos

del primer mundo se está viviendo el fenómeno de los productores que tienen que abandonar sus establos y dedicarse a otra cosa por la pérdida de competitividad.

Los cambios que han de hacerse al diseño actual de explotación de leche de la zona de los Altos de Jalisco y de la Ciénega no podrán ser implementados por todos los productores, y es precisamente la gran masa la que puede quedar fuera del negocio si no se implementan modelos de producción colectiva.

Dichos modelos deben contar con buenas instalaciones, buena genética de los animales, buenos estándares productivos, buen manejo de los animales en términos reproductivos, contar con reemplazos, con equipos de calidad para las labores de suministro del alimento, de la ordeña, equipo de enfriamiento de leche, tractores, remolques, bodega y terreno suficiente para el cultivo de algunos de los forrajes. Además de estar en un lugar accesible para los vehículos y contar con energía eléctrica trifásica y pozo de agua potable.

¿Cómo van a lograr los pequeños productores dar ese salto inimaginable a veces hasta para los medianos?

Sumándole a todo lo anterior, es necesario contar con una administración eficiente y profesional de las explotaciones lecheras que requerirán de espacios para oficinas, computadora, teléfonos, sistemas de computo y personal adiestrado en el giro.

Que decir de la asistencia técnica, ya que unidades modernas requieren servicios de asesoría de parte de especialistas en nutrición, en reproducción, en instalaciones, manejo y otros que demandan recursos financieros para solventarse, la única forma de hacerlo es a través de las economías de escala.

Todo lo anteriormente expuesto, significa apenas ponerse en plataforma para estar en condiciones físicas de producir y entregar leche de calidad, por lo que habrá que atender actividades de implementación de prácticas que redunden en ella y negociar con la industria los pagos en base a calidad para que valga la pena el esfuerzo. Por eso, es fundamental que la mayoría de los productores que no alcancen a saltar al proceso de individualización de su capacidad para entregar leche de calidad, 500 litros diarios, lo hagan a través de las organizaciones que ya han logrado formar y convertirlas en empresas productoras de leche o establos colectivos como se les ha dado en llamar.

Lo anterior puede quedar muy claro, pero recordemos que es necesario luchar contra el acendrado individualismo que se vive en las regiones productoras, por lo que resulta importantísimo disminuir los riesgos y los tiempos en la promoción de estas aventuras colectivas.

1.4. Objetivo

Analizar el sector lechero del estado de Jalisco desde la perspectiva del Tratado de Libre Comercio con América del Norte y un caso de establo colectivo en Poncitlán con el fin de desarrollar una propuesta de implementación de este tipo de explotaciones en las cuencas lecheras del estado de Jalisco.

1.5. Metodología

Tipo de investigación y la metodología que se utilizó para dar respuesta al problema planteado, fue la siguiente:

- Investigación de mercados
 - Entrevistas con expertos
 - Sesiones de grupo focal con productores-proveedores de la empresa 19 Hermanos.

- Aplicación del modelo de Porter de las cinco fuerzas.
- Proyecto de investigación aplicada, basado en la metodología de un proyecto de inversión. (Estudio de caso Poncitlán)
 - Entrevista a Técnico PAI. (Proyectos Agropecuarios Integrales)
 - Visita de campo a proyecto de Establo Colectivo.

Análisis documental del proyecto de Establo Colectivo: GANADEROS UNIDOS DE PONCITLAN SPR DE RL (Ver anexo 6).

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

2.1. Empresas familiares no competitivas ante la globalización.

A partir de la firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos, Canadá y México, ha habido cambios en la estructura de la industria de la extracción de leche de vaca en la zona de los altos de Jalisco. Actualmente, y desde hace décadas las explotaciones lecheras son de carácter familiar y cuentan con muy pocas vacas de ordeña que a su vez no alcanzan los parámetros de cantidad ni de calidad de la leche requerida por la industria y también requerida por los consumidores.

Con el TLC, muchos productores de esta zona rural del estado de Jalisco se han visto presionados a abandonar sus actividades y tendrán que ser capaces de modernizarse y crear las condiciones de competitividad que las nuevas exigencias globalizadas estipulan.

Para muchos productores parece no haber alternativa, como en todo proceso de cambios radicales tendrán que desaparecer los que no logren transformarse; afortunadamente hay una inmensa mayoría que tiene posibilidades de permanecer activos si se organizan y junto con otros productores crean empresas bajo el concepto de “establos colectivos”.

Obviamente esto, tiene un contenido social importantísimo, se esta hablando de que miles de familias podrían perder sus fuentes de ingresos y que no saben hacer otra cosa que la lechería. Muchos miembros de estas familias ya han emigrado al país del Norte o a otros estados de la república u otras regiones del estado con sus consabidos problemas de macrocefalia¹ de la ciudad capital Guadalajara.

La producción de leche presenta una serie de características particulares, según se realice en empresas con explotación intensiva de los recursos, en pequeñas unidades familiares de producción o en el trópico, con la ganadería de doble propósito. Las regiones más importantes y donde se dan estas características particulares son la comarca Lagunera, los Altos de Jalisco y Veracruz.

La región productora de los Altos de Jalisco se encuentra también en el altiplano mexicano, aunque se localiza con una menor superficie de riego. Este sistema participa con el 45% de la producción nacional de leche y dispone del 25% de las vacas del país. En el mercado de la leche fresca, esta región participa con el 65% del total de las ventas directas. Las unidades de producción son relativamente pequeñas y se encuentran muy dispersas, aunque disponen de un alto grado de mecanización. Aporta alrededor del 9% de la producción nacional de leche y se la considera una de las zonas lecheras más grandes del país.²

Jalisco es el primer estado productor de leche en México (Confederación Nacional Ganadera, 1995). Aporta 1,257'392,000 de litros a los 7,690 millones que se producen anualmente en el país (cifras de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural y de Aserca en Álvarez et al. 1996). Con un inventario de 832,667 cabezas de ganado lechero (Secretaría de Agricultura,

¹ Una ciudad capital excesivamente grande que resta posibilidades al resto del estado.

²- Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Iberoamérica (CIDEIBER). (1998). México Actividades del sector primario Sector agrícola animal. Internet (<http://www.cideiber.com/infopaises/reparte1.asp?p=3>)

Ganadería y Desarrollo Rural, 1996), Jalisco contribuye con el 17% a la producción de leche nacional.

Y más adelante señalan: La ganadería de leche es la actividad económica más importante en Los Altos. La agricultura está supeditada a ella. ³

Otros investigadores citados en la obra señalan que el desarrollo de la actividad lechera en Los Altos responde a la promoción que la compañía Nestlé hizo de la actividad desde la década de los cuarenta, aprovechando la vocación fuertemente ganadera de la región desde tiempos coloniales.

La región de Los Altos...se localiza en la porción noreste del estado, a una distancia de 65 km de la ciudad de Guadalajara...al norte con el estado de Aguascalientes, al este con los estados de Guanajuato y San Luis Potosí, al oeste con el estado de Zacatecas y al sur con el río Lerma-Santiago y el lago de Chapala...cuenta con una población de 198,532 habitantes, con una densidad demográfica de 39.15 habitantes por km²..la población económicamente activa la conforman 56,017 personas...la economía de Los Altos se finca principalmente en actividades agropecuarias, directa o indirectamente (...)

Rodríguez y Chombo, (1998), dicen: Se estima una existencia de 335,000 cabezas de ganado bovino...(en la región). Poco más de 15,000 familias se dedican directamente a esta actividad agropecuaria.⁴

No tenemos datos sobre el ingreso per cápita que representa la actividad en la región de Los Altos, sobre todo tomando en cuenta que los productores se categorizan en grandes, medianos y pequeños y cada uno tendría diferente escala, sin embargo para los productores medianos y pequeños es común que la

³ Rodríguez Gómez, Guadalupe y Chombo Morales, Patricia. Coordinadoras. 1998, Los Rejuegos de poder. Globalización y cadenas agroindustriales de la leche en occidente. México, D.F. Editorial Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. pag. 49

⁴ Rodríguez Gómez, Guadalupe y Chombo Morales, Patricia. Coordinadoras. 1998, Los Rejuegos de poder. Globalización y cadenas agroindustriales de la leche en occidente. México, D.F. Editorial Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. Págs. 60 y siguientes

producción de leche no les sea negocio por lo que combinan sus ingresos con la ganadería de carne, las remesas de los Estados Unidos o alguna otra actividad, más la lechería representa una fuente de liquidez, de ahorro y de tradición muy valorada en la zona.

Otras razones por las que importa encontrar la forma para que permanezcan las actividades lecheras son: el ingreso bruto que genera la actividad en estas tierras pobres del estado es representativo para la economía estatal y en esta zona descansan gran parte de las tradiciones y folclore que han hecho famosa la imagen de Jalisco y por tanto de México en el mundo.

Por lo que pudiéramos aseverar que, el abandono de la actividad y la emigración, podrían tener consecuencias sociales indeseables por el desmembramiento de miles de familias, lo que pudiera agravar los problemas sociales como la delincuencia, la drogadicción y la pérdida de valores, que por simple observación se detectan en varias comunidades rurales y es la queja de sus habitantes acostumbrados a una vida tradicional y tranquila.

Tal como se menciona anteriormente, existe la posibilidad de que miles de productores de leche de la zona de los altos de Jalisco desaparezcan de la actividad si no son capaces de organizarse por medio de “establos colectivos”, considero que la solución esta planteada a través de este concepto, pudiera haber otros pero por la idiosincrasia de los pobladores de esa región, de un individualismo acendrado, se considera que la implantación de la idea será muy lenta y difícil agotándose el tiempo para responder a los embates de la invasión de productos del exterior con la liberación de aranceles que avanza inexorablemente.

Desde la firma del tratado del libre comercio, con el argumento de la globalización la industria nacional y regional sometida al embate de la competencia internacional y bajo ese argumento, empezó a requerir estándares más altos de calidad a los ganaderos, y se formó con ello un círculo de exigencias

que se explica como sigue: la globalización exige calidad, esta exige condiciones y una estructura mínima, mismas que requieren inversiones, que al no poder ser alcanzadas en forma individual exigen organizarse con espíritu cooperativo y esto a su vez exige nuevas actitudes y aptitudes.

A escasos dos años que la principal empresa de la región, la Lechera Guadalajara comenzó por exigir la instalación de tanques individuales en los establos para el aseguramiento de la calidad, se vio como alternativa para los pequeños productores la creación de establos colectivos y a la fecha sólo se tienen identificados una cantidad que no supera a cinco, pero gracias a la entrada en vigor del Programa de Apoyo a Productores de Bajos Ingresos durante el año 2002 se tienen en proceso de construcción más de una decena en la región de Los Altos y La Ciénega.

2.2. Contexto del sistema productivo lácteo en los países del TLCAN.

Quizás resulte innecesario hacer una descripción de la situación del sector lechero a nivel mundial, pero será muy importante señalar algunas características del sector en lo relacionado con los países miembros del TLCAN, a continuación se transcriben extractos de un estudio realizado por el Banco Nacional de Comercio Exterior encomendado a los autores, María del Carmen del Valle, Adolfo Álvarez y Luis Arturo García, todos ellos investigadores de la UNAM⁵, los cuales describen las condiciones en las que se encuentra el sector lechero a nivel de Estados Unidos y Canadá en comparación con México.

García Hernández (1995) menciona que la actividad lechera de cada país (del TLCAN) presenta distintas problemáticas y maneras de incorporarse al mercado internacional. Estados Unidos y Canadá son naciones exportadoras,

⁵ Del Valle, María del C., Álvarez, Adolfo, García, Luis Arturo.* (1996). El Sistema De Leche Y Lácteos En México: Viabilidad Y Perspectivas De Desarrollo. COMEXT. Banco Nacional de Comercio Exterior. México. Volúmen 46, Número 08

pioneras en la innovación tecnológica y, por ende, poseen una alta competitividad internacional.⁶

De acuerdo con Del Valle y otros (1996) México es un destacado importador de productos lácteos. Ocupa el primer lugar en el mundo como comprador de leche en polvo para consumo directo, que significa 36% del consumo nacional aparente⁷. También adquiere del exterior insumos para la actividad lechera, así como tecnologías según el modelo de Estados Unidos y Canadá.

Continúan diciendo que: Por el carácter estratégico del sector lechero, en el TLCAN se definieron tiempos más largos para la plena liberación de su comercio. México dispone de 15 años para eliminar las tarifas arancelarias a las importaciones lácteas. Desde 1986, con la entrada al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), se inició la apertura comercial que permitió incrementar las importaciones de lácteos y de insumos para esta actividad. Con la apertura a los productos del exterior se modificó la estructura de las importaciones, en virtud de que crecieron las de derivados lácteos, como quesos y yogures. Ello, así como la compra de equipos para la transformación de lácteos, deterioró la balanza comercial y puso en entredicho la seguridad y soberanía alimentarias del país. Lo anterior ha hecho vulnerable a la industria y prevalece el riesgo de que lo sea, aún más de seguirse el modelo de producción estadounidense.

La evolución de los sistemas nacionales lecheros ha variado de un país a otro. Hasta mediados de este siglo el conocimiento para producir leche se basaba en la experiencia personal o en la transmisión de ésta por los ascendientes del

⁶ García Hernández, Luis Arturo. (1995). Comercio exterior de los productos pecuarios mexicanos. El caso de la leche 1970-1991. Tesis de Doctorado en Economía. Facultad de Economía. México: UNAM

⁷ Del Valle, María del C. (1996). "La innovación tecnológica en la producción de leche y lácteos en México. Posibilidades de desarrollo del sector", en Posibilidades de desarrollo tecnológico en el campo mexicano, Cambio XXI e Instituto de Investigaciones Económicas. México: UNAM. En prensa.

productor. Los países industrializados con tradición lechera realizaron inversiones considerables para incorporar avances tecnológicos a la producción, proceso que se conoce como revolución ganadera. Ésta constituyó un paradigma productivo, equivalente al de la revolución verde en la agricultura, orientado al empleo intensivo de los recursos para obtener un mayor rendimiento por animal. El desarrollo de un paquete tecnológico Holstein y su difusión generaron los recursos humanos y técnicos para que el nuevo modelo se adoptara y evolucionara, pues abarca toda la cadena agroalimentaria, incluido el patrón de consumo.

El modelo Holstein, con ganado de raza, estabulado, alimentado con forrajes de corte y concentrados. Se autoabastece de forrajes pero también los adquiere en el mercado. En la explotación especializada se recurre en la mayoría de los casos a la inseminación artificial, aunque también a la transferencia de embriones. Se cuenta con atención veterinaria preventiva y mano de obra especializada o cuando menos de cierta experiencia. Los productores de este tipo tienen una integración alta (Lala, Alpura, Operadora de Lácteos, con Boreal, Mileche y Nutrileche, y Ultralácteos). Así, la compra de insumos y la venta de productos se efectúa por medio de organizaciones gremiales, aunque muchos ganaderos se enfrentan al intermediarismo.

El desaliento de los productores en la ganadería intensiva y en la pasteurización ha provocado que la leche se use cada vez más como materia prima de productos derivados, que son más rentables, pues su comercio está libre de control de precios. Sin embargo, como consecuencia de este proceso no se ha incrementado la producción primaria, pues las empresas procesadoras cuentan con facilidades para adquirir leche en polvo descremada (LPD) del exterior. Así pues, la ruptura en la cadena productiva se ha acompañado de un mayor uso del producto importado.

El Fira (1994) señala que: en la actualidad 35% de la leche nacional e importada se vende de manera directa como leche bronca, sin control sanitario ni

de precios, 51% se procesa para el comercio y 14% se destina a programas sociales.⁸ Las importaciones constituyen 36% del consumo nacional aparente.

Fajnzylber (1992) señala que: Es necesario ser auténticamente competitivos, es decir, no sólo incrementar la producción, sino también disminuir costos y aumentar la calidad, así como remunerar mejor a la fuerza de trabajo.⁹ Para ello es indispensable incorporar innovaciones tecnológicas cuidadosamente seleccionadas, acordes con las necesidades y los recursos de México.

También es importante impulsar un sistema educativo y de investigación que permita no sólo adoptar tecnologías sino asimilarlas con el fin de que se alcance la competitividad con equidad.

Es urgente que los actores sociales y económicos asuman responsabilidades y consideren cambios culturales en esta etapa de transición. En este sentido, el Estado debe intervenir como catalizador de los cambios y para reforzar la capacidad de los productores nacionales con objeto de garantizar la seguridad alimentaria del país. Por su parte, las empresas y los grandes productores están obligados a enfrentar los retos de la competitividad con una nueva cultura empresarial. Finalmente, los pequeños productores tendrán que organizarse más para aprovechar esta actividad no sólo como medio de sobrevivencia sino como generadora de ingresos. Fin del documento citado.

2.3. Los Diecinueve Hermanos

La empresa 19 Hermanos, contrató a Jadefo, A.C. para realizar un estudio de diagnóstico y posteriormente un proceso de mejora continua para desarrollar a sus proveedores de leche (materia prima) ante la amenaza de los TLC que México tiene convenidos con diferentes países y que al paso de los años se irán bajando los aranceles a la importación de leche en sus diferentes presentaciones.

⁸ FIRA, (1994) Banco de México, *Elementos de análisis de las cadenas productivas. Leche*, Documento técnico, México, 72 páginas.

⁹ F. Fajnzylber, (1992), *Industrialización y desarrollo tecnológico*, Informe núm. 12 de la División Conjunta CEPAL/ONUDI de Industria y Tecnología, 72 páginas.

Jadefo realizó un estudio con 279 proveedores de la empresa 19 hermanos, para conocer sus niveles de tecnificación en aspectos tales como mecanización, manejo, sanidad, nutrición, etc.

Los resultados muestran:

- 21.6 vacas/hato
- 11.65 lts/vaca
- Indeterminado Células Somáticas.
- Indeterminado Unidades Formadoras Colonias.
- No Dietas Integrales
- Dudosa calidad de Forraje

Para que una explotación lechera sea competitiva, por lo tanto rentable, productiva y con estándares de calidad altos, requiere tener los siguientes parámetros:

- 60 vacas/hato
- 28 litros/vaca
- 300,000 C.S.
- 100,000 U.F.C.
- Dietas integrales
- Calidad de forraje

Por lo tanto se considera que un productor individual es imposible que en un corto plazo logre triplicar su inversión en ganado, instalaciones, suministro de insumos ya que representa muchos recursos materiales, de conocimiento y de desarrollo de habilidades.

La empresa 19 Hermanos es una Sociedad de Producción Rural legalmente constituida y reconocida, mediante Escritura Pública número 1,115 de fecha 8 abril

de 1988 otorgada ante la fe del Notario Público número 2, Licenciado Andrés López Escobar de la ciudad de La Barca, Jalisco, su objeto social es el de producción, industrialización, y comercialización de productos rurales con mayor presencia en el mercado de la leche fluída y envasada que comercializa bajo la marca 19 hermanos y compite frontalmente con marcas como Sello Rojo, Lala y La Pureza principalmente.

Está localizada su sede en la calle Morelos No. 284 Poniente, de la ciudad de Tototlán, Jalisco, México. Como las demás marcas nacionales, está sometida a la presión que ejerce la apertura comercial en la que nuestro país está inserto y que hace que las presiones de la globalización sean mayores.

Por su parte Jadefo es una Asociación Civil, legalmente constituida mediante Escritura Pública numero 1385 del 7 de febrero de 1974, ante la fe del Licenciado Guillermo Salvador Padilla Romo, Notario Público número 6 de Guadalajara, Jalisco.

No tiene fin lucrativo, político, ni religioso, y su objeto social es fundamentalmente la educación extraescolar de adultos en el medio rural, así mismo, prestar todo tipo de asistencia, tanto en aspectos técnicos, administrativos y de organización como de apoyo directo e indirecto en el campo financiero en orden a su promoción socioeconómica, crear toda clase de establecimientos de enseñanza, centros de capacitación, estaciones experimentales y laboratorios encaminados a obtener el mejoramiento de las comunidades rurales.

Su domicilio está en Boulevard del Rodeo 701, Parque Industrial Belenes Norte, en Zapopan, Jalisco, México.

Tiene como misión: Promover el aumento de la competitividad en las empresas y el desarrollo humano de personas y grupos rurales y urbano

populares de manera integral mediante el apoyo solidario y subsidiario con respeto al medio ambiente.

Desde hace muchos años Jadefo ha trabajado con grupos de productores lecheros de los Altos de Jalisco en la implementación de programas de desarrollo que básicamente abarcan desde la planeación microregional hasta la comercialización, pasando por temas como la organización, la asistencia técnica, la transferencia tecnológica, el financiamiento y otros.

Hace mucho tiempo, con la llegada del TLC en enero de 1994, la industria respondió a las presiones tratando de mejorar los niveles de calidad del producto para lo cual promovió la instalación de tanques fríos de acopio de leche para preservar la calidad, desde entonces Jadefo ha trabajado en la conformación de grupos que por medio de la planeación participativa y otras metodologías de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural y de otras entidades permiten o favorecen agrupamientos exitosos.

A lo largo de este tiempo, ha logrado consolidar un equipo de técnicos de reconocido prestigio y gracias a ello viene manejando programas del ejecutivo federal como el DPAI (Proyectos Agropecuarios Integrales) que coordina a 25 técnicos especialistas en la producción de leche, y está participando en instituciones colegiadas como el Consejo Estatal de la Leche donde preside la mesa de competitividad y en sociedad con el despacho ADH, está actualmente preparando un proyecto de gran visión para la cadena productiva de la leche encargado por el gobierno del estado.

Por lo anterior, Jadefo fue considerado por la empresa 19 Hermanos para desarrollar su programa de desarrollo de proveedores, considerando que dicha empresa requería fortalecer su presencia en el mercado, pues de todas las marcas presentes en los anaqueles es la que menor participación de mercado tiene.

Para poder mejorar sus condiciones de competitividad lo primero que se hizo fue trabajar con los productores, con las instalaciones, las vacas, los insumos, y todo ello requiere grandes dosis de organización, de capacitación, de asistencia técnica, de equipamiento, mejora genética por mencionar algunas.

Ante esta perspectiva, empresas mexicanas tienen gran vulnerabilidad dados los diferentes parámetros de competitividad que ya han alcanzado productores e industrializadores de países como Estados Unidos con quien además tenemos frontera.

La industria nacional, tiene que competir con parámetros de calidad y cantidad pero específicamente en las zonas de los altos de Jalisco, donde mayores volúmenes de leche se producen, es donde la calidad representa mayores rezagos y gran parte de ello se debe a la forma de producción en pequeñas explotaciones que no alcanzan a tener ni las instalaciones necesarias indispensables mucho menos las prácticas de manejo, nutrición y sanidad que darían estándares aceptables de calidad al líquido.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTOS

3.1. Investigación previa de mercado

Problema de Investigación.

Ante un entorno de alta competencia internacional, los productores regionales de leche en el estado de Jalisco se ven presionados para lograr permanecer en su actividad.

Para los fines de este estudio, se trabajó con algunos productores que son proveedores de la empresa 19 hermanos, misma que acopia, pasteuriza y distribuye la leche con su marca.

Para la empresa es determinante que sus proveedores sean capaces de proveerle del líquido tanto en cantidad como en calidad adecuada que les permita competir contra las demás marcas y donde uno de los principales factores de éxito es la duración en anaquel.

Jadefo, A.C., una agencia de desarrollo rural, fue contratado por la empresa 19 hermanos para realizar un diagnóstico situacional de los proveedores y a partir de una línea base diseñar e implementar un programa de desarrollo de proveedores para reducir continuamente la brecha entre la situación actual y la esperada en dichos términos de volumen y calidad.

Muchos de los elementos que determinan ambos resultados (volumen y calidad) están concentrados en ordeñar por medios mecánicos y enfriar la leche en cuanto sale de la vaca, además de aspectos de genética, alimentación y manejo adecuados para abatir costos de producción.

Como alcanzar esto implica inversiones fuertes y cambios en las formas de hacer las cosas, no es fácil para productores pequeños, tales como los que nos ocupan, realizar la reconversión, por ello se antoja como una alternativa el que estos se agrupen en establos colectivos o empresas productoras de leche bajo una figura asociativa formal, aprovechando la fuerza de la unión pero también apoyos de los gobiernos federal, estatal y de algunos municipios de la zona alteña.

Tipo de Investigación y metodología aplicada (Fase exploratoria)

Precisamente por lo anterior, se hace necesaria una investigación de mercado, aplicando técnicas cualitativas para conocer la disposición de los proveedores de la empresa 19 hermanos para organizarse alrededor de estos establos.

El no lograr que los productores evolucionen transformándose en accionistas de dichos establos puede ocasionar que muchos desaparezcan de la actividad y se incrementen los problemas sociales que causa la emigración pues se desmiembran familias y esto acarrea en ocasiones delincuencia, drogadicción y pérdida de valores.

A la industria nacional procesadora de leche, después de la firma de los tratados comerciales y de la desaparición gradual de aranceles no le queda más que ser eficiente y alcanzar parámetros equivalentes en cuanto a calidad y cantidad para no ser desplazada por la extranjera, es por ello que deben preocuparse por las condiciones en que producen sus proveedores ya que la mayoría de estos en la zona de los altos de Jalisco son pequeños, no tienen instalaciones adecuadas, sus vacas son pocas y de baja calidad genética, no cuentan con equipos mecanizados, no tienen tanque de enfriamiento y tampoco abasto de electricidad y agua potable. Además de que todo eso representa altas inversiones y en lo individual la mayoría de los productores no lograrán ejercerlas.

Para la investigación de mercados, el trabajo se dividió en 1) Entrevistas a Expertos y 2) Sesiones de Grupo con productores de entre los proveedores de la empresa 19 Hermanos.

Cabe mencionar que las sesiones de grupo se llevaron a cabo en las comunidades lo que implicó un trabajo de convocatoria complicado pues los productores están dispersos geográficamente y normalmente tienen su tiempo muy ocupado dado lo absorbente de la actividad lechera, en las mismas se utilizó una guía de tópicos preparada para tal efecto. (Ver anexo 4.)

Para la entrevista con expertos preparamos una guía de tópicos (ver anexo 2) que nos arrojará su visión sobre las perspectivas de la actividad lechera en el estado de Jalisco y los cambios necesarios para quienes quieran sobrevivir en la misma.

En un artículo publicado por el MVZ Hernández León, uno de los expertos entrevistados, señala que es necesario mejorar la calidad desde el origen de la leche, o sea los establos y reducir los costos de producción.

Para lo primero se requieren equipos y procedimientos y para lo segundo producir a escalas mayores.

El médico Hernández señala en su artículo: "...el pequeño productor encuentra serias dificultades para lograr la calidad requerida por la industria pasteurizadora, sufre los efectos de los altos costos de producción y bajo precio, se reduce su rentabilidad y el problema toma gran magnitud debido al número de productores y familias que viven de esa actividad".

Más adelante apunta: "Los pequeños productores que producen menos de 300 litros (por día) tienen pocas posibilidades de tecnificación y crecimiento en un

corto plazo, por esta razón el establo colectivo que concentre por lo menos 100 vacas ofrece una oportunidad viable para este tipo de productores”¹⁰

Objetivo:

Encontrar las barreras de entrada a la participación de establos colectivos.

Objetivo secundario:

Encontrar o desarrollar argumentos que permitan a los productores proveedores de la empresa 19 hermanos convencerse de las ventajas de los modelos asociacionistas y particularmente el de establo colectivo para estar en condiciones de alcanzar los parámetros de competitividad mundial.

3.1.1. Entrevistas con Expertos

Dentro de la fase de investigación exploratoria se realizaron entrevistas con dos expertos del tema, el MVZ Carlos Arellano Leño de Jadefo, A.C. y el MVZ Gabriel Hernández León de la empresa Lechera Guadalajara, S.A. y ambos especialistas confirman la necesidad de conformar empresas productoras de leche en colectivo donde se asocien pequeños productores para alcanzar los parámetros requeridos para ser competitivos ante el entorno global. A continuación se describen los resultados de las entrevistas, los cuales se integran de acuerdo a las siguientes categorías :

A) Resistencia para agruparse.

Hernández menciona que en los 80's los productores únicamente se organizaban para consumir alimentos balanceados o materias primas, pero en los 90's se ha podido crear un modelo de cooperativa a seguir que cuenta con esquemas para la producción de forrajes, desarrollo de vaquillas, comercialización

¹⁰ Tomado del artículo aparecido en el Boletín Con Leche de enero-febrero de 2002, órgano oficial del Consejo para el Fomento de la Calidad de la Leche y sus derivados, A.C.

del líquido, formando una cadena que puede beneficiar a una gran cantidad de ganaderos, demostrando que con espíritu cooperativo se logra lo que individualmente no se puede.

Arellano opina que el productor alteño es muy trabajador y con esas ganas hay menos dificultad para organizarse, ya que aunque hay resistencia saben que organizándose es el único camino que hay, lo que ha hecho que se avance en incrementos de productividad y organización en los últimos años.

Ya se operan 4 establos colectivos y 7 u 8 proyectos en proceso, cuentan con apoyos del gobierno y de empresas de financiamiento, lo que arroja un resultado positivo motivando a otras personas con esa misma inquietud.

Hernández, dice que al ir con los establos colectivos que están trabajando están dispuestos a compartir sus experiencias con otros productores.

Arellano explica que el tiempo ya se venció y que es momento de organizarse o vender sus vacas, hacerles ver que no están solos ya que hay apoyos federales, estatales, institucionales y empresas para esta actividad.

B) Escalas.

El Dr. Hernández dice que hablar de productividad es complicado, ya que la cadena productiva de leche si tiene deficiencias, puesto que para producir con calidad se requiere un establo con estructura básica, toda una tecnificación en el sistema de ordeño, manejo de ganado, una considerable cantidad de productores la tienen, pero hablando del productor pequeño que produce menos de 300 lts, se tiene un problema serio.

La cuenca de los Altos de Jalisco, es una de las más importantes en la República con características particulares en términos de producción, ya que hay

establos con 1,000 vacas que son Sociedades Anónimas, perfectamente constituidas y que su manejo gerencial es profesional, hasta uno que cuenta con 5 vacas, ordeña a mano y tiene carencias.

El problema principal del productor pequeño es el volumen de leche por vaca, se cuenta con un promedio de 18 y 21 lts. de leche por vaca, los bajos andan en 15 a 17 lts., con buena calidad, para lograr la competitividad el reto sería que las vacas produzcan de 25 a 30 lts., y contar con costos de producción adecuados para cada explotación, ya que el mercado es exigente en volumen y calidad, a mayor cantidad de litros más interés del productor de llegar a ellos contando con volumen y calidad adecuados los mantendrá en el mercado formal.

El Dr. Arellano opina que los establos colectivos en cuanto a estructura o animales tendrán que ser similares a los de Estados Unidos, Europa o la Laguna, ya que hay diferencia en la organización de productores, debiendo de contar con: ganas de organizarse, acuerdos comunes, repartición de ingresos, diferentes formas de trabajar, actitud positiva en utilidades y perdidas, trabajar estrechamente.

C) Calidad.

Para Hernández y Arellano, se tiene que concientizar al productor de leche, pues debido a la disminución de aranceles para la importación de leche y derivados a partir del TLCAN y los apoyos recibidos por parte del Gobierno de Estados Unidos a sus productores, no se puede competir en desigualdad de condiciones, hay necesidad de mejorar la productividad y calidad de la leche en Jalisco, y exclusivamente con los apoyos por parte del Gobierno del Estado y Federal así como de las empresas e instituciones no se logrará el equipamiento necesario.

Siendo así, se tiene claro que teniendo calidad puede venir leche de cualquier parte del mundo y podemos competir con ella.

Presionados por la fecha de desgravación total y las exigencias en la calidad, diversas entidades han insistido en crear establos colectivos o comunitarios para agrupar a pequeños productores.

Arellano define la competitividad como el resultado de producir con calidad, de manera rentable y con productividad, para ello se está tratando de desarrollar a los productores a través de capacitación, diseño de estrategias para la transferencia de tecnologías, apoyos en gestiones, asistencia técnica, con apoyos del gobierno para que alcancen parámetros competitivos.

Hernández señala que los avances en materia de calidad se han alcanzado al invertir en equipos de ordeño, tanques de enfriamiento, ganado de calidad, mejora de instalaciones entre otros. Además, señala, que los principales atributos de la calidad se logran en el origen, o sea en el establo por lo que los productores tienen que allegarse el equipamiento y la tecnología necesaria, ordeñar las vacas en las mejores condiciones y tener un almacenamiento y un transporte adecuado para llegar al industrial con el mejor producto.

Está demostrado que el enfriamiento inmediato de la leche asegura la calidad necesaria para la vida de anaquel, por ello el problema empieza con los productores que no logran los 300 litros por día que es el mínimo necesario para que sea rentable el equipamiento.

D) Plazos.

Para Arellano, los tiempos se han terminado, existen productores que previeron los cambios y los implementaron con antelación, por lo tanto están listos

para la desgravación, sin embargo los productores que no hicieron caso a las señales de cambio tendrán que tomar medidas drásticas y una de ellas será precisamente organizarse alrededor de un establo colectivo aun cuando eso implique buscar actividades alternas para los que dejen su explotación.

E) Mercado.

Arellano, hace énfasis en que el mercado es quien manda y lo que está buscando es calidad y volumen, por lo que los productores que no estén en condiciones de cumplir con esos requerimientos en lo individual lo tendrán que hacer de manera organizada y colectiva. Además agrega que no sólo el productor se tiene que actualizar para satisfacer al mercado sino toda la cadena productiva desde los fabricantes de alimentos, los proveedores de insumos como medicina veterinaria, los de equipo de ordeño y en general tendrán que reconvertirse. Hernández sostiene que el precio de la leche pagado al productor es mayor cuando esta tiene calidad pues se forma una especie de alianza entre la industria y los productores para que dicho precio mayor se vaya traduciendo en estructurar sus formas de producción, mejoras genéticas, y demás.

Ante todo este panorama que dibujan los expertos, queda muy claro que no sólo la organización de productores es necesaria para que logren los apoyos de los gobiernos y el hacer las inversiones necesarias para lograr las economías de escala y los parámetros de calidad para satisfacer esas dos variables que demanda el mercado (volumen y calidad) serán suficientes, pues concientes de las barreras para la organización cooperativa, resulta inminente la necesidad de crear un modelo de establo comunitario que al contemplar todos estos aspectos además del técnico y el financiero, coadyuve a que su reproducción se de en el menor plazo posible.

3.1.2. Sesiones de grupo

En este punto resulta sencillo definir el problema gerencial de la empresa 19 hermanos como la necesidad de desarrollar unidades de producción lechera que alcancen los parámetros más arriba mencionados, por ello, el problema de la investigación fue conocer las percepciones de los proveedores de la empresa en relación con las asociaciones o empresas cooperativas.

Así pues, se estableció como objetivo de la investigación encontrar las barreras de entrada a la participación en establos colectivos y en forma secundaria encontrar o desarrollar argumentos que permitan a los productores convencerse de las ventajas de participar en un modelo asociacionista.

Siguiendo con la investigación, se utilizó como técnica cualitativa los grupos focales utilizando la participación de dos grupos de productores uno de ellos sin experiencia alguna de haberse asociado y el otro con antecedentes asociativos.

Para ello se desarrolló una guía de tópicos y esta fue utilizada con el apoyo de una presentación por computadora de un modelo de establo colectivo.

Como resultados se pueden mencionar el que los productores del primer grupo no han percibido cambios positivos en su entorno desde hace treinta años, ven su negocio deteriorándose por el efecto de los costos de los insumos al alza y de sus productos estancados.

Este grupo planteó no estar dispuesto en trabajar para otros y comentaron que la confianza es el elemento esencial para cualquier sociedad. Este grupo al principio renuente, después de la presentación del modelo se mostraron receptivos a explorar posibilidades, aun cuando sin alejarse de una clara dependencia al paternalismo gubernamental pero al final se concluye que este

grupo se percibe a si mismo como indefenso, incapaz de lograr un proyecto de esa magnitud y con esas características.

Al analizar el otro grupo, con antecedentes asociativos, de inmediato se detectó la presencia y fuerza de un líder y la experiencia que han tenido de trabajar unidos les sirve de antecedente para emprender un proyecto de establo colectivo, pues están acostumbrados a gestionar apoyos y a repartir las cargas de trabajo y los beneficios. O sea, están motivados y saben trabajar en equipo concientes de tener el cuidado de premiar al trabajador y castigar al holgazán.

Al presentar el modelo se detectó que tienen bastante ejercitada la acción de participar en asambleas y reuniones lo que permitió aseverar que eso propicia la participación en la creación de un establo colectivo.

Como conclusiones de la fase exploratoria, se desprende que sólo el 31.18% del universo de proveedores de la empresa se encuentra ya trabajando con esquemas asociativos alrededor de tanques de enfriamiento y el restante 68.82% trabaja individualmente.

En dicho sentido, al ser estos mayoría se ubicó trabajar en la fase concluyente con productores que tuvieran producción equivalente a 15 vacas con promedios de 15 litros por día o sea 225 litros diarios en promedio.

En la fase concluyente no se hicieron cambios a la definición del problema ni a los objetivos del trabajo de investigación, se descartó la posibilidad de emplear encuestas y se determinó realizar otras dos sesiones utilizando la misma guía pero con algunas adecuaciones al modelo a partir de la experiencia de un establo colectivo en operación donde están agrupados productores con las características arriba señaladas.

Los ganaderos invitados a participar fueron identificados por su cantidad de vacas y sus volúmenes de producción, encontrándose que combinan su producción de leche con producción agrícola particularmente de maíz.

De estas sesiones se desprende que con reglas claras y dándose cierta dosis de responsabilidad por parte de los integrantes si estarían dispuestos a asociarse en un establo colectivo, sin embargo al presentarse el modelo mostraron no sentirse capaces de unirse y mucho menos de lograr un proyecto de tal envergadura.

Las creencias que tienen que ver con la forma en que debe manejarse el ganado, por ejemplo en como alimentarlo, representan una barrera de entrada para aceptar el modelo pues creen saber más que los especialistas.

Otra es que las cantidades de dinero involucradas en la inversión para lograr un establo colectivo, aun cuando sean perfectamente factibles financieramente, les resultan inmanejables.

En este punto, se desprende que la empresa pasteurizadora es la mejor opción como promotora de la creación de establos colectivos y en ello la empresa que comercializa la marca Sello Rojo ha marcado el camino.

Posterior al análisis de estos dos últimos grupos se encontraron como barreras de entrada en la fase concluyente, el desconocimiento de la realidad del entorno competitivo, pues perciben lejano el que llegue leche líquida importada de otros países, el acendrado individualismo, la percepción sobre la magnitud del proyecto y el no sentirse capaces de hacerlo sin la presencia paternalista del gobierno, la desconfianza entre productores, el no percibirse a si mismos como emprendedores, el desconocimiento de modelos formales de asociación que cuenten con reglas claras, la opción de ir a los Estados Unidos para generar recursos como salida al fracaso de sus explotaciones tal como están ahora, las

envidias que se generan por el progreso de sus similares que se reflejan en descalificar estas iniciativas.

Como argumentos persuasivos se determinaron los logros de productores cercanos a su comunidad, los apoyos del gobierno a fondo perdido, la amenaza de desplazamiento por establos organizados y modernos de vecinos que si se están agrupando, la amenaza de productos importados más atractivos para los consumidores, las exigencias de calidad y volumen por parte de las industrias compradoras de la leche, la posibilidad de encontrar economías de escala y ahorros en gastos que en lo individual se multiplican y el saber que existen figuras asociativas que establecen reglas claras para su operación.

Al final se realizó un plan de mercadotecnia que tomó en cuenta toda la información recopilada en la investigación sugiriéndose que se aplicara en las cuatro P's de Kottler, o sea plaza, producto, promoción, precio o valor y se agregó la P de persona derivado de que en este tipo de tema juega un papel protagónico el productor de leche.

3.2. Caso Poncitlán

3.2.1. Antecedentes

Fue necesario ir a Poncitlán, donde se detectó una experiencia exitosa de promoción de un establo colectivo, como otras experiencias partía de la necesidad de responder a las presiones de la globalización que han vuelto incompetentes a los sistemas de producción tradicionales, pero también de aprovechar las facilidades de los gobiernos y de que el grupo ya había tenido experiencias cooperativistas o asociacionistas pues pertenecían a un grupo de acopio de leche vía tanque colectivo.

El técnico que los asesora es uno más de los 25 que trae el programa PAI y para él el proyecto fue completamente nuevo, tomó conocer al grupo, identificarse profundamente con los miembros y que de ahí surgieran los elementos para desarrollar el proyecto.

Fue necesario entonces ir a ver la obra, no se tuvo oportunidad de conocer a los productores, fue muy rápido pero se da uno cuenta por los resultados, que Martín está haciendo las cosas bien, cuando pasó a recogerlo la camioneta el calor estaba a todo, pero Martín no descansa, estaba atendiendo en su farmacia veterinaria a productores que requerían alimento o medicina para algunos de sus animales.

Luego su esposa salió al quite, pues también es Veterinaria y eso permitió que pudiera tomar el camino al terreno, o sea donde están construyendo el establo colectivo y por casualidad acompañaba al grupo un argentino con gran experiencia de campo, se llama Luis Marcenaro quien había trabajado en los modelos de desarrollo de proveedores para la empresa La Serenísima una de las más importantes del país austral.

La experiencia de llegar y ver ese plano de tierra donde no había nada, y ahora se ve ese movimiento de tierra, los albañiles trabajando, los herreros soldando tubos para las estructuras, el pozo de agua ya listo y todo hizo recordar una visita a California, hacía pocos meses me había tocado ir a ese estado de la Unión Americana y ver el mismo fenómeno, o sea la construcción de establos modernos, guardando la proporción, allá son para 3,000 animales, se trata de lo mismo, lograr economías de escala para abatir los costos fijos.

Es decir, la adaptación a los cambios, a las exigencias de la globalización, responder a los retos como este grupo de ganaderos de la Ciénega. Fue muy aleccionador visitar la obra, platicar con Martín, compartir las experiencias de

Marcenaro cuando él trabajó con cien técnicos veterinarios que dieron asistencia técnica a los proveedores de la Serenísima.

Más adelante se exponen los resultados de la entrevista con Martín y en los anexos la transcripción de la misma.

3.2.2. Descripción

Un establo colectivo o empresa productora de leche se caracteriza por la unión de varios pequeños productores que se asocian para consolidar una oferta de leche de calidad congruente con las exigencias de la industria y en volúmenes suficientes para que la inversión en la infraestructura necesaria para producir bajo esquemas modernos pueda ser amortizada.

El establo tiene que agrupar a un número de socios (accionistas) que esté entre 8 a 12 productores y que cada uno aporte de 10 a 15 vacas con ciertos parámetros de producción de leche por día, en un rango de edad que garantice un horizonte de producción de mínimo dos años, en perfecto estado de salud de manera que se logre de entrada consolidar la oferta de más de 100 vacas con niveles de producción arriba de los 16 litros pero con potencial de llegar a 20 o más en condiciones óptimas de manejo.

Es una sola unidad productiva administrada por un solo equipo de trabajo, una sola infraestructura para que los gastos disminuyan notablemente en base a los litros producidos, en una unidad así, la producción y la calidad de la leche se incrementan, entre otras cosas por contar con servicio médico veterinario y nutriólogo.

Las instalaciones se construyen sobre una superficie capaz de albergar los corrales de manejo, de descanso, la bodega para almacenar insumos, patios para maniobras y almacén de forraje, espacios para ensilado, la sala de ordeña, el

cuarto para el tanque frío, cuarto para planta de emergencia, por lo tanto debe contar con pozo de agua y con energía eléctrica.

Las instalaciones deben ser diseñadas y planificadas por expertos en el tema, asegurándose de contar con las recomendaciones de los proveedores del equipo que se va a instalar, por ningún motivo debe incurrirse en ahorros mal entendidos que pongan en peligro la viabilidad del proyecto como instalaciones, equipo o maquinaria que a la larga por su ineficiencia representen una elevación en los costos (tiempos y movimientos, gastos de energía) de operación.

Las vacas tendrán que ser alimentadas con alimento científicamente balanceado y con la regularidad que establezca el nutriólogo siguiendo al pie de la letra sus recomendaciones.

En los aspectos reproductivos y de mejora genética será de vital importancia seguir las recomendaciones de un experto en la disciplina y como en los demás aspectos llevar debidamente registrados todos los eventos relacionados con la programación de las vacas que entren en calor, la inseminación artificial con semen de toros que potencien las características genéticas necesarias para lograr los objetivos productivos del establo.

El MVZ Gabriel Hernández, director técnico de Lechera Guadalajara, S.A. de C.V. opina así del establo colectivo:

“El establo colectivo puede representar una alternativa viable para los pequeños productores que quieran participar en un mercado que exige una mejor calidad al precio más bajo posible.”

Sin embargo señala que entre las limitantes que él ve en el modelo pueden mencionarse:

- Es necesario el trabajo en equipo, no obstante, el productor de leche se ha caracterizado por la individualización.
- Se requiere una amplia disposición para recibir capacitación, encontrando una muy limitada apertura por parte de los productores; además no se cuenta con un programa de capacitación extensivo y dirigido a los productores de leche.
- Se necesitan aplicar técnicas actualizadas de explotación, por lo que es necesario que los productores tengan voluntad para dejar lo tradicional.
- Se requiere de una fuerte inversión económica y los pequeños productores no cuentan con los recursos necesarios.

También hace una lista de ventajas que se desprenden de un proyecto de tal naturaleza:

- Incremento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad.
- Mejor precio.
- Reducción de costos de producción.

Y como desventaja menciona la siguiente:

- En relación con los sistemas tradicionales, no se contemplan desventajas en el aspecto productivo.

Pueden verse más información relativa a las consideraciones del Médico Veterinario Zootecnista Hernández en el anexo 1.

Más adelante, en el anexo 6 se plantearán las características técnicas y el análisis financiero de un establo colectivo particular, cuyo proyecto se llevó a cabo para un grupo de productores del municipio de Zapotlán del Rey en Jalisco.

Para conocer la descripción técnica ver anexo no. 6

Para conocer la descripción financiera ver anexo no. 6

3.2.3. Desarrollo

Una experiencia para ser compartida: El caso de un establo colectivo en la zona de la Ciénega de Chapala

3.2.3.1. Contexto

Se llevo acabo una visita a la zona para conocer el sitio donde se está construyendo un establo en colectivo (EPL), el proyecto se ubica en la sub-provincia Chapala, en la Región Ciénega de Chapala, en el Mpio. de Zapotlán del Rey, Jal. al norte del río Santiago, a 1.75 km en línea recta al Noreste de Poncitlán, Jal., a la margen izquierda de la carretera Santiago - Ahuatlán.

Las coordenadas son las siguientes: 20°23'89" latitud Norte y 102°54'58" longitud Oeste, y una elevación de 1551 MSNM. La cabecera municipal más cercana es la de Poncitlán, pueblo con 40,827 habitantes y que cuenta con todos los servicios.

En una curva que está sobre un lomerío se encuentra el solar a bordo de la carretera, ya las obras van muy avanzadas y para cuando lo visité estaban los constructores, tanto albañiles como herreros colocando a gran velocidad las piezas del rompecabezas que a esas alturas ya dibujaban con claridad lo que serían los corrales de manejo, los echaderos, la sala de ordeña, el cuarto del tanque frío, el apretadero, la bodega y otras piezas de menor importancia pero que ayudarán a conformar un moderno y equipado establo.

Para conocer los pormenores del proyecto se realizó una entrevista a Martín Orozco Loreto, quien es un técnico de PAI (programa auspiciado por los

gobiernos federal, estatal y Jalisco, Desarrollo y Fomento, A.C.), y que es la persona con mayores conocimientos y antecedentes sobre la implantación de los establos colectivos en la zona mencionada. En la entrevista se explicaron las diferentes partes de la obra civil que empieza a dibujar en la realidad, lo que en los planos es un eficiente establo moderno y de alta tecnología.

A Martín le tocó organizar a los productores, ellos formaban un grupo de productores individuales que ya trabajaban en sociedad para recolectar su leche en un tanque de enfriamiento en colectivo. A continuación se describen los factores relevantes de la experiencia en la región de la Ciénega de Chapala, mismos que servirán de referencia para otros futuros proyectos .

3.2.3.2. Características de los productores

Los productores están caracterizados por contar con pequeñas explotaciones de producción lechera con promedios de 10 vacas y de 16 litros diarios por vaca. Tradicionalmente han sido víctimas de las condiciones de compra de su producto que les imponen tanto la industria como los intermediarios acopiadores, sin embargo a partir de julio de 2000 se unieron para enfriar la leche en conjunto bajo el nombre de PRODUCTORES DE LECHE DE PONCITLAN S. C. lo que les ha dado la oportunidad de ir implementando programas de mejora orientados a la calidad del producto y por ende a lograr mejores precios de transacción con la industria.

También les ha permitido el irse conociendo, tomándose confianza a través de la implementación de controles administrativos y de comercialización en la cooperativa, lo que se convierte en un elemento indispensable para evolucionar hacia una empresa de mayor complejidad como la del establo colectivo.

El productor puede ser muy reservado, desconfiado, muy poco comunicativo, no se abre con facilidad.

La mayoría son personas maduras, sobrepasan los 50 años y a los jóvenes ya no les gusta trabajar en el negocio de las vacas, prefieren ir a las fábricas o maquiladoras, muchos de ellos se van a Estados Unidos.

Ya no es símbolo de estatus ser productor o ganadero, en décadas anteriores, los ganaderos eran admirados y eran de los preferidos por las mujeres, representaban estabilidad económica.

Algunos productores tienen espíritu de lucha, de ser cada día mejores, se esfuerzan por alcanzar los retos que se plantean en el grupo y se dejan guiar por el técnico, en este caso Martín.

Sin embargo siempre queda un resabio de fatalismo, de la sensación de que siempre los han fregado, de que su esfuerzo no los sacará adelante.

De 40 productores asociados al tanque PRODUCTORES DE LECHE DE PONCITLAN S. C., sólo 18 entraron al proyecto de establo colectivo bajo la figura de una sociedad de producción rural denominada GANADEROS UNIDOS DE PONCITLAN SPR DE RL; o sea una figura jurídica formal contemplada en las leyes mexicanas, lo que es también requisito para recibir los apoyos de los gobiernos.

Curiosamente, no confían en el gobierno, y para los técnicos es un predicamento solicitar los apoyos del mismo pues va de por medio su prestigio y de no lograrse, o lograrse a destiempo se pierde toda la confianza que se ganó difícilmente en un proceso lento y complicado.

También, Martín ha detectado que los productores creen que si no le comes al compañero parte de su pastel a ti no te alcanzará lo suficiente, en vez de pensar que el pastel puede crecer. Con estos elementos hay que trabajar.

3.2.3.3. Proceso de diagnóstico

La industria, como compradora de la leche, fija los parámetros de calidad y de pago asociado a la misma, de manera que lograr avances requiere hacer un diagnóstico de situación para entonces y a partir de ahí, por medio de la asistencia técnica avanzar en las áreas de mejora, lo cual implica trabajar arduamente y de manera consistente en fortalecer la organización del grupo.

Habría que evaluar no sólo las características productivas de los animales, los equipos y las prácticas de manejo y alimentación sino los ánimos de los productores, la actitud y aptitud para enfrentarse a los nuevos retos que plantea la globalización.

3.2.3.4. Necesidades de los productores

A veces los productores tienen la necesidad de expresar al técnico aspectos de su intimidad, de cargas emotivas o afectivas, que no tienen que ver con el trabajo pero que están presentes, son circunstanciales pero lo invaden todo y el buen técnico consultor penetra hasta esos niveles de la individualidad para lograr el compromiso de los productores para con él, el grupo y para con el proyecto.

También debe uno estar conciente de que estos son procesos largos, que toman tiempo para la implementación del proyecto.

Algunos productores requieren descansar en otros la toma de decisiones, existen los seguidores que se cobijan en la seguridad que brinda el grupo, a

donde va el compadre, para la mayoría existen dudas, inclusive existenciales, qué harán si se quedan sin vacas, o si aportan las buenas y se quedan con las malas, en qué se ocuparán en el futuro, eso es más preocupante que la economía, pues se les ha demostrado que en su actividad tal como la llevan a cabo, pierden dinero, llegándola a subsidiar con recursos de otras actividades o de dólares que mandan los hijos de EUA.

Queda claro que muchos entran a proyectos comunes pero sin entender o en algunos casos sin visualizar sus nuevos roles.

Otro punto es que los productores necesitan confiar en alguien, son muy sensibles a una defraudación, los han golpeado mucho, se han aprovechado mucho de ellos.

Para el productor, un resultado crítico es el dinero, lo demás son medios para alcanzarlo, pero a él le interesa tener su bolsa con dinero permanentemente y esto es algo que el técnico debe tener bien claro para no perderse en los medios.

Necesitan conocer las ventajas y beneficios con claridad antes de emprender cambios en sus modelos productivos.

Los productores piden respeto por sus formas de ser y de hacer, no puedes violentarlos, en todo caso buscar un equilibrio entre la necesidad de que trabajen más productivamente y el respeto de su idiosincrasia.

Es tan profunda la relación del productor con las vacas que les resulta muy difícil separarse de ellas, por eso toma tanto esfuerzo ejecutar la decisión de aportarlas al proyecto colectivo.

De acuerdo con Martín, es importantísimo que los productores tengan proveedores de servicios que les den valor agregado aun cuando esto implique mayores esfuerzos o exigencias para los productores y puso el caso del contador que no les hacía los trámites de recuperación de IVA, por comodidad los inscribió en el esquema de facilidades administrativas de Hacienda, pero eso implicaba que los productores no llevaran controles, con la gravedad de que no saben cuánto vale producir, ni en qué están gastando sin beneficio.

3.2.3.5. Definición de metas

A partir de los procesos de asistencia técnica, pronto se dieron cuenta que para alcanzar pagos de tres pesos por litro de leche debían hacer cambios en las formas de producir que implicarían inversiones en infraestructura o en genética, mismas que estaban fuera del alcance individual por ello pensaron en la alternativa de un establo colectivo.

En la medida que se vayan consolidando empresas de este tipo, entre esta y otras de la región se pueden establecer como metas de mediano y largo plazo la constitución de cooperativas para compras en común, fabricación de alimentos balanceados, contratación de asesores y consultores en diferentes temas como la nutrición, el manejo, la genética y las instalaciones.

Otra meta importante es el abatimiento de costos por medio de la integración de procesos en la elaboración de insumos como alimentos que representan cerca del 60% de los costos totales pero que requieren una masa crítica para que sean rentables.

3.2.3.6. Rol del técnico

En esta experiencia, poco a poco, a Martín le tocó ir encontrando dónde estaban las fugas de recursos, y para corregir fue necesario desde trabajar con las

vacas hasta en los aspectos organizativos fijándose metas en periodos específicos de tiempo.

Para avanzar en el proceso de consolidar la idea de formar un estable colectivo, a Martín le tocaría también el facilitarles una posición de perspectiva mostrándoles ejemplos de productores que en lo individual han logrado modernizarse y eso les ha permitido ser más competitivos, pero sin perder la conciencia de que llegar a esos estadios les exigirá esfuerzos de mejora continua.

Este trabajo del técnico, no es sencillo, implica profundizar mucho en la realidad del productor, en su individualidad, ganarse la confianza, incluso hacer amistad con él, empaparse de sus problemas incluso los personales. En pocas palabras representa un compromiso. Sin embargo para quien le gusta y tiene experiencia puede ser un proceso agradable.

El técnico cuando logra la empatía con el grupo puede empezar a retarlo, a cuestionarlo, a capacitarlo y facultarlo para nuevos roles, para pensar como empresarios.

Sin embargo no olvidar durante el proceso de asistencia técnica que el productor es un cliente del técnico, y observar siempre un enfoque de proveedor-cliente.

Tener cuidado al promover los programas del gobierno, o las ayudas, no crear expectativas que no puedan cumplirse, es arriesgada esta parte pues el gobierno no es confiable, pero si falla el gobierno también se lleva el prestigio del técnico.

Es difícil y hasta no recomendable que el técnico se involucre en la generación de alternativas para los productores desplazados de su actividad, pues el tiempo y los recursos no le alcanzarían para hacer bien esta labor.

Costear es una actividad indispensable en un técnico, por más cruda que sea la realidad hay que mostrarla.

Algunas recomendaciones son: Motivar siempre a los productores utilizando técnicas de visualización, como por ejemplo invitarlos a imaginarse llegando al establo colectivo y solicitar el reporte diario de producción, imaginarse que pueden tomar uno o dos días libres sin que ello represente un problema para las actividades del establo, visualizarse emprendiendo un proyecto completamente nuevo con la utilización de tecnologías de punta como la producción de forraje hidropónico.

3.2.3.7. Estrategias

Ponerse en los zapatos del productor, generar empatía, entender su cultura, entender la realidad desde la perspectiva del productor, encontrar puntos comunes, no llevar tanta prisa, no hacer las cosas por el productor.

Es importante la clarificación de roles, ¿qué papel juega el técnico, cuál los productores, cuál el gobierno?.

Irse por partes, con método, de acuerdo a un programa o plan que responda a las necesidades que se vayan identificando de los productores.

Si se van a ofrecer apoyos del gobierno hacerlo con mucho sigilo, no generar falsas expectativas, existe el riesgo de que el gobierno no cumpla.

Hay que ver al productor como un cliente del técnico y buscar su satisfacción.

Ir por partes, en un grupo que no tiene experiencias de cooperativismo es conveniente empezar con algo más simple que un establo colectivo, por ejemplo un tanque de enfriamiento, o si ya se tuvo esta experiencia pero no se quiere por parte de los productores avanzar hasta el establo colectivo se puede empezar por una sala de ordeño donde todos conservan la propiedad y la operación individual de su hato, pero aprovechan una sala común equipada con tecnología que permita alcanzar los parámetros de calidad exigidos por la industria.

Implementar tecnología de punta, Martín pone el ejemplo de la medición electrónica de la producción de leche por vaca para saber la cantidad producida en el momento que abandona la sala.

Clarificación de ventajas y beneficios, en este caso menores costos y mayores precios nos darán una ampliación del margen.

Hacer que los productores se imaginen su nueva realidad, de cuando lleguen al establo con todos los adelantos tecnológicos, verse solicitando informes al encargado mismos que le serán aportados por los equipos computarizados.

Permitirle a los productores que se hagan responsables de su realidad, mostrarla en toda su crudeza ya cuando se ha generado la confianza puedes decirle al productor ¿qué más puedes perder?, cuando ya le demostraste que está perdiendo.

Picar el amor propio de los productores suele ser difícil y en ocasiones contraproducente, para Martín es más práctico hacerlo con los ordeñadores, a ellos si los pone a competir con los de otros establos para lograr el alcance de metas o mejoras.

3.2.3.8. Condiciones para operar bajo un nuevo sistema

Implica tener conciencia de las exigencias que tiene el ir procurando y alcanzando metas de calidad, de menores costos, de ir a la vanguardia tecnológica para poder acceder a los premios que paga la industria por un producto de calidad.

Pero se convierte en un proceso interminable, en una espiral de mejora continua.

En el establo colectivo, surgirán nuevas actividades para los socios, ya no producirán la leche de manera directa pero tendrán que proveer de reemplazos, de forraje, algunos de mano de obra, o ciertos servicios.

Los prestadores de servicios, como el contador, deben esforzarse por defender hasta el último centavo de la organización, solicitar la devolución de impuestos, llevar controles precisos de ingresos y egresos, que aporten ideas para mejorar y hacer eficientes las actividades.

Es indispensable que los beneficios y ventajas de participar en un proyecto de esta índole estén claramente identificados para que los socios estén en la mejor disposición de apoyar, habrá que dejar en claro y por escrito las reglas de operación y que estén aceptadas por todos.

Para que un establo colectivo arranque exitosamente se requieren al menos 150 vacas seleccionadas de entre las de los productores que tengan picos de producción mínima de 20 litros, con estas características al paso de los años Martín estima que con el mejoramiento genético y mejores prácticas de manejo al año quinto se estarán triplicando las utilidades.

Es crucial que se tengan sistemas de medición de preferencia electrónicos y computarizados para ir evaluando el desempeño productivo de las vacas y tomar las mejores decisiones.

3.2.3.9. Proceso de Implementación

Empezar por ver lo que se tiene, un inventario de recursos disponibles, número de vacas existentes, que se tiene, que se requiere, si hay apoyos de gobierno te da un escenario, si no tienes otro.

Evaluar las condiciones actuales, inventarios de recursos disponibles, establecer metas, tener claridad desde donde se arranca y hasta donde se va.

Como parte de los inicios del proceso de implantación es importante llevar a los interesados a que conozcan otras experiencias similares, o de no existir en la zona cuando menos conocer una explotación con las características del proyecto a lograr, independientemente de que sea individual o colectivo, es vital que los socios potenciales conozcan físicamente las instalaciones de un establo tecnificado y su manejo.

Es importante detectar posibles intereses encontrados al proyecto, por ejemplo, Martín encontró que el contador del grupo sería un afectado por el proyecto y actuaba como un enemigo, desmoralizando al técnico y al grupo, despreciando la capacidad de los productores, para el contador lo importante era tenerlos como clientes cautivos cobrándoles los servicios pero sin ningún valor agregado.

Las gestiones ante el gobierno, o sea ante sus instancias son un verdadero problema, es importante conocer las fases de los procesos de gestión y las partes que intervienen, en ocasiones se detecta una gran voluntad de cambio en las

esferas altas de la burocracia pero los operadores son enemigos del progreso y detentan verdaderos cotos de poder en su mayoría funcionan bajo esquemas de corrupción.

Conocer los costos de producción y darlos a conocer al grupo.

Si no se es rentable debe quedar claro qué y cómo hacer algo por mejorar la productividad o les convendría salirse del negocio, debe quedar bien claro para poder implementar el proceso.

Debe quedar establecido que la asistencia técnica se convierta en algo formal, que haga énfasis en la organización para seguir teniendo acceso a programas de gobierno y para ir teniendo logros donde se requiere ir avanzando en un enfoque integral, no sólo aspectos productivos sino de administración, contabilidad, gestión y otros.

3.2.3.10. Encontrar alternativas para los productores

Salirse del negocio, rescatar el valor de las vacas, diseñar otra actividad, solicitar financiamiento para la nueva actividad.

3.2.3.11. Papel del gobierno

Generar confianza entre los técnicos y los productores hacia sus programas.

Que el programa de asistencia técnica cubriera la función de crearle alternativas al productor desplazado con especialistas que generaran las condiciones para que encuentre nuevas formas de actividad productiva ya sea dentro o fuera del estable colectivo.

Cambiar toda la estructura burocrática para hacerla eficiente y que se tenga un discurso unificado desde los jefes hasta los operadores.

Diseñar apoyos y programas que permitan arraigar a las personas en la producción.

Estas son algunas de las características encontradas en la visita al establo colectivo en construcción y en la entrevista sostenida con el técnico Martín Orozco Loreto, obviamente se tendrá que seguir observando su desarrollo, en dos o tres meses las obras deberán estar terminadas y será importante darle seguimiento, los retos son muchos sin embargo, grupos como este ya tienen algunos años de experiencia y técnicos como Martín se muestran muy optimistas en esta asociativa que se ve como de las pocas alternativas que les quedan a los productores que en lo individual no podrían alcanzar las exigencias del mercado impuestas por la globalización.

Se tienen algunas dudas sobre la tendencia que también se ha observado en los productores de la región para irse integrando en actividades hacia atrás de la cadena productiva, como puede ser la cría de becerras para reemplazo o la producción de alimentos balanceados, cuando la experiencia muestra que es más rentable y más seguro para la permanencia en la actividad el integrarse hacia delante en la cadena de valor, transformando su producto en derivados de la leche como pudieran ser quesos, cremas, yogurts, jocoque, nieves y demás llegando inclusive al consumidor final y posicionando una marca propia que también pudiera ser colectiva para optimizar las funciones de mercadeo como pudieran ser estudios de mercado, desarrollo de productos, promoción, ventas y distribución.

De cualquier manera habrá que esperar para conocer el desempeño de esta modalidad productiva, no dudo que en un tiempo no mayor a un año deben

surgir las condiciones de consolidación de las actividades relacionadas a una empresa de estas características y con ello la validación del modelo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Antes que todo es necesario conocer cuál es la percepción que los productores (grupo a promover) tienen de las asociaciones o formación de grupos, así como las posibles barreras de entrada a su participación.

Se recordará que se reclutaron los integrantes de las sesiones de grupo focal, separando tanto a productores con experiencias asociativas previas como los que no, porque como se desprendió del estudio de investigación de mercados tan importante es conocer las percepciones de los productores relacionadas con las asociaciones o formación de grupos, como también lo es el análisis de las posibles barreras de entrada a su participación, lo cual permite establecer las diferencias que existen .

Estas diferencias que existen entre los productores que han tenido experiencias asociativas y los que no, servirán para diseñar estrategias de inducción a la organización que permitan asegurar el éxito de la promoción organizativa.

4.1. Barreras de entrada:

- Desconocimiento en cuanto a la realidad del entorno pues lo perciben muy lejano sobre todo lo de la introducción de leche envasada e importada.
- Particularmente lo que se detecta como mayor barrera es un acendrado individualismo que no les permite imaginarse trabajar en

figuras asociativas y de alguna manera han ido sobrellevando las cosas más con un enfoque de subsistencia que empresarial o de negocios.

- Otra barrera detectada es la magnitud del proyecto al cual no están familiarizados, se detecta todavía una gran dependencia de los modelos paternalistas aplicados por los gobiernos posrevolucionarios y se sienten solos e indefensos, ni siquiera la lechera que deberían de sentir como aliada en esta transición se percibe como apoyadora, en algunos casos la perciben como un obstáculo dados algunos comportamientos incongruentes y prestación de servicios o productos de mala calidad.
- La desconfianza en otros productores con los cuales pudieran asociarse también es una gran barrera, tendrían que pasar varias sesiones de trabajo acompañados por un profesional organizativo para ir acercándose entre ellos y generar la confianza mínima que requiere un proyecto conjunto.
- No son capaces de concebirse a si mismos como emprendedores, y no cuentan con visualizaciones que les permitan encontrar en la organización una herramienta no sólo para producir sino también para comprar insumos, para hacer ventas en común o para agregar valor a su principal producto que es la leche.
- El desconocimiento de modelos formales de asociación que cuenten con reglas claras los remite sólo a las experiencias negativas que han tenido informalmente.
- La huida hacia el norte como alternativa para generar recursos para el sostenimiento de la familia siempre está presente sobre todo en

los jóvenes y eso les exime del esfuerzo de concentración en la búsqueda de soluciones.

- Envidias generadas por el concepto o idea del progreso de otros productores que por sus condiciones económicas pueden quedarse con las ventajas de la asociación al tener recursos para aguantar los periodos de vacas flacas.

4.2. Sugerencias de implementación

Existen más barreras de entrada que facilidades para agruparse, por mencionar las principales: un acendrado individualismo, la magnitud del proyecto que perciben como inalcanzable, la desconfianza en otros productores, pero estas y las demás que se describieron más arriba deberán derribarse con argumentos ganadores, tales como los logros de productores cercanos, los apoyos del gobierno a fondo perdido, o la amenaza de desplazamiento por establos organizados de colegas y vecinos.

Sugerimos que en la implementación de modelo se tomen en cuenta y apliquen las cuatro P's de Kottler y agregando una quinta P para la persona, bajo el siguiente esquema:

4.2.1. Persona

Los productores a promover con el modelo pueden ser aquellos que tengan un número de vacas mayor a cinco con promedios de producción por vaca superiores a los 15 litros, inclusive se notó más propensión a participar en aquellos que poseen el mayor número de vacas.

Ellos, pueden inclusive arriesgar sólo una parte de su ganado y continuar en su explotación mientras ven las ventajas de participar en el modelo asociativo. Deben ser aquellos que por su ubicación, estén relativamente cerca unos de otros para que la realización de las sesiones de promoción y después la realización de asambleas se les facilite.

Como lo demostró la sesión realizada al grupo Zapotlán del Rey, al estar ellos ya conformados en una asociación para acopiar leche y después venderla al industrial, se encuentran más dispuestos a ir más allá en el proceso de construcción de un establo colectivo. Barreras como la desconfianza, la magnitud del proyecto, gestiones ante las autoridades, y otras ya han sido derribadas con anterioridad y sienten gran seguridad en su desempeño como grupo, tienen un líder perfectamente identificado y esa debe ser una labor de la promoción, o sea, en la conformación de grupos una técnica permite identificar a los líderes informales para que vayan asumiendo un papel formal dentro del grupo.

4.2.2. Desarrollo del producto

En este punto, recomiendo utilizar el modelo que sirvió para la presentación a los grupos focales, en él se desglosan los pasos que siguió el grupo “El Dique” para implementar el proyecto y da una idea bastante clara a los participantes de nuevas promociones para contar con un punto común de partida.

-Producto Básico: lo que busca el producto es que los ganaderos alcancen la sobrevivencia dadas las dificultades que presenta el entorno derivadas de la globalización y de las presiones que la competencia tanto nacional como internacional están ejerciendo sobre la estructura del mercado de proveedores de la industria lechera. Los productores que en lo individual no alcancen los volúmenes y los parámetros de calidad que demanda actualmente y en el futuro la industria, van a tener que abandonar la actividad. En el futuro cercano, la industria ya no les comprará la leche como actualmente lo hace y tendrán que acceder

temporalmente al mercado de los queseros o cremeros que trabajan sin altos estándares de calidad.

-Real: El modelo se compone de una serie de diapositivas que comunican por medio de imágenes y de textos los diferentes componentes de un establo colectivo desde los pasos que el grupo “El Dique” dio para conformar la sociedad, hasta los elementos relativos a la figura asociativa que escogieron, la estructura del capital, el valor de las acciones, las reglas de organización de la empresa, las aportaciones en especie, las características físicas del terreno, de las construcciones, de las vacas, del manejo, de la forma de repartir las pérdidas y las ganancias, las gestiones ante el gobierno y la empresa industrializadora, los planes de crecimiento, los roles de los socios, los equipos, y demás.

-Ampliado: Además se pueden lograr beneficios adicionales a los productores como el acceso a una mejor calidad de vida, el poder realizar otras actividades productivas, capacitación, desarrollo de habilidades empresariales, conformación de patrimonio familiar y más.

-Potencial: cambio en las estructuras de producción, fortalecimiento de cadenas productivas, organizaciones de tercer nivel como confederaciones, cooperativas, comercializadoras, integradoras, agregación de valor, mejoramiento de la comunidad, cohesión social, reducción de la emigración, rescate de valores culturales, generación de perspectivas para las nuevas generaciones.

4.2.3. Promoción

-Selección de los productores previamente identificados que respondan a perfiles determinados tal como se enuncia más arriba aprovechando los resultados de la investigación.

-Realizar visitas a los productores seleccionados en sus comunidades, siguiendo una ruta crítica bien elaborada con una logística capaz de optimizar tiempos, movimientos y uso de los recursos.

-Producción y utilización de herramientas comunicacionales tales como presentaciones por computadora, trípticos descriptivos, videos y otros para mostrar ventajas y beneficios a los grupos informales y formales.

-Realizar visitas guiadas a establos que ya funcionan para que los productores tengan vivencias experienciales de primera mano y hablen con los socios de dichos establos.

-Contratar promotores especializados en organización para la realización de talleres participativos con el propósito de avanzar en la constitución de las empresas.

4.2.4. Precio/Valor

En este caso no tendría un precio el producto pero si diversos valores que pueden distinguirse de la siguiente manera:

-Valores emocionales: que resultan de la capacidad de sobrevivir en la actividad y evolucionar en la misma.

-Valores familiares: al abatir la emigración y propiciar el progreso económico.

-Valores sociales: mejora en la comunidad y en la organización de empresas que mejoren la estructura de la cadena productiva haciéndola más equitativa.

-Valores transaccionales con la empresa: Mejores estándares de calidad y mayores volúmenes de producción.

-Costos de no entrarle: significaría la pérdida de actividades productivas en la región, el aumento de la emigración, pérdida de valores culturales, empobrecimiento con su consecuente arrastre de problemas sociales, desvinculación familiar, alcoholismo, drogadicción y otras.

4.2.5. Plaza

-Es importante resaltar la conveniencia de empezar los trabajos de promoción en la localidad o localidades donde los grupos puedan estar más dispuestos y elaborar una logística que establezca una ruta crítica para que el proyecto tenga mayores posibilidades de éxito, en el lugar de los hechos deben confluir el técnico o despacho organizador o la agencia de desarrollo que realizará los trabajos de promoción, el constructor o despacho de ingeniería civil que ofrezca modelos de construcción de los establos bajo el concepto de llave en mano y que den una solución integral en términos de la obra civil y las instalaciones, también deben confluir los proveedores de los equipos para la ordeña, la subestación eléctrica, los servicios del nutriólogo, los servicios jurídicos, la gestoría de los recursos de Alianza para el Campo, la gestoría ante el municipio, el servicio medico veterinario y otros de manera que el grupo encuentre los menores obstáculos para la consecución de sus fines.

4.3. Argumentos persuasivos

- Los logros de productores cercanos a su comunidad que pueden mostrar evidencias de ellos.
- Los apoyos del gobierno a fondo perdido también son un argumento fuerte.

- La amenaza de desplazamiento por establos organizados por otros vecinos o colegas.
- La amenaza de los productos extranjeros.
- Las exigencias de calidad y volumen por parte de las industrias.
- El contar con tiempo libre para buscar otras actividades económicas que les permitan mejorar el ingreso.
- La posibilidad de encontrar economías de escala y ahorros de gastos que en lo individual consumen los márgenes.
- El conocimiento de que existen figuras asociativas que responden a reglas claras de juego.

Tómese en cuenta que productores que habían visitado establos colectivos o tecnificados muestran más disposición a entrar al proceso de conformación de uno, los productores que más vacas tienen y más litros producen se sienten seguros de seguir en la actividad de manera individual pero también muestran mucha disposición a asociarse y a apoyar a los menores que se sienten desprotegidos y segregados.

Es importante tomar en cuenta las experiencias que se desprenden de la entrevista con Martín Orozco, el técnico PAI que con éxito ha logrado llevar a su grupo de productores que asesora a la conformación de un establo colectivo. (Ver anexo 5).

4.4. Posibles escenarios

La conformación de establos colectivos es una tarea que apenas inicia y que su éxito ira dependiendo cada vez más de la consolidación de los proyectos ya arrancados, en donde se respeten las reglas de juego de los participantes, alcancen el punto de equilibrio lo más rápido posible y puedan crecer desde su fase mínima viable que se diseñó para su arranque y donde los socios puedan recibir su recompensa a través de repartos de dividendos y como proveedores de la empresa ya sea de mano de obra y/o materias primas.

Y para cerrar con broche de oro que los mismos socios otrora operadores de sus explotaciones hayan encontrado actividades colaterales o complementarias y con ello alcanzado mejores niveles de vida para si y sus familias, y que se vayan percibiendo en la comunidad.

Lo anterior garantizará que nuevos grupos de productores se animen a participar en proyectos de estas características y con ello asegurar la permanencia no sólo de la actividad en nuestro estado sino a consolidar la primacía del mismo como primer productor nacional del vital líquido.

Asegurando entre otras ventajas que el de la leche sea un sector ganador y sepa aprovechar los años que todavía quedará gravada en su presentación en polvo, o sea hasta el 2008.

Otro escenario posible, por lo temprano de la etapa en que se encuentra la creación de establos colectivos, es el de que los que inician no logren consolidarse, surjan diferencias entre los socios, se dividan las empresas, se abandonen las instalaciones, los productores se descapitalicen en este esfuerzo y no tengan reservas para regresar a la actividad.

Con ello, invitarían a otros productores a no aventurarse en este tipo de iniciativas y el salto cuántico que se requería para salvar al sector se frustrara dejándolo en peores condiciones que las actuales.

Como las presiones de la globalización no pueden esperar, las industrias tendrían que recurrir al suministro de la materia prima de donde fuera, favoreciendo con ello la compra de productos del exterior y por ende el debilitamiento y a largo plazo desaparición de los productores locales con las consecuentes secuelas comentadas en el cuerpo del presente estudio.

4.4.1. Ventajas

Las ventajas de participar en un establo colectivo, ya menciona algunas Hernández (2002) en su artículo antes citado (anexo 1):

El incremento en la productividad, mejoramiento de la calidad del producto, acceso a mejores precios y reducción de los costos de producción.

Pero también se pueden mencionar para los productores que se asocien, la posibilidad de mejorar sus condiciones de vida, tener tiempo para el esparcimiento, incursionar en otras actividades productivas alternativas, participar en acciones de la comunidad, ganar en habilidades y cultura empresarial, mejorar sus niveles de ingresos, formación y fortalecimiento de una red de establos colectivos que puedan acceder a realizar compras en común, negociaciones de venta en común, participar a través de esta red en proyectos de transformación del producto en derivados de la leche, pues esta como el maíz es uno de los dos productos del campo que más derivados se le pueden explotar.

4.4.2. Desventajas

Pueden mencionarse desde la perspectiva de los productores y es algo de lo que arrojó el estudio, la pérdida de la libertad individual en la realización de las actividades productivas especialmente en lo que a producción de leche se refiere.

El sometimiento a las necesidades de la mayoría como cuando se trabaja en grupos.

Se pierde el manejo discrecional de los ingresos de la actividad para pasar a un manejo gerencial y profesional, tómese en cuenta que la mayoría de los productores que llenan el perfil para asociarse bajo esta fórmula, disponen del efectivo, de las vacas y de sus crías para hacer frente a necesidades económicas de ellos, de sus ranchos o de sus familias.

En muchos de los productores, además de actividad económica, la lechería es una solución ocupacional y como también se ha comentado, se desarrollan vínculos de afecto muy fuertes con las vacas que también pueden perderse al integrarse en un proyecto así.

Enfrentar el proceso de adaptación a los nuevos esquemas, producirá ciertamente inquietud, desazón, esfuerzos adicionales y por ende aumento en el estrés del productor y los miembros de su familia, no deja de ser una empresa y conlleva riesgos que no son todavía conocidos dada la novedad de la aparición del esquema.

Conclusiones

El tema de los establos colectivos es sumamente interesante y novedoso, sobre todo en la forma en que se están conformando en Jalisco. Es importante no confundir el concepto con un modelo que se implementó en el Valle del Mezquital, en el estado de Hidalgo durante la gestión del licenciado Luis Echeverría Álvarez al frente del ejecutivo federal, pues mientras que estos están orientados al autoconsumo a través de medios colectivos de producción los que nos ocupan son un esfuerzo y una alternativa para continuar operando en los circuitos del comercio pero ya con el ingrediente de la globalización y están constituidos bajo un esquema empresarial de sociedad por acciones.

Cabe mencionar que no fue posible localizar experiencias previas con las características de este modelo en los buscadores típicamente conocidos de la WWW ni de las bases de datos llamadas EbscoHost y Proquest a las que se tiene acceso a través de la biblioteca del Iteso.

Seguramente la conformación exitosa de establos colectivos responderá a ciertas situaciones que se detectan en el presente estudio, una de ellas es la experiencia asociativa previa de los productores potenciales a formar un proyecto de esta naturaleza.

Es claro que este modelo asociativo es una solución alternativa para los productores micro y pequeños ya que permite alcanzar los parámetros de calidad y volumen exigidos por la industria en esta época de globalización, por lo que de acuerdo a los resultados del presente estudio, recomendamos a la empresa 19 Hermanos y a Jadefo, A.C. que orienten sus energías a la formación y consolidación de este tipo de empresas productoras de leche.

El apoyo de programas gubernamentales que destinan recursos monetarios líquidos a fondo perdido es y seguirá siendo en el futuro un gran lubricante de estas iniciativas.

La presencia de técnicos capacitados y facultados, que forman parte de programas de asistencia técnica como el PAI (Proyectos Agropecuarios Integrales), es y será en el futuro factor clave para llevar a cabo los procesos organizativos y el desarrollo técnico-financiero de los proyectos partiendo desde la fase de promoción hasta su implementación, puesta en marcha y posterior seguimiento y supervisión.

La presencia de agencias de desarrollo como el caso de Jadefo, A.C. que no sólo están facilitando programas de gobierno a través de la coordinación de los mismos y de la gestión de recursos sino que también están agregando valor a la implementación de estos esfuerzos de reconversión del sector gracias a la presencia en esta y otras cadenas productivas desde hace ya casi treinta años.

El papel de las industrias procesadoras es de vital importancia, pues sin su cooperación e involucramiento en estos cambios, sería mucho más riesgoso aventurarse a realizar inversiones de tiempo, dinero, talento, conocimientos y demás si no se tuviese seguro el mercado del producto leche, por lo que juegan un papel importantísimo en el desarrollo de proveedores.

Los gobiernos, que como el federal, no sólo están liberando recursos con este destino, sino que han implementado programas de sustitución de importaciones para quitarle a México el deshonroso primer lugar mundial de importaciones de leche en polvo para fortalecer la cadena productiva de la leche sobre todo con énfasis en productores de bajos ingresos.

En el caso del gobierno estatal, alinear programas a los federales para que se logren sinergias que hagan más corta y menos empinada la curva de aprendizaje de estos esquemas para asegurar en lo posible su éxito.

Los organismos coadyuvantes de la fortaleza del sector como el Consejo Estatal de la Leche y el COFOCALEC (Consejo para el Fomento de la Calidad de la Leche y sus Derivados) deben seguir trabajando, el primero para lograr el convencimiento que el enemigo a vencer no está dentro de la cadena productiva regional sino en otras regiones del país y más gravemente en el extranjero para generar relaciones de ganar-ganar a lo largo de todos los eslabones.

Al COFOCALEC, se le recomienda seguir con su ardua tarea de orientar sus gestiones para que las normas oficiales del producto leche se definan y se publiquen para su plena observancia y de esa manera defender a los productores e industriales honestos y por ende a los consumidores finales.

Será de vital importancia que en el proceso de mejoramiento del modelo de establo colectivo, se vayan desarrollando y proponiendo actividades productivas alternas para los socios que se integran y con esto no lanzarlos a la ociosidad no planeada.

Es muy importante que en el mejoramiento progresivo del modelo, se integren factores que permitan a los socios contar con dispositivos de protección, como seguros de vida y de gastos médicos para tranquilidad de los mismos al poder hacer frente a situaciones no planeadas.

No perder de vista que el aumento en el nivel de vida que se desprende de mejorías en los ingresos debe ir acompañado de una mayor calidad de vida observando que las necesidades de la pirámide de Maslow (Fisiológica, Seguridad, Aceptación Social, Autoestima, Autorealización) se vayan cubriendo de

manera armónica e integral para asegurar la trascendencia de los esfuerzos que implica el desarrollo para todos los implicados.

En lo personal, el trabajar con productores y técnicos de la región fue una experiencia muy alentadora, creo que el presente trabajo es un intento por documentar de alguna manera la revolución que se está viviendo en el sector particularmente en el ámbito de los productores que desgraciadamente son el eslabón más débil de la cadena.

Existencialmente debe ser muy frustrante para ellos el estar sometidos a fuerzas completamente ajenas y desconocidas, pero también será una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo para aquellos productores que tengan energía y actitud suficientes para enfrentar el proceso de transformación con éxito, los ejemplos están surgiendo con gran velocidad e ímpetu por lo que recomendamos a los productores tener interés y abrirse a la guía profesional de los técnicos y a la bondad de los pioneros que según se constató durante el estudio, están en la mejor disposición de mostrar sus avances a los colegas.

A los técnicos que están promoviendo y coordinando estos esfuerzos humildemente les recomiendo que valoren la trascendencia de estos cambios y de la gran oportunidad que tienen de contribuir con mucho a la preservación de la actividad lechera en el estado de manera exitosa contribuyendo también con ello a hacer las interrelaciones de los eslabones de la cadena productiva mas justas y equitativas.

A la universidad, comentarle que puede encontrarse un filón muy interesante de investigación en este sector, hace falta mucho por hacer en términos de afinar el modelo e integrarlo en todas sus fases. A más alto nivel técnico que alcancen los aspectos interdisciplinarios que inciden en la implementación del modelo mayores serán las probabilidades de que se fortalezca la actividad, me refiero a aspectos que van desde lo arquitectónico, las ingenierías

civil, mecánica e industrial, lo antropológico, la educación para adultos, la documentación de procesos, la optimización de los mismos, el desarrollo tecnológico regional, la optimización de los procesos de intercambio comercial, la capacitación y facultamiento para que los productores se conviertan en empresarios exitosos, la creación y fortalecimiento de alianzas estratégicas entre participantes de la cadena, formación de agrupamientos para agregación de valor, compras en común, consolidación de oferta a través de marcas colectivas y la gestión oportuna y a los niveles necesarios ante las dependencias de gobierno o las agencias de desarrollo tanto nacionales como internacionales serán tareas pendientes que cuando se desarrollen serán indicadores de que el sector no sólo sobrevivió a la globalización sino que logró su pleno desarrollo.

Pienso que el objetivo planteado en este estudio si fue cumplido toda vez que el análisis de los derroteros a cumplir por parte de la cadena productiva de la leche en el Estado de Jalisco, bajo la perspectiva de los procesos globalizantes acelerados con la firma y entrada en vigor del TLCAN, permiten corroborar que los productores en pequeño no tendrán otra alternativa que entrar a las exigencias que la agroindustria nacional o transnacional les imponga en términos de calidad de su producto.

Por lo que se vió, las exigencias de calidad implementadas hasta la fecha en que se hizo el presente estudio, requieren de la estructura propia de establos modernos y bien organizados con una escala suficiente que les permita abatir costos de producción y ser competitivos tanto en la calidad del producto entregado como en los costos de producción del mismo y tomando para ello parámetros internacionales.

Desde esa situación no se ve cómo los pequeños productores en lo individual puedan alcanzar dichos estadios, por lo que se concluye que la figura de establo colectivo, tomando como modelo el presentado en este trabajo, es la única alternativa viable para su supervivencia además de que bajo este esquema se

aprovecha el aprendizaje y la experiencia vivida y acumulada durante la etapa de los tanques colectivos enfriadores.

La gran variante es que bajo los establos colectivos, los productores si se deben desentender de sus actividades y activos para aportarlos al colectivo, pero es precisamente lo que se trató en este estudio, sobre como seguir un método o camino de implementación, que por un lado aproveche las experiencia pasadas y por otra minimice los riesgos futuros.

Bibliografía

- Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Iberoamérica (CIDEIBER). (1998). México Actividades del sector primario Sector agrícola animal. Internet (<http://www.cideiber.com/infopaises/reparte1.asp?p=3>)
- Del Valle, María del C., Álvarez, Adolfo, García, Luis Arturo. (1996). El Sistema De Leche Y Lácteos En México: Viabilidad Y Perspectivas De Desarrollo. COMEXT. Banco Nacional de Comercio Exterior. México. Volumen 46, Número 08
- Del Valle, María del C. (1996). "La innovación tecnológica en la producción de leche y lácteos en México. Posibilidades de desarrollo del sector", en Posibilidades de desarrollo tecnológico en el campo mexicano, Cambio XXI e Instituto de Investigaciones Económicas. México: UNAM. En prensa.
- García Hernández, Luis Arturo. (1995). Comercio exterior de los productos pecuarios mexicanos. El caso de la leche 1970-1991. Tesis de Doctorado en Economía. Facultad de Economía. México: UNAM
- Hernández León, Gabriel. Enero-febrero (2002), Boletín Con Leche órgano oficial del Consejo para el Fomento de la Calidad de la Leche y sus derivados, A.C. editado por COFOCALEC, México
- Porter , Michael E. (1998) Estrategia Competitiva, Vigésima quinta reimpresión Editorial: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México
- Porter , Michael E. (1998) Ventaja Competitiva, Décima sexta reimpresión Editorial: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México
- Rodríguez Gómez, Guadalupe y Chombo Morales, Patricia. Coordinadoras. 1998. Los Rejuegos de poder. Globalización y cadenas agroindustriales de la leche en occidente. México, D.F. Editorial Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.

ANEXOS:

Anexo no. 1. Fuentes Secundarias

Artículo aparecido en Boletín Con Leche, de enero-febrero de 2002, órgano oficial del Consejo para el Fomento de la Calidad de la Leche y sus Derivados, A.C. COFOCALEC.
Escrito por MVZ Gabriel Hernández León jefe del departamento técnico agropecuario de la empresa Lechera Guadalajara, S.A. de C.V.

Ante el escenario dinámico de los mercados de la leche y la proximidad de la apertura de fronteras de los países miembros del TLC, la búsqueda de una mejor calidad debe convertirse en una actitud cotidiana y creciente, por parte de todos los participantes de la cadena productiva.

Para enfrentar los efectos de la nueva competencia, nuestra ganadería lechera (regional), debe resolver dos problemas fundamentales para permanecer en un nivel competitivo, estos dos problemas son el mejoramiento de la calidad de la leche desde su origen y la reducción de los costos de producción

Los dos aspectos deben atenderse de manera urgente, debido a que en este momento las diferencias de calidad y los costos de producción nos sitúan en una posición realmente desventajosa, con respecto a la competencia extranjera.

Los tres actores principales, productor, industria y gobierno deben compartir los mismos objetivos, actuar con sentido de realidad y tomar decisiones de manera rápida, a fin de fortalecer el sector lechero.

Es preciso que el ganadero se involucre en el aspecto contable del establo, sin importar qué tamaño sea, a fin de conocer con precisión el costo de producción del litro de leche en las diferentes épocas del año y el efecto de los componentes que lo integran.

La cantidad de leche producida en el establo, juega un papel determinante para emprender la marcha hacia el cambio requerido, tomando en cuenta que para lograrlo se requieren inversiones económicas considerables, mucha disposición y trabajo.

Requisitos para producir leche con calidad.

Es necesario señalar tres elementos primordiales para producir una leche con calidad internacional desde el ordeño:

Voluntad.- El primero es la voluntad para trabajar en un proceso de mejora continua, pensando siempre en que el esfuerzo aplicado, tendrá un efecto directo en la preferencia del consumidor, de quien depende toda la cadena.

Instalaciones y equipo.- El segundo es contar con los elementos necesarios (instalaciones y equipo) para obtener, manejar y conservar en las mejores condiciones.

Procedimientos.- Por último, aplicar los procedimientos idóneos, para lograr los mejores resultados. Aquí es donde la capacitación tiene un valor muy especial.

Costo de producción.

En cuanto al costo de producción, influyen de manera importante varios factores como la genética del ganado, la eficiencia reproductiva, la oportunidad de adquirir los mejores insumos, el control sanitario y un manejo eficiente. Todos los elementos antes citados deben medirse tomando como referencia los índices preestablecidos como ideales.

En la realidad de nuestro campo observamos la relación que existe entre producir con calidad y con bajos costos de producción. Por ejemplo, si consideramos dos establos prototipo, con una eficiencia aceptable, uno que produce 1,000 litros diarios, que entrega su producto a través de un tanque individual; por el otro que produce menos de 300 litros diarios y que entrega a un tanque comunitario. La diferencia entre los dos, en cuanto al costo de producción y al precio que reciben, puede rebasar los \$0.40/litros, debido a que el productor de 300 litros recibe en promedio \$0.20 menos y le cuesta producir \$0.20 más el litro de leche, lo cual representa 13 % menos de utilidades netas.

Los anteriores rangos, agudizan la crítica situación del pequeño productor generando círculos viciosos:

BAJA CALIDAD	BAJO PRECIO
ALTO COSTO	BAJA RENTABILIDAD

En la transformación que ha tenido la ganadería lechera durante los últimos 10 años se dieron importantes pasos en cuanto a la organización de productores y a la comercialización de su producto, los cuales han permitido una mejora sustancial en el aspecto de calidad bacteriológica de la leche. Sin embargo, son notoriamente superiores los resultados que se obtienen con los tanques individuales, lo cual dio la pauta para intensificar el proyecto de individualización de productores, al valorar la gran diferencia de enfriar la leche de manera inmediata, en el lugar donde se produce.

Aún cuando la aportación del tanque comunitario al global de leche producida en la región es cada vez menor, representa todavía un importante porcentaje 45-55%

(1'200,000 litros) de la leche destinada a pasteurización. Este volumen de leche es producido por más de 5,000 pequeños productores.

Es precisamente en el punto anterior donde se ubica al problema modular, el cual tiene componentes muy bien definidos: el pequeño productor encuentra serias dificultades para lograr la calidad requerida por la industria pasteurizadora, sufre los efectos de los altos costos de producción y bajo precio, se reduce su rentabilidad y el problema toma gran magnitud debido al número de productores y familias que viven de esta actividad.

Ante este panorama ¿qué alternativas tiene el pequeño productor? Primera, esperar el momento de la cancelación de la compra de su leche, por no reunir los requerimientos de calidad y retirarse de la actividad y, por otro lado, organizarse, crecer y tecnificarse.

La segunda opción involucra dos elementos de manera obligada: inversión económica y capacitación.

En un entorno de economía globalizada, en el cual nuestro país participa de manera activa, este cambio se debe dar a corto plazo, si se quiere alcanzar el objetivo de permanencia y competitividad.

Para la solución del problema del rescate del pequeño producto se requiere la participación de empresas e instituciones de gobierno, ya que el productor no podrá dar este paso por sí solo.

El potencial productivo del pequeño ganadero y el impacto social de su actividad resulta de gran relevancia, por lo cual deben encontrarse las vías y condiciones que ofrezcan más posibilidades de permanencia.

Los recursos financieros y técnicos (sector oficial) destinados al apoyo del sector lechero son escasos, razón por la cual se debe tener especial cuidado en su aplicación, buscando que resuelvan problemas de carencias básicas, como lo es la infraestructura necesaria para la tecnificación de beneficio colectivo (electrificación, agua potable, caminos).

El establo colectivo.

El establo colectivo puede representar una alternativa viable para los pequeños productores, que quieran participar en un mercado que exige una mejor calidad al precio más bajo posible.

Analicemos, pues, las principales limitantes, ventajas y desventajas que ofrece un proyecto de establo colectivo:

Limitantes.

- Es necesarios el trabajo en equipo, no obstante, el productor de leche se ha caracterizado por la individualización.
- Se requiere una amplia disposición para recibir capacitación, encontrando una muy limitada apertura por parte de los productores; además no se cuenta con un programa de capacitación extensivo y dirigido a los productores de leche.
- Se necesitan aplicar técnicas actualizadas de explotación, por lo que es necesario que los productores tengan voluntad para dejar lo tradicional.
- Se requiere de una fuerte inversión económica y los pequeños productores no cuentan con los recursos necesarios.

Ventajas.

- Incremento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad.
- Mejor precio.
- Reducción de costos de producción.

Desventajas.

- En relación con los sistemas tradicionales, no se contemplan desventajas en el aspecto productivo.

Experiencias de campo.

Aún cuando la cultura de cooperativismo se ha incrementado en ciertas áreas de la región, con resultados muy favorables, este fenómeno no ha tenido un efecto extensivo y solo incluye una pequeña parte de productores del total de la planta productiva. La resistencia del ganadero para organizarse para la producción en grupo sigue siendo muy fuerte.

Entre los proveedores de Lechera Guadalajara, S.A. de C.V. se tiene un solo proyecto de establo colectivo operando, el cual se encuentra ubicado en la localidad de Magueyes, municipio de Tepatitlán. Este proyecto inició fortalecido con el principal elemento que debe tener este tipo de iniciativas: la decisión y la confianza del trabajo en equipo. Se conforma por ocho productores accionistas, os cuales construyeron un establo completo para explotación intensiva, invirtiendo desde la compra del terreno, sala de ordeño y corrales de manejo, un monto aproximado de \$1'100,000.00. Esta infraestructura es suficiente para manejar hasta 320 vacas, aunque iniciaron solo con 230.

Después de la valoración de su ganado, lo incluyeron al proyecto, convirtiendo las vacas en acciones. Para ello recibieron apoyo de la empresa, por medio de un financiamiento y actualmente están en espera de un apoyo de Alianza para el

Campo, toda vez que han reunido los requisitos y han hecho los tramites necesarios.

Como cualquier proyecto novedoso y multiplicador se han encontrado algunas dificultades para alcanzar sus objetivos, sin embargo gracias a la excepcional voluntad y entusiasmo de los integrantes del grupo, se han superado. Entre los problemas más importantes se pueden mencionar la adaptación del ganado a un nuevo sistema de ordeño (sala de ordeño), retiro de la alimentación durante el ordeño, depuración de ganado que no cumplía con los parámetros productivos (infertilidad, mastitis crónicas, etc.) acopio de forrajes, recursos económicos para concluir las obras del establo y otras.

Como se podrá observar, este proyecto ha sido un verdadero reto, que solo con un espíritu emprendedor se pudo concretar.

Actualmente, en la empresa Lechera Guadalajara se encuentran en proceso de integración y construcción de su establo nueve proyectos de establo colectivo, los cuales han aprendido de la experiencia de Magueyes y trabajan en su proyecto con un mayor enfoque de planeación y optimización de la inversión.

Como resultado del trabajo de campo para conocer la situación de los pequeños productores y su disposición por participar en este cambio, se encontró como principal limitante la poca credibilidad en el proyecto de grupo y la falta de disponibilidad de recursos económicos e infraestructura en muchos de los casos.

Un proyecto de establo colectivo, creado con una planeación adecuada, dirigido por profesionales, considerando la adopción de sistemas de manejo eficientes, tiene todos los elementos para lograr el éxito esperado.

Los pequeños productores que producen menos de 300 litros tienen pocas posibilidades de tecnificación y crecimiento en un corto plazo, por esta razón el establo colectivo que concentre por lo menos 100 vacas ofrece una oportunidad viable para este tipo de productores.

Algunas opciones.

Conociendo las limitantes del pequeño productor se pueden considerar proyectos que contemplen una tecnología media, cuidando que contengan los elementos fundamentales para la protección del producto y el manejo del ganado; como lo es una pequeña sala de ordeño con línea directa a tanque, apretadero y corrales de manejo y alimentación.

El sistema de semi-estabulación ofrece ventajas, sobre todo en el temporal húmedo, cuando no se cuentan con corrales de estabulación, pasillos de servido de alimento, y echaderos individuales. Una instalación de este tipo tiene un costo (aproximado) de \$525,000.00.

Otra de las alternativas que han surgido es la asociación de productores y su integración a un establo propiedad de alguno de los integrantes, el cual cuenta con algunas instalaciones susceptibles de mejorarse o adaptarse. En este caso, solo se requiere adquirir un equipo de ordeña y construir un local para alojar el tanque de enfriamiento, lo cual puede lograrse con \$380,000.00 como inversión aproximada.

La opción menos conveniente, aunque factible, para promover el crecimiento al nivel mínimo requerido, que justifique hacer las inversiones necesarias para recibir un tanque de enfriamiento, es la integración de dos o tres pequeños productores de manera transitoria en un establo, en el cual ordeñen su ganado en diferentes momentos, siguiendo una secuencia, con la ventaja de enfriar de manera inmediata su producto, aunque se tenga que ordeñar con un equipo de vacío a cantarás. Este sistema tiene una enorme ventaja sobre el tanque comunitario, ya que no se tendría que transportar la leche desde lugares distantes, evitando con ello afectar la calidad de la leche.

Por la situación de descapitalización de muchos pequeños ganaderos y el tamaño de los hatos (15 vacas promedio), esta es la opción que requiere una menor inversión y que puede brindar la oportunidad de crecimiento a un número importante de micro productores.

Existen alternativas para mejorar, sin embargo, lo más importante es tomar las decisiones adecuadas, de manera oportuna.

Anexo no. 2 Guía de tópicos de la entrevista con expertos.

Tema: producción de leche y la organización de los productores.

- Entorno económico de los productores
- Posición de la industria
- Organización y estructura de las explotaciones
- Cultura Cooperativa
- Competitividad Global
- Recursos naturales
- Vocación de los productores
- Procesos organizativos
- Ventajas para la industria y los productores derivadas del desarrollo de proveedores
- Recomendaciones a los productores

Anexo no. 3. Transcripción de entrevistas a expertos.

Transcripción de la entrevista con el MVZ. Gabriel Hernández León, jefe del departamento técnico de lechera Guadalajara. y el MVZ. Carlos Arellano Leaño, gerente de competitividad pecuaria de Jalisco, Desarrollo y Fomento, A.C..

Fernando.- La situación que se vive en el campo jalisciense en particular en los altos de Jalisco, que es la zona lechera más importante de la república, esto es para ver por lo que están pasando los productores, ¿Cuál es el entorno económico en que se encuentran actualmente los productores.?

Dr. Hernández.- En relación a la situación que se vive en la cadena productiva de la leche, se está trabajando mucho en la concientización para conocer realmente el reto que enfrenta el productor de leche, debido a la apertura del mercado y la gran necesidad que existe para mejorar la productividad y la calidad de la leche.

Dr. Arellano.- La situación que están viviendo los productores en la zona de los altos de Jalisco, es de reto, la situación es preocupante para el sector, la cadena en general, si esperamos que el mercado se libere de gravamen, por decir si algunos derivados del producto lácteo se liberan en el 2004, y viendo la posición que ahorita tienen los productores con relación a los productores de E.U.A., por supuesto falta por avanzar en términos de productividad.

Las principales barreras que han encontrado los productores para resolver aspectos de productividad son: que el productor tiene carencias de recursos, por ejemplo para invertir lo necesario para llevar un establo de 15 ó 20 vacas, a un establo de 200 vacas, es lo que en este momento podría ponerlo a competir tranquilamente, también hay escasez de recursos por parte del gobierno del estado y el gobierno federal, muchas instituciones incluyendo empresas del sector, hay apoyos pero no es suficiente para la demanda de equipo que se necesita para poner a los productores en un nivel de competencia real con los extranjeros.

Dr. Gabriel Hernández, ¿Cual es la posición que la industria está adoptando ante esta presión inminente que va a ejercer la libertad de aranceles o cuando la disminución de aranceles pase a ceros, en algunos de los productos que la industria misma comercializa, que posición están adoptando los industriales?.

La industria tiene muy claro que la mejor arma para enfrentar la competencia extranjera es la calidad, si tenemos calidad puede venir leche de cualquier parte del mundo y podemos recibirla con una tranquilidad para poder competir con ellos.

Hablando de productividad es un tema más complicado, hablando de la cadena productiva de la leche si tiene deficiencias, tenemos preocupación porque para producir con calidad se requiere en el establo de una estructura básica. Toda una tecnificación en cuanto al sistema de ordeño, en cuanto a manejo de ganado, una

buen cantidad de productores la tiene, sin embargo, hablando del pequeño productor que produce menos de 300 litros, se enfrenta a un problema serio.

Fernando.- Estos temas están incidiendo directamente en la organización de los productores o la forma en que se produce la leche en nuestro estado, particularmente en la empresa que representas (Dr. Hernández), la industria ha estado ejerciendo programas que van orientados a incrementar la calidad de los productos, sin embargo, hay condiciones que rebasan las posibilidades de los productores, sobre todo cuando están en explotaciones tan pequeñas que no rebasan los 10 animales, con producción debajo de 15 litros de leche diarios en donde al exigirles a ese tipo de productores una estructura básica que permita asegurar la calidad, los pone entre la espada y la pared. ¿No?

Dr. Hernández.- Al respecto, existen alternativas para que esa talla de productores, puedan mantenerse en actividad, siguiendo el objetivo de calidad y productividad, tienen la alternativa de organización para pequeños productores, la empresa ha promovido de manera intensa la organización de productores con experiencias favorables, en el sentido de la organización para el consumo y comercialización, el nuevo reto es incluir en este tipo de organización ganaderos que se decidan a producir juntos, los pequeños productores, es difícil que puedan hacer inversiones cuantiosas, por decir meter agua, luz, y para eso creemos que la alternativa es organizarse para producir.

Fernando.- Se habla de que la gente de los altos de Jalisco, es individualista, que no tiene intenciones de agruparse y trabajar en conjunto, aunado a eso es notorio que ha habido experiencias que ustedes mismos han propiciado, apoyados por otras instituciones y agencias gubernamentales, de agrupamiento, de consumo o de comercialización que han sido exitosas, ¿cómo se calificaría esta situación que se describe, la individualidad de los productores?.

Dr. Hernández.- En la década de los 80, lo más que se había podido lograr era organizarse para consumir alimentos balanceados o materias primas; sin embargo a partir de los 90 se creo una cooperativa que es modelo “Cooperativa Prolea” en Acatic, ellos han creado todo un desarrollo en la cuestión de comercialización, producción de forrajes, producción de vaquillas de reemplazo, toda una cadena que va a beneficiar a una gran cantidad de ganaderos, que como ejemplo se puede lograr, sin embargo las experiencias están haciendo que cambie esto poco a poco.

La organización que tienen hoy en día es resultado y muestra de que existe un espíritu cooperativo, y logran producir lo que individualmente no se puede lograr.

Fernando.- ¿Cuál es tu percepción en esta individualidad que se dice tienen los productores de la zona de los altos y que pudiera ser una barrera para organizarlos con las nuevas exigencias que tiene la apertura comercial?

Carlos Arellano.- el productor alteño es sumamente trabajador y esas ganas son mayores que la dificultad para organizarse, si ha habido resistencia por parte de los productores, pero al final saben que el único camino que hay es la organización, y en ese sentido han avanzado mucho en estos últimos 2 años, logrando incrementos en productividad y organización.

Fernando.- ¿Qué es lo que particularmente hace el área de competitividad pecuaria de Jadefo, con los productores de la zona?

Carlos Arellano.- competitividad pecuaria engloba tres conceptos fundamentales que son: calidad, rentabilidad y productividad, el área se encarga de tratar de desarrollar estas 3 actividades con los productores con que se trabaja a través de capacitación, diseño de estrategias para transferencia de tecnología, asistencia técnica, para apoyarlos en la gestión de apoyos por parte del gobierno, de otras instituciones o de las mismas empresas, con todo este conjunto de actividades se ha avanzado algo en términos de competitividad, o sea: calidad, rentabilidad y productividad.

La cuenca de los altos de Jalisco, es una de las más importantes de la republica con características muy particulares en términos de producción, pero también es todo un abanico, porque hay establos que pueden tener mil vacas, que son sociedades anónimas perfectamente constituidas y que tienen un manejo gerencial profesional, hasta un productor que tiene 5 vacas y que ordeña a mano, y tiene carencias.

Fernando.- ¿Cómo hacerle para enfrentar esa realidad de promover la competitividad con una disparidad tan grande en las necesidades y limitados que están los recursos?

Carlos Arellano.- El gran problema y principal del productor pequeño, es el volumen de leche por vaca, actualmente hay un promedio de 18 y 21 por productor, los bajos andan de 15 a 17 litros, la calidad es buena, el reto sería para lograr el concepto de competitividad es llegar a que las vacas produzcan de 25 a 30 litros, y estar con costos de producción adecuados para cada explotación. Sin embargo el mercado es claro en las exigencias cuando nos pide volumen y calidad, si el productor tiene 2 vacas buenas eso impedirá tener acceso al mercado, es mas fácil para el industrial ir por 1,000 ó 2,000 litros que por 100 litros, es por eso que en nuestra institución estamos trabajando para llevar volumen y calidad que es lo que los va a mantener en el mercado formal.

Fernando.- Se habla de que la situación que priva en los altos de Jalisco, en términos de recursos naturales, es una situación pobre, no hay agua suficiente, los pastos no son buenos, traer los alimentos para ganado incrementa costos en flete y almacenamiento. Son el ahínco y el esfuerzo que tienen los productores de los altos, lo que los hace que sean los mayores productores en conjunto.

¿Que otros elementos has detectado, Gabriel, en la practica de tu trabajo en la empresa que representas que haya permitido a Jalisco seguir en posición de liderazgo en la producción de leche?

La razón de este progreso es haber alcanzado calidad de primera línea, esto nos ha hecho como empresa invertir en equipo de enfriamiento, en campo, al ganadero se le ha impulsado a adquirir equipos de ordeño, ganado de calidad, también mejorar instalaciones, la calidad es el motor, falta mucho por hacer pero se han obtenido grandes avances.

Ahora hay un tema de mucha ebullición, presionados por la fecha de la apertura comercial y las exigencias de calidad, la lechera ha insistido en la creación de establos colectivos o comunitarios, cosa que los productores han respondido a esto.

Ya existe una experiencia buena, están operando 4 establos colectivos, 7 u 8 proyectos están en proceso, han recibido apoyo del gobierno, de la empresa en financiamiento, reportan resultados positivos y han sido un ejemplo a otras personas que tienen esa inquietud.

Fernando.- ¿Cuál es el proceso que debe seguir un grupo de productores que quisieran establecer un establo colectivo, y características.?

Carlos Arellano: el establo colectivo en términos de animales o infraestructura, deben ser similares a los de un establo de Europa, Estados Unidos, de la Laguna, tener las mismas características, aquí la diferencia es la organización que hay detrás, ya que son de 7 a 14 productores, te pondría como requisitos:

- Primero que el productor tenga ganas de organizarse
- Lleguen a acuerdos comunes, como la política para ingresar los animales al establo, cuántas vacas va a ingresar cada productor
- Cómo se van a repartir el dinero de las ganancias
- La forma de trabajar que es diferente a como estaban acostumbrados en años anteriores.
- Actitud positiva a repartir tanto utilidades como pérdidas
- Trabajar más estrechamente.

Fernando.- Se percibe que los productores que han participado en tanques comunitarios tienen más disposición en sumarse en un esfuerzo para la constitución de un establo colectivo, por la experiencia, han evaluado las ventajas de este tipo de asociaciones, pero los que no han tenido esta experiencia y tienen el temor de aportar sus vacas que es lo único que tienen.

¿En Jadefo cómo ven este tipo de realidades y cómo piensan hacerle frente para que los productores no se espanten y lo tomen como un reto a llevar adelante?.

Carlos Arellano.- Esta carrera por llegar a la competitividad y llegar a tener establos más grandes, ha sido un maratón desde la firma del tratado de libre

comercio del 93, y su aplicación de enero del 94, empezó una carrera de organización por alcanzar la competitividad, el problema fue que hay productores que arrancaron primero y otros tardaron en despertarse para la carrera, algunos van muy adelante y otros empezando, unos tranquilos que para el 2004 ó 2008 van a estar bien, no obstante unos no podrán llegar.

El que manda es el mercado y si los productores no tienen la posibilidad de ofrecer un producto que le convenga al mercado, tienen que buscar alternativas, los que están buscando proyectos como asociarse en un establo colectivo, van a tener que buscar actividades que los absorban, hacer aparte de la lechería otras cosas.

En esto partimos de cero, muchas veces unos están mas preparados que otros, la exigencia que está haciendo estos cambios de la forma de hacer las cosas, está forzando de alguna manera a la cadena productiva desde el industrial, el fabricante de medicina, de balanceados, de equipo de ordeña. Todos están involucrados en esta necesidad de reconversión en lo largo de toda la cadena.

Fernando.- ¿Cuáles son las ventajas que la industria en general va a obtener de la organización de productores alrededor de establos colectivos?.

Dr. Hernández.- Buscar la estandarización de la calidad, existen establos y productores con un alto nivel tecnológico, sin embargo existe una buena cantidad de productores que están en un extracto inferior en tecnología, gente que trabaja mucho, sin embargo no se hace llegar el equipamiento ni la tecnología necesaria.

La política es tener la calidad de origen, que es ordeñar las vacas en mejores condiciones, y cuidar la calidad de la leche por medio de un almacenamiento y transporte adecuado para llegar al consumidor con el mejor producto.

Los productores que se asocian tendrán las ventajas de:

- Tendrían asegurada la comercialización de su producto.
- Los productores que quedan fuera del tanque individual, lograrían un volumen de 600 litros o arriba con varios productores agrupados en un establo colectivo.
- El precio de una leche de calidad será mayor a la leche recolectada en rutas sin condiciones adecuadas, pues ahora se forma un círculo de mala calidad de la leche, y les pagan muy bajo su producto. La industria está conciente de esto, y está haciendo un trabajo de desarrollo de proveedores que implica poder hacer una transacción donde los productores e industriales ganan, el que el productor empezara a estructurar sus formas de producción, mejorar su genética, entre otras.
- Se obtendrá además de seguridad en la venta, premios o estímulos de calidad.

Fernando.- La experiencia que se ha tenido desde que Lechera Guadalajara, ha tenido necesidad de apoyar la organización de productores ¿cómo ha evolucionado esta tendencia de llevar a la creación de establos colectivos?

Dr. Hernández.- La forma de producir era tradicional por medio de rutas, algunos productores podían llevar su leche a las enfriadoras, sin embargo buscando esa calidad se implementaron los primeros tanques comunitarios, la primer muestra de organización del productor de Jalisco, para comercializar el producto se tuvo una intensiva campaña, se lograron colocar mas de 250 tanques comunitarios. Finalmente se avanzó en calidad pero había mucho por recorrer, la alternativa del tanque individual superaba mucho a los resultados de la leche entregada en un tanque comunitario, después de esto se empezó a promover en forma muy intensa la individualización de productores que tenían de 1,000 litros hacia arriba, se les ponía su tanque individual en el establo, después bajamos a individualizar con 600 y a la fecha se coloca un tanque enfriador en su establo con sólo 300 litros. Eso ha demostrado que con el enfriamiento inmediato de la leche se asegura esa calidad necesaria para la vida de anaquel, ampliando las fechas de caducidad, el problema llega cuando llegamos a los productores de menores producciones menores de 300 litros, se conjugan varios problemas que es la falta de recursos y estructura, la empresa en este momento tiene mas de 880 tanques instalados, sin embargo queda una gran cantidad de pequeños productores los cuales esperamos que tomen la decisión de organizarse y se quedaran como establos colectivos.

Fernando.- ¿Cómo pueden acercarse los productores o qué recomendarías para que empiecen a tomar la decisión, o a caminar en ese sentido?

Dr. Hernández:

- Ir primero con los establos colectivos que están trabajando, son personas con disposición para compartir experiencias.
- La empresa está abierta con créditos hasta por dos años, se les apoya con la asesoría para todo lo que es la construcción del establo, almacenaje de leche, contamos con una cantidad de proveedores de equipos los cuales pueden aportar información y hay una buena experiencia para que ya no den pasos en falso.
- Hablar al departamento agropecuario de la lechera para darles apoyo.

Fernando.- ¿Carlos, cuál es la perspectiva de tu organización que es una agencia de desarrollo y particularmente tu área que está buscando el incremento en la calidad de vida de los productores lecheros?

Carlos Arellano.- comentarles que el tiempo ya se venció, es momento de actuar, organizarse o vender sus vacas. Hacerles ver que no están solos, hay instituciones y empresas, el Gobierno estatal y federal, hay un sin numero de apoyos para este tipo de actividad.

Jalisco es la principal cuenca de leche a nivel nacional, y por ello hay un gran interés por parte de los diferentes niveles de gobierno para apoyar y que la

actividad permanezca lo más sana posible y también que el mayor número de productores pueda permanecer en el mercado.

Las instituciones son: Secretaría de Desarrollo Rural, el Firco, Jadefo mismo entre otras.

Las funciones de Jadefo son fomentar tanto la producción como el consumo de la leche.

Me llama la atención como la gente se interesa por la leche extranjera, más que la nacional siendo que esta es más barata, los consumidores, amas de casa, apoyarían el esfuerzo de todas las instituciones y claro de los productores mexicanos si comprarían la leche nacional y particularmente la producida en nuestra región, en nuestro estado, este sería mi comentario final.

Fin de la entrevista con expertos.

Anexo no. 4. Sesiones de Grupos.

- **Guía de tópicos de las sesiones de grupo:**

Capitulo I.- Bienvenida e Introducción.

Capitulo II.- Presentación de asistentes.

Percepción general del entorno económico.

Percepción de los asistentes sobre su propia situación económica y laboral. (su negocio)

Percepción sobre si la individualidad de su explotación les permite o les dificulta alcanzar la competitividad necesaria para sobrevivir en el entorno.

Percepción de alternativas y plazos de solución.

Capitulo III.-

Exposición de conocimientos sobre modelos asociativos por parte de los asistentes.

Qué conocen? Han visitado alguno? han participado? ¿Qué ideas les vienen a la mente? Les parecen viables? Les parecen confiables? Participarían en alguno?

Razones de sí

Participación y de no participación.

Capitulo IV.-

Presentación y explicación del modelo propuesto, aclarando que no se pretende comprometerlos a nada:

"Establos Comunitarios". Empresas Productoras de Leche.

Primero espontáneo, qué opinan en general y sin intervenir.

Después ir desglosando cada parte del modelo y re preguntar su opinión. Se está buscando miedos, desconfianzas y/o motivaciones.

Ventajas y desventajas del modelo total y parcialmente.

Capitulo V.-

Recapitulación: Reacciones. Detectar el nivel de aceptación de un modelo asociativo de esta índole. La empresa cliente principal, qué papel desempeñaría.

Capitulo VI.-

Adecuaciones al modelo. Cómo si funcionaría?

Cómo tendría que ser el modelo para que participaran: Construcción del Ideal.

Condiciones, plazos, niveles de responsabilidad y de autoridad y los que surgiesen.

Capitulo VII.- Conclusiones.

Anexo no. 5. Transcripción de entrevista a técnico PAI.

Entrevista a MVZ Martín Orozco Loreto, Técnico PAI, Poncitlán, Jalisco

¿Cuál fue la ruta que seguiste para convencer a los productores?

Empezamos a buscar proyectos pequeños con resultados a corto plazo, lo primero que hicimos fueron controles administrativos, controlar todas las entregas de leche, empiezan a tener confianza, a trabajar como grupo y eso les va dando confianza. Me da la impresión que en un verdadero grupo de productores tradicionales empezar de la noche a la mañana a gestar un establo colectivo va a ser difícil.

¿Cuándo tu llegaste a ese grupo ya estaba trabajando? ¿Cuánto tiempo tenía?

El grupo ya estaba trabajando empezó en el año 2000, yo llegué en Septiembre de 2000, había problemas grandes antes de trabajar con las vacas, tenía que ver primero donde estaban las fugas, luego se hizo una organización confiable con resultados exitosos primero fue este proyecto y luego el de calidad, nos metimos con metas a seis meses.

¿Esas las marcaba la industria?

La industria marcaba los parámetros de calidad y de pago. Les dije a los productores tienen esta empresa, quieren este resultado digan a donde quieren llegar en el punto de vista técnico, y si quieren mejorar entonces hay que ver como se puede llegar a mejorar las condiciones, y dijeron que querían ir por todo, nos empezamos a meter en un programa de pagos diferenciados y cuando nos metimos en esa rutina de calidad, ellos se dieron cuenta que el modelo que tenían ya no funcionaba para todo lo que se les exigía, y se empezaron a dar cuenta que había productores que se les estaba pagando a tres pesos y que había puesto sus tanques individuales y dijeron que no tenían el dinero para hacerlo entonces se empezó a mascar lo del establo colectivo, no obstante ellos tomaron la decisión, de hecho no se los sugerí salió de ellos.

¿Cuántos productores eran?

Eran 40 asociados alrededor del tanque colectivo, se salieron 10 antes de lo del establo, quedaron 30 y ya con el esquema de establo colectivo quedaron 21, tres se individualizaron y quedaron 18.

¿Quién les vendió la idea a los establos colectivos?

Salió de una necesidad, hubo cierta inducción, de ponerlos en una posición de perspectiva, de ponerlos donde puedan ver, por ejemplo de los que tienen el proyecto técnico individual a veces los oigo platicar y digo bueno pos de donde

sacaron tanta ideología, con una seguridad te dicen que sino (se modernizan) no van a salir, prácticamente en una forma informal sólo me dediqué a tratar de concientizarlos como viene la gente, la mayoría de los que están en el establo colectivo y de los que tienen proyecto individual saben que allí no acaba, ellos saben que son escalones los que tienen que subir y no quedarse en donde mismo, es un escalón y que esto es algo que tienen que estar caminando siempre.

Esto es dinámico, la estrategia fue concientizarnos, de oportunidades, de amenazas, de manera informal, me acuerdo que cuando empecé en septiembre del 2000 platique con Carlos (Arellano), considero que el hecho de estar platicando con Jorge Muñoz (un productor) de platicar tres horas con él, de su hijo que tiene fibrosis quística, es el cabildeo, es parte de mi trabajo, no hay donde acomodar eso en el reporte, más de seis meses que se dio y donde no había avances aparentemente..

Fdo. ¿Una estrategia entonces es trabajar con cada uno de ellos, a la individualidad de cada productor?

Yo creo, también es una de mis teorías, que a veces no logramos comunicarnos con el productor, de alguna manera pertenecemos a dos culturas totalmente diferentes, dicen los investigadores que no puede haber una buena comunicación entre dos culturas diferentes, a menos que haya empatía en alguno de los dos, yo me he puesto en los zapatos del productor, y a veces las perspectivas que tenemos como técnicos las ves por el otro lado y ya las vemos diferente, no por eso la realidad del técnico deja de tener valor ni tampoco la del productor, hay que encontrar puntos comunes. El riesgo también que tenemos adicional considero importante también aquí que el técnico no se vaya de planta a ayudar con el productor y de hecho hace 10 años que entré a trabajar vi la oportunidad de llevar a la practica todo lo que he aprendido y realmente veo que no es difícil, pero la clave es no ir con tanta prisa.

¿Sin embargo lo hiciste en un tiempo record tomando en cuenta otros grupos?
¿He oído de algunos han llevado hasta tres años de estar practicando como grupo, a lo mejor un año analizando el proyecto de establo colectivo?.

Nos gusta hacer mucho las analogías de fútbol en esto, yo les digo, aquí nosotros somos los entrenadores y ustedes son los jugadores a lo mejor el gobierno son los directivos y eso, nosotros como técnicos tenemos que decirles como actuar como empresarios, y les digo bueno ¿nosotros sabemos actuar como empresarios? Tenemos una cultura empresarial y nos vamos y nos metemos totalmente a tecnicismos y creemos que con nuestra ciencia no hay mas que hacer mas que eso, yo considero que haciendo la analogía del fútbol no hay que meter el tercer gol antes de hacer el primero, hay que ganar confianza posiblemente ya con todo estos apoyos y mas que se vendrán, habrán más oportunidades y acelerarse los procesos, primero ganar confianza e identificar junto con ellos las necesidades de cambios de los productores.

Te digo porque hay uno o dos del establo colectivo que a lo mejor se fueron con la manada sintiendo la seguridad del grupo, que a lo mejor es una estrategia que les ha resultado siempre y dicen me voy donde va mi compadre porque así siempre me ha ido bien, pero platicando con ellos me comentan, no entienden como va a funcionar si ellos meten sus vacas las mas buenas, me voy a quedar con las más fregadas dicen, pero con la leche que produzcan estas, ellos dicen, ¿qué voy a hacer?, Mira, la idea es que ya no produzcas leche, ponte a producir forraje, en vez de que tengas tus vacas viejas véndelas y tómalas como una toma de utilidades, lo que no has hecho nunca, gástatelo y empieza con los recursos que tienes a tratar de criar vaquillas para el establo, considero que se meten al establo colectivo pero no comprenden el nuevo papel.

¿Otras barreras que te has encontrado en la gente para no participar en estos proyectos?

Muchos intereses, no tanto de los productores, del grupo, ayer por ejemplo estaba analizando el contador que tenía la organización, una gente que no me he acomodado con él, porque cuando yo le planteaba lo del proyecto, me decía que si los de los Altos no había podido ¿cómo creía que estos lo iban a hacer? O sea un desprecio por la capacidad de los productores y el siempre con una actitud de tenerlos asustados con lo de Hacienda para tener a sus clientes cautivos, en el momento en que han despertado muchos, ha hecho por no permitir ese cambio, de alguna manera estamos afectando intereses de gente que ni te imaginas y cuando vayamos a meternos a otro proyecto, de alguna manera ver cuales son todos los que participan.

Yo les he dicho a los ganaderos que deben ir por todas para que la libren, hay que ir por devoluciones de IVA, pro todo el rollo y pos este hombre está cómodo del esquema de agarrar 30 ó 40 productores y de meterlos en esquemas de facilidades administrativas, ahí no promueve el que lleven controles, mientras no vendas más de 40 salarios mínimos al año, estás exento del pago de impuestos pero tampoco puedes ir por devoluciones de IVA ni nada, este Sr. lo que hace es presentarles sus papeles y les cobra 300.00 por mes por productor, y por un servicio muy chato, yo les digo hay que buscar un esquema entre varios no le hace que le paguen un poco más, por ejemplo que de las mismas devoluciones de IVA salga para pagarle y que les quede y que siga aportando ideas, pero ya que te metas a un sistema de control, el problema grave que tienen los productores tradicionales es que saben cuanto cobran pero ya no saben cuanto les costo producirlo ni a donde se fue el dinero

¿Cuándo platicabas en lo individual con ellos, que otra barrera te encontrabas, cuando les hablabas respecto a las amenazas y oportunidades que otras respuestas encontrabas?

Siempre hay el fatalismo, siempre nos han fregado, no creen que su esfuerzo sea lo que los saque adelante, con una creencia de que siempre se los han fregado y así va a ser. Fatalismo

¿Cuándo le hablabas de los apoyos de gobierno?

No la creen, inclusive en una reunión que tuvimos con Cesar Castañeda nos regañó porque no promovíamos programas de alianza (para el campo), y decía que no concebía el que siendo un programa de la alianza los técnicos no promovieran, porque tienen escaso uno o dos proyectos que se han promovido por ustedes para lo de la alianza, yo les comentaba, bueno como es posible que nosotros, yo por lo menos en mi caso estoy queriendo ganar confianza con el productor y entonces le diga vamos haciendo este proyecto con la alianza, yo lo se perfectamente que no va a tener una respuesta positiva, eso va a reforzar lo que el productor está creyendo, o sea no eres confiable, me dijiste una cosa, me convenciste, ahí vamos y aunque no hubiese tenido un costo económico pero el simple hecho de que generes expectativas, un gasto de ánimo, si lo de la alianza lo note mucho un descrédito gubernamental, ahorita todavía inclusive, cuando hice el comentario Cesar reconoció que en mi zona es muy difícil, si presentan proyectos como todo mundo los presenta individuales, aislados de que piden una sembradora, una bodega les van a dar el mismo tratamiento que a todos o sea que hagan cola, pero si presentas un programa que sea interesante, un proyecto integral los vamos a meter y presentamos este y han metido los programas de alianza y le dije a Carlos y ayer si no se molesta Raúl, ustedes me dijeron esto y ustedes mismos le dijeron a los productores que contaran con los recursos de alianza y por lo menos los tres productores que tenemos para esto no le han entrado en la gestión de alianza normal se acordó que los PAI no podemos hacer las gestiones, ¡No, no me digas eso! bueno, les digo demuéstreme lo contrario, he notado bastante resistencia inclusive aquí en los CADER me da la impresión que hay una voluntad de cambio arriba y no ha podido permear, yo creo que si se quiere hacer algo necesitan verdadera voluntad política y descentralizar acciones, con gente que tenga la capacidad de llevar a cabo proyectos específicos y obviamente tendrán que estar bien al pendiente, si lo van a canalizar otra vez con burocracia no van vamos a llegar a nada y ¿que otra resistencia por parte de los productores? a parte de intereses personales, desconfianza entre ellos mismos, fíjate que una vez les dije que no es posible que pensemos que este pastel no crezca y el problema es que pensamos que para que nos toque más tenemos que comernos al de nuestro compañero y un productor me pregunta ¿y a poco no es así? Ay!! se tiene bien arraigado este gandallismo pero el problema es fíjate, y no quiero que digan ay que poco humilde es este cuate, en las reuniones del PAI a veces me tupieron bien de duro, de los 30 técnicos yo nomás opinando diferente, y en cuestiones por ejemplo de ¿cuál es el resultado crítico para el productor en un programa de calidad?, entonces empezaron que reductasa, no que células somáticas, que dinero, y entonces todo mundo casi me pambeaba ahí y yo hasta después dije a lo mejor si soy muy intransigente y lo primero que hice cuando llegué aquí fue ir con Chava Muñoz y a veces me sorprende que cuando oigo platicar a alguno de veras que llego y le digo oye Chava cuando te metiste al programa de calidad para ti cuál fue el resultado crítico... no pos el dinero, entonces debemos de meternos mucho en qué es lo que quiere el productor a

final de cuenta le estamos dando un servicio a él y se lo tenemos que dar como cliente nuestro y nos ha faltado mucho este enfoque.

¿Cómo te imaginas la promoción de un establo colectivo empezando desde cero, sin tener la experiencia de haber trabajado en un tanque comunitario?

En Las Pilas, hay un grupo de ganaderos, se andan queriendo organizar no para formar un establo colectivo sino algo diferente, creo que hay que ver... como que aun no quieren aportar sus vacas, todavía tienen el sentido de pertenencia, aquí hay una variante que no se han querido mover mucho, pero creo que es valido lo del establo compartido, o las salas de ordeña compartidas, y aparte con estas gentes cuando fui empecé a ver como esta su forma de trabajar y tienen agostaderos comunes, todos sueltan sus vacas por lotes, separadas con alambres, al final de cuentas, en la mañana y en la tarde todos se juntan a la orilla del camino a ordeñar ves aproximadamente a 7 u 8 gentes ordeñando bueno si hacemos un establo que sea un primer paso, seria una especie de sala de ordeña, a fin de cuentas ya tienen la experiencia del tanque comunitario, como se los he querido vender es júntense nada más para hacer una sala de ordeña a todo lo que da, con descarga directa al tanque, tener 10 corralitos donde metas tus vacas a comer y esperar turno para la ordeña, las vamos a meter con medición electrónica, de tal manera que en vez de llevar tus cantaras de leche al tanque, llevas tus vacas y tu puedes meterte a ayudarle al ordeñador y ver al final en el reporte de la computadora lo que produjeron tus vacas ya vamos a tener la medición electrónica aquí en este establo (el colectivo), luego la idea es llevarlos para que vean.

¿A estos productores que se llaman Productores de Leche de Poncitlán, los llevaste a otros establos colectivos?

Fueron a Prolea, a Magueyes, al Dique a visitar establos individuales tecnificados, lo importante es empezarlos a meter al costo y todo eso para que vean que ahorita por más esfuerzos que hagan no les da, o sea son diez centavos los que pueden... y aquí con este esquema van a ganar en precio y en ampliar también su margen.

¿Cómo le están haciendo los que se deciden a entrar y aportar sus vacas y los que se quedan con la pregunta a que me voy a dedicar cómo la han ido respondiendo?

Hay muchos que tendrán que convertirse en proveedores de pastura, de mano de obra, del establo mismo y otros que tendrán que diversificarse hacia fuera, los que tienen la oportunidad se van a convertir en proveedores meciéndose de lleno a la agricultura, pero si va a ver bastantes que van a derivar a otras cosas, también habría que pensar en eso pero eso ya seria parte de empezar a amarrarse con otras gentes.

Hasta allí no es necesario que llegue el proceso, el de ustedes, hasta llegar a tratar de establecer unas dinámicas que les permitan a ellos ir encontrando otras oportunidades fuera de la cadena de la leche?

Yo lo he planteado pero de alguna manera el programa no lo permite y como que si lo puedes hacer, si me meto pero no lo puedes hacer como parte de tu actividad y no lo puedes hacer en forma eficiente.

¿cuantas vacas se requieren para que el establo colectivo alcance el punto de equilibrio?

De 150 vacas, para arrancar depende de la calidad, con mi grupo y el tipo de vacas que tienen son puras vacas con picos de producción de 20 litros, hicimos las corridas de que con 150 vacas para arriba ya la libras estamos pensando que en 5 años con el mejoramiento genético y de manejo sin que incrementa la población puedas triplicar las utilidades, creo que hay buenas posibilidades.

¿Cuál fue el camino que seguiste para aterrizar el proyecto ya en el aspecto técnico y financiero?

Se empezó a ver lo que se tenía, luego sacamos cuantas vacas probables eran, cuanto esto, sacamos desde cero, se hizo un inventario de recursos disponibles, que es lo que tenemos que es lo que necesitamos, en un principio no teníamos certeza de que lo de Bajos Ingresos fuera a funcionar, la verdad es que el programa de Bajos Ingresos, yo era un escenario que ni siquiera me lo había planteado, obviamente aquí ya salimos hasta bien trajeados, en el otro esquema ni pensar en el equipo de ordeña con medición electrónica... yo me lo he planteado, déjame sentar las bases, sentar los pies, no será parte de mi orgullo profesional el poder tener ese equipo, yo creo que para que el grupo pueda ser exitoso, los argumentos que uso con los productores es preguntarles: no te gustaría poder llegar tu como productor, con todo el derecho... a ver: no me prestas la liquidación de la leche de ayer y ya ves lo que liquidó Sello Rojo, y ver el reporte de producción y compararlo y decir vamos bien, te aporta confianza y viabilidad al proyecto, a parte que lo que no mides no lo puedes comparar y además que todo eso creo que si se va a hacer algo importante.

¿En tu proyecto aparece con mucha claridad el diseño técnico y financiero? ¿ese modelo se planteó con 150 vacas para que tuviera las corridas financieras sobre la base de eso?

Si

¿Para reproducir este modelo en otros grupos consideras que cada grupo tendrá que trabajársele con un traje a la medida o se puede tomar esto ya con tu experiencia que esta dando resultado, se puede llegar a otro grupo y decirles órale organícense sobre la base de este modelo, que camino seria mejor?

Se puede reproducir pero hay que hacer ciertas adecuaciones, por ejemplo que subir la bastilla, yo no le veo mucha diferencia a este de lo que se quiere hacer en Las Pilas, creo que después de 1 ó 2 años de estar trabajando, hay que conciliar la urgencia que hay para que empiecen a trabajar con productividad, pero hay que

entender su idiosincrasia, entonces bueno si hacemos una sala de ordeña compartida puede ser o sea van a cumplir en precio y nos va a dar tiempo de trabajar con ellos para que después acepten el modelo de establo colectivo va por precio y por costo.

¿Está muy claro lo que les vendes a largo plazo, al corto plazo como les venden como le haces para que se convenzan para que su ingreso semanal vayan a seguir recibiendo o lo van a tener que sacrificar, cómo convencerlos?

estamos partiendo de una filosofía tradicional como dicen el perdido a todas va, lo primero que hago es sacar los costos de todo y decirles en el mejor de los casos tas saliendo a mano.

Fdo. Sin embargo ellos tienen el argumento de que tienen dinero a la mano.

Martín: ya no, hay gente que está sintiendo esa desesperación, que el sábado reciben pero el viernes ya no traen dinero, por decir unos dicen tengo que vender la vaca, o de lo que me manda mi hijo de Estados Unidos, yo he platicado con este gente y te imaginas que se le ponen los ojos medio vidriosos y yo también de decir hijo de la mañana, no te imaginas que gente con este dignidad diga: hijo de la mañana, no puedo dar el chivo.

Esa es la forma en que se han diversificado.

Creo que lo primero es verlo y ya que lo reconoces empiezas a levantar, el ganadero sabe que su actividad anda mal, le hecha la culpa al Gobierno, a las importaciones, mil cosas, pero nunca nos hemos metido a los costos, si este es un negocio a ver que puedes hacer, pero para podernos meter en este esquema, tenemos que tener mucha confianza, por que la verdad es que llegamos a un grupo y les digo a ver dime, pos que te voy a andar diciendo pos ni a mi esposa le digo.

¿Cómo le haces para establecer las reglas del juego, para que acepten que las vacas que tenían ahora ya sean de todos? Ya no van a poder llegar al establo colectivo y decirle al encargado, oye dale de comer tal o cual cosa, o sea, para que haya respeto del manejo profesional de una empresa?

Pues se les ha planteado, yo creo que fue una de las cosas por las que muchos no le entraron, los que entraron están en conciencia, la estrategia ha sido cruel, pero cuando ya tienes la confianza, les puedes decir: ¿qué puedes perder? ¿más de lo que estás perdiendo ahorita? Yo creo que lo cierto es que si sigues igual vas a seguir perdiendo y se los demuestro, porque yo creo que, bueno tengo tres años haciendo pruebas de brucela y tuberculosis, oye cada año me bajas, o sea empezamos con 70, luego al siguiente años con 55, este año ya son 35 no bueno pos al paso que vas va a llegar un momento en que no vas a tener nada, es hacerlos concientes de que tienen que hacer algo, o modificas la productividad o

decirles mejor vende tus vacas ya, y por lo menos recuperas algo y entonces si pensar en buscar algún financiamiento o de conectarte con alguna otra actividad.

¿Qué porcentaje de la gente deja las vacas y qué porcentaje deja los malos hábitos?

La verdad es que quien tiene la cultura de las vacas, es como un vicio, es cultural, lo chistoso es de que ya los jóvenes de 25 años para abajo ya no quieren ver vacas, todavía la generación de 30 años que empezó a los 15 años con las vacas ha visto lo mimo, es explicable la leche por ejemplo hace 5 años valía lo mismo y los costos se han duplicado, todo los sueldos, el alimento, todo y el precio ha sido el mismo y la productividad del ganadero ha sido la misma, el ganadero no ha cambiado por eso está perdiendo, pasa con los de mi generación cuando salí de la escuela siempre ha habido crisis y es muy explicable lo que les pasa a los jóvenes, y es con ellos con los que debemos empezar a trabajar.

Nos está pasando lo que en Estados Unidos hace 10 años o más, la gente ya no quiere trabajar en el campo, por qué están dando esos subsidios tan grandes? Pues para arraigar a la gente, para obligarla a que produzca, y que vamos a hacer para cuando no haya quien produzca... de hecho tengo por ahí las edades de los productores y sólo tengo uno de 22 años y es porque el papá ahí lo puso para que él sienta motivación y pertenencia, pero es que ganan más en las fábricas, hay más corcha, muchachas, hay la preocupación por esperar el sábado para comprar ropa y llevarla a presumir, se exhiben, yo creo que a mi generación, o sea ganaderos de 43 años más o menos con los que convivo te dicen, no antes ser ganadero era... te seguían las muchachas, era símbolo de estatus y de poder y ahorita no, y hay quienes se ponen a echarles la culpa a todo mundo de lo que les pasa pero hay otros que si están agarrando la onda y se están poniendo a chambear.

¿Hay algún argumento usado por ti que no vaya tanto al aspecto intelectual o razonamiento, sino que vaya directamente al amor propio que te haya dado resultado?

Con los productores debe ser muy sutil, como decir fíjate que fulano ya esto ya lo otro, trato de hacer las comparaciones, como no queriendo la cosa, yo creo que el productor si es, a lo mejor, en otro medio si nos da resultado eso, aquí hay que picarles el amor de manera muy sutil al menos que ya tenga uno mucha confianza ya inclusive rebasada la relación pues profesional, donde lo uso mas directo es con los ordeñadores, pues a la conclusión que llegué es que si ellos no quieren no vamos a lograr las metas, inclusive les digo que si se juegan las cervezas con aquellos y a ver quienes logran más en menos tiempo y con las listas en la mano, les digo uy ya quedaron al último, en un plan de primero meterme de cuates y les digo, les voy a dar un cartón de cervezas.

A los productores que ya se convencieron de entrar al establo colectivo les planteas perspectivas de mediano plazo por ejemplo que de prosperar el proyecto

ellos van a poder poner su planta de alimentos, o unirse a otros establos para hacer compras en común, o no ven tan lejos?

Bueno yo con ellos ahora que estamos tomando el diplomado de diseño de empresa rural, a los que son del establo colectivo, para esto hicimos ya un diagnostico donde están convencidos que requieren asistencia técnica ya más profesional, yo creo que podemos hacer algo para que a través de la organización tener acceso a buscar la forma, estar llevando lo que sea la administración y sobre todo seguir buscando el apoyo de proyectos agropecuarios integrales, primero seria el proyecto de asistencia técnica bien establecida, o sea un esquema contractual, asistencia integral hasta contabilidad, administración, etc.

Aquí yo estoy planteando ya 4 unidades de producción, los tres individuales y el establo colectivo y hay algunos que podríamos integrar a esto y si se hace lo de Las Pilas se puede ir formando como una cooperativa que preste servicios, si se requiere un nutriólogo se lo traen, que un contador y así, y nos dimos cuenta que tenemos que cambiar, es una visión que ya tienen a corto plazo, vimos que ahorita el 60 por ciento de sus costos son más o menos por concepto de alimentación.

**Anexo no. 6. Proyecto para Establo Colectivo:
GANADEROS UNIDOS DE PONCITLAN SPR DE RL**

Va en archivo aparte