



Revista Mexicana de Agronegocios

ISSN: 1405-9282

aarras@uach.mx

Sociedad Mexicana de Administración

Agropecuaria A.C.

México

García Hernández, Luis Arturo

ESTRATEGIAS DE LAS AGROINDUSTRIAS LECHERAS LATINOAMERICANAS. ESTUDIO  
COMPARATIVO ANTE EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA.

Revista Mexicana de Agronegocios, vol. V, núm. 9, julio-diciembre, 2001

Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C.

Torreón, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14100901>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **Estrategias de las Agroindustrias Lecheras Latinoamericanas. Estudio Comparativo ante el Proceso de Globalización Económica.**

**Luis Arturo García Hernández<sup>1</sup>**

### **SINTESIS**

El proceso de globalización de la economía establece una serie de adecuaciones para las compañías nacionales que tradicionalmente se vieron beneficiadas por políticas de sustitución de importaciones. La agroindustria mexicana no es la excepción, y esta ha encontrado diferentes mecanismos para enfrentar y adaptarse a un nicho de mercado en el que tradicionalmente no existía competencia externa. En el presente estudio se hace un análisis comparativo sobre las estrategias desarrolladas por diferentes agroindustrias lácteas en América Latina, para lo cual se toman como ejemplo los casos de Chile, Colombia, Uruguay y México.

### **INTRODUCCIÓN**

Como un primer elemento ordenador del análisis del subsector lechero es la concepción de la actividad bajo un esquema de referencia como el proporcionado por Michael Porter<sup>2</sup> y modificado por Daniel Côté.<sup>3</sup> El marco analítico supone cinco determinantes de la ventaja nacional competitiva que son 1) la demanda, 2) los factores, 3) las empresas de insumos y bienes intermedios, 4) la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas del sector y 5) el Estado. Para el caso específico del sector lácteo se identifica en la cadena alimentaria que la fase de industrialización o transformación es la que ordena a todo el subsector tanto hacia delante (insumos, producción) como hacia atrás (comercialización, distribución, consumo).

Bajo este entendido, cabe hacer la aclaración que las diferentes agroindustrias lácteas se enfrentan a problemas muy diferentes en términos de sus relaciones con proveedores así como de sus clientes. En primer lugar, la diferencia de escenario natural tanto en clima, vegetación, distancias, orografía, recursos naturales entre otros, disponen diferentes estrategias para abordar un mismo problema como es la producción e industrialización de leche.

---

<sup>1</sup> Profesor Titular "C" y Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Área de Investigación *Ecodesarrollo de la Producción Animal*. Departamento de Producción Agrícola y Animal. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Calzada del Hueso # 1100, Colonia Villa Quietud. Coyoacán. 04960. México, D.F. E-mail: ghla6963@cueyatl.uam.mx

<sup>2</sup> David, Jean-Paul, 1999, "El diamante de la actividad lechera mexicana", en Martínez, E., *et.al.*, **Dinámica del Sistema lechero mexicano en el marco regional y global**, Plaza y Valdés Editores-Instituto de Investigaciones Sociales UNAM-UAM Xochimilco e Instituto de Investigaciones Económicas UNAM, pp. 167- 182.

<sup>3</sup> Côté, D., 1995, **L'industrie laitière de demain: stratégies pour le développement durable du secteur de la transformation. L'analyse des grandes tendances: ruptures et nouveaux paradigmes**, Centre de gestion agroalimentaire, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Montreal, 142 pp.

En segundo término, la dimensión política y social marca grandes diferencias, como es el caso de la tenencia de la tierra, seguridad social, movimientos históricos precedentes. Sin embargo, se ha intentado en el presente artículo identificar las principales tendencias de una dinámica que aunque sea totalmente externa al caso mexicano, proporcione elementos para eficientizar el papel actual de la agroindustria láctea.

En los subsistemas lácteos latinoamericanos que serán expuestos, se observa una concentración sectorial y/o geográfica de las empresas que se desarrollan en la misma actividad, las cuales van generando importantes economías externas que se acumulan y potencializan al aglomerarse y especializarse los diferentes agentes de la producción proveedores, productores, industriales, mano de obra especializada y servicios anexos específicos con la posibilidad de actuar conjuntamente al generarse una sinergia y eficiencia colectiva.<sup>4</sup>

Por ello, se interpreta que la competitividad de la empresa se incrementará por el propio conjunto del entorno al que pertenece y se derivarán importantes externalidades, economías de aglomeración e innovaciones por la intensa y repetida interacción de las actividades y de las empresas. Simultáneamente, el espacio facilita la cooperación activa y consciente de sus integrantes al buscar una mayor eficiencia colectiva.

Para ello, se abordará inicialmente cada uno de los países y sus agroindustrias lecheras, identificando su dinámica en función de su articulación antes y después de la transformación y la forma como ha instrumentado una estrategia y su eficientización bajo la luz del proceso globalizador.

### **\* CHILE**

El sector lechero presenta una de las mayores complejidades económicas y tecnológicas que se pueden encontrar en la economía de un país. El sistema de producción es altamente complejo y no existe otro rubro en el sector agropecuario que deba manejar una cantidad tan elevada de parámetros productivos.<sup>5</sup>

El subsector lácteo chileno a mediados de la década de los setenta, sufrió una fuerte crisis, pues como parte del modelo neoliberal, se eliminaron todas las barreras y protecciones arancelarias. Posteriormente, en 1982 se sumergió en una nueva crisis que dio las bases para un crecimiento sostenido hasta hoy día lo cual se refleja fundamentalmente en incrementos en la producción láctea y mejoramiento del rendimiento por animal así como una mejora en la diversificación productiva y aumentos de capacidad instalada. La fase de la producción se concentra en 48,800 ganaderos, con una producción estimada en 1,924 millones de litros anuales; de éstos, 73 por ciento (1,406 millones) se remite a las industrias más grandes procesadoras de lácteos. El ritmo de crecimiento ha sido de 7.9 por ciento anual.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup>Ramos, J., 1998, **Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales**, CEPAL, Santiago de Chile, mimeo, p.4.

<sup>5</sup>Vargas, G., 1997, "Sector lechero Chileno: perspectivas futuras y estrategias de competencia", **Seminario de Producción de Leche en Base a Praderas**, Valdivia, Chile.

<sup>6</sup>CEPAL, **El cluster de los lácteos Chile**, p. 11.

Al ser muy diferenciada la heterogeneidad del sector, se refleja en primera instancia en la organización de los productores y un reflejo de ello es que no se han logrado asociaciones productivas que permitan economías de escala.

Es curioso observar que en términos de la distribución espacial, hacia el sur del país se ha concentrado la producción especializada en productos lácteos, mientras que los productos frescos se elaboran en su mayoría en los alrededores de la principal ciudad que es Santiago de Chile. Cabe mencionar que desde la perspectiva de las plantas, por problemas técnicos y económicos no es factible transportar leche y productos frescos desde el sur.

También se ha dado un fuerte proceso de concentración industrial y ejemplo de ello, es que las principales cinco empresas (dos multinacionales, un consorcio nacional, una empresa mixta multinacional/consorcio nacional y una cooperativa) concentran el 90% del abasto de leche. Cabe mencionar que a la presencia histórica de Nestlé (1934), se sumó recientemente la del New Zealand Dairy Board al comprar más del 50 por ciento de las acciones de la cooperativa Soprole (fundada en 1948) y el ingreso de Parmalat y de Lever.

Existe una debilidad en el consumo de productos lácteos pues la diversificación es escasa y el consumidor chileno se orienta fundamentalmente a quesos típicos en su mayoría, y en menor proporción a yogures y otros derivados.

En este país es muy notable la estacionalidad de la producción, pues esta se basa en praderas en su mayoría. Hoy día existe una situación deficitaria, aunque se visualiza un crecimiento en el consumo para lo cual, se están orientando las políticas para generar un superávit, y en el largo plazo exportar productos lácteos. Esto ha generado un cambio de estrategia para la industria láctea, desde captar un mayor volumen del insumo así como incrementar la exigencia de calidad del mismo. Esto ha implicado trabajar más con grandes productores, pues el pequeño incrementa los costos de transacción amén de tener una mayor oscilación en el volumen producido.

Existe un conjunto de actividades sinérgicas a la producción lechera que en Chile no se han fomentado. Entre ellas encontramos los campos de cría, mercado para terneras de primera calidad, compra de productos intermedios, investigación, fabricación de insumos y maquinaria entre otros. Algunas de estas actividades son fomentadas por cooperativas de productores o por la propia agroindustria; es el caso de Lala en México y de Coop-Trading (Cooperativa Agrícola y Lechera de Santiago, Lechera del Valle Central y Agrícola Lechera Biobío) en Chile. Esta última empresa compra los insumos en conjunto, mejora el poder de negociación y compra directamente a los fabricantes, evitando a los intermediarios para poder ofrecer a sus socios y proveedores una red de 20 centros de venta y con personal especializado. Sus ventas llegaron a 20 mil productores y ascendieron a 85 millones de dólares en 1996<sup>7</sup>.

Es interesante observar que los insumos y servicios que se articulan de forma directa con la producción de leche, por lo general su origen es nacional y conforme se avance en la cadena alimentaria, existe una tendencia a que su origen sea nacional y/o importado; es mas, el término nacional se refiere mas a lo local.

---

<sup>7</sup> Ibid, p 26

En el caso de los insumos mixtos (nacional-internacional), existe una tendencia a que el centro de operaciones se ubique en la ciudad de Santiago, a excepción del sistema de educación superior que se localiza en provincia.

Entre las condiciones que genera la situación mencionada se encuentran la falta de escala, de ventajas, de ocurrencia, de visión, de información, de colaboración, de confianza en la calidad, lo que se resume en la falta de un estilo más agresivo, organizado y con mayores recursos (técnicos y económicos).

La industria láctea chilena se enfrenta a un conjunto de ineficiencias en la producción, las cuales no se restringen a problemas de manejo y de gestión inadecuados. Adquiere importancia el recorrido en el cambio tecnológico por la empresa así como la rigidez en los coeficientes técnicos incorporados en cada adopción. Una deficiente estructura de capital asociada a restricciones de flujo monetario como es el caso de unidades de producción pequeñas con una baja dotación de tierra, genera fuertes ineficiencias tecnológicas.

#### **\* COLOMBIA**

En éste país el subsector lácteo presenta modalidades dadas sobre todo por su escasa integración en las diferentes fases de la cadena alimentaria. En sus inicios, la lechería se desarrolló fundamentalmente de manera cuantitativa, ya que se incrementaba el volumen producido para abastecer la demanda interna, estimulado a partir de la empresas líderes de la región las cuales ofrecían un mercado seguro, precio estable del producto y financiamiento.

La planta productiva esta constituida por 870 mil unidades, 100 mil procesadoras que emplean a 10 mil trabajadores. La producción tiene un volumen aproximado de 5 millones de litros, el cual es superior al de Ecuador, Perú y Venezuela. La tasa de anual de incremento de la producción desde la década de los ochenta es superior a la poblacional por lo que la disponibilidad per cápita se ha incrementado de 1980 a 1996 en más del 85 por ciento.<sup>8</sup>

Del total de la producción nacional de leche, menos del 70 por ciento se comercializa pues el restante es para autoconsumo ya sea humano o animal, y también se destina a la producción artesanal.

Las zonas de producción por lo general corresponden a las principales ciudades del país como Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali; éstas ciudades representan el 85 por ciento del consumo urbano y cada una de ellas se relaciona con una región productiva de abasto. La ventaja comparativa en ésta disposición espacial se refiere a los costos de transporte, y en consecuencia hay un mayor y mejor precio al productor. Éstas zonas en términos de oferta representan el 48 por ciento del país y en cada una de ellas existen una o dos industrias que controlan el proceso.

El elemento de inseguridad es actualmente uno de los determinantes para la ubicación de las zonas productivas cercanas a las ciudades. Las agroindustrias junto a los establos, se localizan cerca de las ciudades debido al clima de inestabilidad generado por la guerrilla, y el

---

<sup>8</sup>CEPAL, **El cluster de los lácteos Colombia**, p. V.

narcotráfico de tal manera que existe una presión sobre los precios de la tierra perdiéndose el costo de oportunidad de reducir riesgos sanitarios y el aprovechamiento industrial de subproductos.

Cada región presenta una problemática específica. Por ejemplo, las ubicadas en las ciudades costeras padecen la estacionalidad por la variación del clima lo que influye directamente en la oferta, sobre los parámetros productivos de las explotaciones y en un abasto homogéneo para su industrialización; éstas zonas aún presentan un escaso desarrollo de la red de frío, y principalmente por el reducido número de tanques de enfriamiento. Por ello, es frecuente encontrar altos niveles de contaminación debido a patrones culturales inapropiados como son pocas prácticas de higiene durante la ordeña.

En el caso de las regiones de Bogotá y Medellín los principales problemas se centran en la presión urbana sobre las tierras así como los elevados costos de producción. Para la ciudad de Cali la inseguridad de las zonas de abasto es el centro de su problemática. En resumen, es interesante observar que hacia el interior del subsector lechero existe una gran variedad de problemáticas de orden técnico, económico, político y social que orilla a diferentes estrategias agroindustriales.

El crecimiento que ha mostrado la lechería colombiana se ha reflejado en un mejoramiento de la productividad en diferentes niveles (producción, transformación y distribución) y el enfoque de los mercados artesanales hacia los de carácter empresarial. A semejanza del sistema lácteo chileno, en este caso existe también un fuerte componente en el consumo de quesos tradicionales sobre el resto de los productos lácteos. En resumen, durante la última década, el nivel de crecimiento de la lechería se ha incrementado por la consolidación de un mercado de derivados así como la integración de nichos comerciales que anteriormente fueron sujetos de la producción artesanal.

Se observan diferentes tipos de agroindustrias. Las más grandes se han establecido como empresas por acciones, las cuales son poseídas por un reducido número de propietarios o de grupos económicos. Su actividad fundamentalmente se asocia al acopio y compra de leche, y su transformación como leche pasteurizada.

Cabe mencionar que la organización de pequeños productores es limitada. A excepción de una organización denominada *Colanta*, las cooperativas por lo general, son propiedad de un reducido número de afiliados y presentan frecuentemente problemas financieros.

La actividad lechera se vincula horizontalmente con asociaciones ganaderas o de productores, con las industrias transformadoras, universidades, institutos de investigación y entidades prestadoras de servicios.

Las agroindustrias de lácteos tienen varias estrategias en cuanto a la fase de distribución, ya que las más grandes por lo general cuentan con una red de distribución mayorista. En ciudades como Cali, la distribución se concede a particulares quienes poseen rutas de distribución al detalle; hay que volver a recordar que éstas se dan en función de la seguridad del acopio.

### \* URUGUAY

Este país a diferencia del resto que es analizado, es fundamentalmente exportador. En los últimos años la exportación representa un 39 por ciento del volumen enviado a las agroindustrias, y de los productos lácteos elaborados, la mitad se destina al mismo fin. Esto se observa al permanecer inalterable el consumo de leche líquida e incrementándose el de productos lácteos; el destino de la leche para consumirse fluída es del 30 por ciento, mientras que para derivados es del 70.

El volumen de producción a nivel nacional es de 1,200 millones de litros para 1994 manteniendo una tasa de crecimiento anual del 5 por ciento.<sup>9</sup> Es importante destacar el carácter de relativa homogeneidad tecnológica, que tiene la lechería uruguaya ya sea espacialmente o en términos de dimensión de las industrias.

La industria de la leche está fuertemente concentrada, y hablar de ella es referirse fundamentalmente a un solo actor que es la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE), la cual maneja el 80 por ciento de la producción nacional.<sup>10</sup> Actualmente la cooperativa esta integrada por 3,330 productores agropecuarios. Concentra el 69 por ciento de las entregas de leche, y más del 71 si se consideran tres empresas con las cuales tiene establecidas asociaciones, y en algunos casos de copropiedad.

Fue creada en el año de 1937 a raíz de la quiebra de una firma privada, y se desarrolló gracias al apoyo gubernamental mediante una ley al otorgarle el monopolio de venta de leche fluída pasteurizada hasta mediados de la década de los ochenta. En este momento se inicia la modernización y especialización de la industria láctea uruguaya, y es ésta cooperativa quien promueve un cambio tecnológico basado en un sistema de producción de pastizales naturales con complemento de cultivos forrajeros anuales.

Al finalizar las disposiciones legales que permitieron la característica monopólica de Conaprole, el resto de las empresas han mostrado una mayor vitalidad así como la incursión de empresas transnacionales como es el caso de Parmalat.

Desde la perspectiva empresarial, se han distinguido para las grandes empresas una clasificación en cuanto a la dirección de su oferta que son las exportadoras y las orientadas hacia el mercado interno. Así, de las 12 agroindustrias lácteas mas grandes, concentran el 97 por ciento de la producción, y de ellas tan sólo una está orientada de manera exclusiva al mercado interno. Ésta dinámica puede ser descrita por la confluencia de una serie de factores como es la limitación del propio mercado interno, el nivel de ingreso del pueblo uruguayo así como un sistema de producción lechero asentado bajo una de las condiciones agroclimáticas existentes mas favorecidas del planeta. Es decir, hay una serie de condicionantes que permiten al subsistema lechero generar excedentes para la agroexportación.

---

<sup>9</sup>CEPAL, 1998, **El cluster de los lácteos Uruguay**, p. 5,

<sup>10</sup>En 1994 el índice de concentración en la industria láctea alcanzó el 86 por ciento, uno de los más altos a nivel de la industria nacional.

El proceso de globalización económica se ha reflejado para las empresas de lácteos uruguayas como una apertura comercial y de integración regional, lo que ha motivado cambios notables en la estructura empresarial. Como tendencia se observa que en la década de los noventa, el número relativo de productores lecheros se ha modificado, sobre todo al disminuir su número lo que permite inferir su salida del sector agropecuario. Éste fenómeno se observa sobre todo en el estrato de las pequeñas empresas, pues se enfrentan por lo general, a problemas de economía de escala que algunas logran resolver mediante el uso compartido de activos y servicios especializados. Un problema por ejemplo, es la compra de leche fría para lo cual se necesita una infraestructura como son los tanques de enfriamiento; en su gran mayoría los productores más pequeños carecen de esta tecnología así como de una red de caminos y de electrificación que permita una fácil comunicación hacia las plantas pasteurizadoras.

Cabe mencionar que algunos productos lácteos como leche fluída, leche en polvo, quesos o caseinatos permiten una calidad menor de la leche para su elaboración, lo cual no es el caso de yogures, leches ácidas u otro tipo de queso que exigen niveles mayores. Generar un producto lácteo de alta calidad para la exportación, depende en gran medida de insumos con bajas cuentas bacterianas, de costos de transporte adecuados en función de la distancia, de medios de transporte y de organización del acopio. En éstos términos, el pequeño productor ofrece más desventajas que costos de oportunidad.

En términos espaciales, la actividad se desarrolla fundamentalmente al sur del país, en los departamentos próximos a la capital como son Canelones, Florida y San José en la cual hay una gran participación de pequeños y medianos productores.

Cabe mencionar que la actividad exportadora de productos lácteos esta vinculada regionalmente a países como Argentina y Brasil en donde se establecen intermediaciones entre firmas extranjeras y representantes de la región, los cuales se localizan en los mercados más importantes de la región sudamericana. Fuera de la zona, la articulación se establece con Europa y Estados Unidos pero más como proveedores de insumos que como exportadores de productos; hay que recordar en este punto que los países sudamericanos están vetados por la presencia de la fiebre aftosa.

### **\* MEXICO**

La producción lechera en México es cubierta bajo diferentes modalidades de producción. La de carácter intensivo se ubica fundamentalmente al norte del país (en la Comarca Lagunera, estados de Durango y Coahuila) y de manera reciente en el centro del país (Querétaro). La de carácter familiar en los estados de Jalisco y Aguascalientes). Y la de carácter extensivo en las regiones tropicales asociadas a la producción de doble propósito.

Se estimó que para el año de 1999 la producción alcanzó un volumen de 8,618 millones de litros.<sup>11</sup> Los mercados espacialmente se ubican en tres ciudades: México, Monterrey y Guadalajara.

---

<sup>11</sup>SAGAR-CEA, 1999. **Boletín Mensual de Leche**. Volumen II, #3.



Los centros productivos no están necesariamente cercanos a los de consumo, como es el caso de la ciudad de México como consumidor y la Comarca Lagunera como productor. La distancia entre ambos puntos es de 1,100 kilómetros cuyo tiempo estimado de recorrido es de 12 horas. La empresa Lala cuenta con casi 1,000 camiones refrigerados con capacidad de 30,000 litros cada uno. En este contexto, en los últimos años se ha fortalecido el crecimiento de la lechería en el estado de Querétaro, que se localiza a 200 kilómetros y 2 horas de distancia de la ciudad de México, la cual se ve favorecida por una ventaja comparativa pero el efecto sinérgico de la zona aún no es equivalente al de la Comarca Lagunera.

La actividad lechera mexicana se puede asumir como reflejo de la norteamericana. Ésta última ingresa en un proceso modernizador de su modelo productivo lácteo posterior a la II Guerra Mundial.<sup>12</sup> En México no será sino hasta finales de la década de los sesenta cuando se inicia un proceso modernizador de incorporación y mejoramiento tecnológico. Sin embargo, a pesar de esta dinámica la orientación ha sido muy diferente, pues las principales industrias lecheras a diferencia de las estadounidenses, se orientan fundamentalmente al mercado de la leche líquida y esto es más patente posterior a la liberación de su precio. Empresas como Lala, Alpura y Parmalat acaparan actualmente un segmento importante del mercado que es del orden aproximado de los 5 millones de litros diarios; en parte se explica este dominio sobre el mercado a partir de las características inherentes al producto como es su alto grado de perechibilidad, a la competencia mundial y a la presencia de problemas zoonosanitarios lo que ha facilitado el posicionamiento del mercado nacional por su propia industria.

En el marco de competencia mundial dado por los procesos de globalización, se han generado múltiples estrategias que inician desde los productores, continúan con las agroindustrias ya sea nacionales o transnacionales, acompañadas de un fuerte proceso de innovación tecnológica, diversificación y sofisticación de productos, modernización de los procesos de producción y distribución y rearticulación de los agentes involucrados.

La integración vertical y horizontal permite concebir la rearticulación mencionada. De esta manera, una gran parte de las empresas se instalan en las áreas productivas para asegurar un suministro suficiente y constante de leche para ubicar en el mínimo los costos de recolección y mantener un nivel de calidad óptimo.

Se han observado comportamientos contrastados con los productores. Por un lado, las empresas de tipo cooperativo como son Lala y Alpura, mantienen una estrecha relación con sus socios, mostrando una habilidad para mantener un precio comparativo elevado por la materia prima y por fomentar la modernización de las unidades productivas, orientada sobre todo a la instrumentación de estrictos controles de calidad.

Para alcanzar estos objetivos, las agroindustrias lácteas han creado empresas comercializadoras de insumos, bienes de capital, de alimentos y financiamiento. Esto les ha permitido tener un papel activo en la importación de insumos como granos, forrajes, biológicos, vaquillas, ordeñadoras, tanques de enfriamiento entre otros, al ofrecerse a los socios a precios y condiciones favorables. Un ejemplo en este sentido lo encontramos en

---

<sup>12</sup>Pérez, A.M., 1994, **Changing Structure of U.S. Dairy Farms**, Economic Research Service, USDA, Agricultural Economic Report # 690, Washington.

Lala, que es un grupo industrial que ha tenido un desarrollo regional y nacional y cuyo rasgo más significativo es su integración vertical.<sup>13</sup>

Las articulaciones agroindustriales "hacia adelante" muestran diferentes niveles puesto que las empresas con mayor capitalización tienen un rol más activo en las fases de distribución y comercialización al poseer redes e infraestructura con almacenes, transporte en frío, lo que permite establecer contratos con distribuidores particulares en diferentes puntos del país ampliando la oferta.

Los productores que por diferentes motivos no han podido ser integrados verticalmente al proceso agroindustrial, si lo han hecho en el proceso de integración horizontal para manejar la posibilidad de acceder a mejores niveles tecnológicos. Por lo general son pequeños productores, y una gran parte bajo la economía familiar que al asociarse les permite acceder a una infraestructura para vender su leche como "fría" que tiene siempre una mayor calidad y mejor precio. Así, operan bajo diferentes figuras asociativas, que les permite por un lado acopiar y comercializar volúmenes mayores de leche, y por otro, distribuir entre sus agremiados o socios insumos a precios competitivos.

### A MANERA DE APROXIMACIÓN

El primer elemento que ofrece elementos para el análisis comparativo de las lecherías descritas es la demanda. Por un lado se tiene la demanda externa reflejada en las exportaciones, determinada por condiciones internas sobre todo que permitan generar un excedente exportable, y por otro, las características del mercado. Para el caso de México, las condiciones de exportación al mercado regional conformado también por EEUU y Canadá en el TLCAN, habla de incursionar en uno de los mercados más exigentes y competidos en el mundo; en otras palabras, esto implica producir con los más altos niveles de calidad e inocuidad alimenticia así como a un precio altamente competitivo. En el otro extremo, tenemos al MERCOSUR en el cual uno de sus integrantes, Brasil, es el principal demandante y consumidor de productos lácteos a pesar de haber incrementado substancialmente su producción nacional.<sup>14</sup> Uno de sus países limítrofes, el Uruguay, ha desarrollado a través de su principal cooperativa (Conaprole) una estructura agroexportadora altamente dependiente, pues las crisis económicas del primer país, se reflejan inmediatamente en el segundo.

En cuanto a la demanda interna, se observa que solo dos países que caen dentro de la conceptualización de "semiindustrializados" que son México y Chile, tienen desarrollado sus mercados e ingresos internos lo que consolida la demanda de productos lácteos. Sin embargo hay una diferencia en ésta demanda, pues la mexicana esta muy diferenciada en sus productos

---

<sup>13</sup>Lala es en la actualidad un conglomerado de empresas que involucra plantas pasteurizadoras y ultrapasteurizadoras que distribuyen productos principalmente en el centro y norte de la República; empresas de transportes especializados, envases, fábricas de alimentos balanceados y productos químicos y refacciones.

<sup>14</sup>Teixeira, Sebastiao, 1998, "Estudio del sector lácteo de Brasil", **Seminario El Potencial de Desarrollo de Encadenamientos en Torno a los Lácteos**, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.

lácteos, mientras que la chilena es escasa; cabe hacer notar que para México el mercado de leche líquida sigue siendo el más importante y en el cual existe un predominio de productores nacionales.

En cuanto a los factores expuestos fundamentalmente se notó el peso de el crédito y de la tenencia de la tierra. Respecto al primero, con excepción de Chile se puede asumir que tiene un alto costo, sobre todo cuando se considera el riesgo generado por la propia actividad agropecuaria (aleatoriedad). Y en cuanto el segundo, llama la atención el caso de Colombia en donde existe una gran presión para ubicar los establos lecheros en las cercanías de las ciudades, cuando en casos como México, la gran distancia entre el principal centro de producción y de consumo no es una limitante en la cadena alimentaria.

Respecto a las empresas productoras de insumos y bienes intermedios, se nota que cuando la región tiene una tradición histórica existe el efecto sinérgico dando pie a una industria local-nacional para cubrir los insumos de mayor costo. En casi todas las experiencias se nota que la dependencia de la unidad productiva sobre los alimentos balanceados se ha reducido debido a la presencia cada vez más significativa del componente nacional.

De esta forma, las estrategias que se plantea cada empresa láctea en particular difiere hacia el interior de su propia región, país y consecuentemente sobre el resto del mundo. Ahora bien, aunque se da una rivalidad interempresarial, para ellas es claro que no todos los insumos y servicios pueden ser generados bajo un mismo techo. Por ello, se asumen las asociaciones competitivas que permite en la mayoría de los casos, sobre todo ante la globalización, diseñar esquemas de alta competencia productiva y mercantil.

Finalmente se puede observar que el papel del Estado en cada una de las naciones respecto al subsector lácteo es muy diferenciado. Mientras que un país como Uruguay, fomentó y apoyo la actividad monopólica a través de una organización de productores, en otros se ve su franca ausencia. No fue posible ahondar en los mecanismos para el establecimiento de precios de la leche, sin embargo es de hacer notar que en cada uno de ellos obedece a dinámicas diferentes. Tal vez lo común es que a partir de la creación de la Organización Mundial de Comercio, se hizo necesario el retiro del Estado de los mecanismos de construcción de precios, dejándolos más a la oferta-demanda.

Como conclusión se observa que a pesar de la existencia de un proceso de globalización económica que obliga cada vez a interactuar más intensamente entre las diferentes subsectores de producción de leche, hay una realidad tremendamente diferenciada hacia el interior de cada nación. Esto nos permite deducir, que los mecanismos de articulación entre la globalidad y localidad, tienen una característica particular. Sin embargo, a partir de este conjunto de particularidades se puede establecer un conocimiento que permita generar una tendencia y determinar cual es el papel que puede desempeñar nuestra industria láctea nacional en un encuadre global.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CEPAL, 1998, **El cluster de los lácteos Chile**, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, 70 pp.
2. CEPAL, 1998, **El cluster de los lácteos Colombia**, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, 76 pp.
3. CEPAL, 1998, **El cluster de los lácteos Uruguay**, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, 48 pp.
4. Côté, D., 1995, **L'industrie laitière de demain: stratégies pour le développement durable du secteur de la transformation. L'analyse des grandes tendances: ruptures et nouveaux paradigmes**, Centre de gestion agroalimentaire, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Montreal, 142 pp.
5. David, Jean-Paul, 1999, "El diamante de la actividad lechera mexicana", en Martínez, E., *et.al.*, **Dinámica del Sistema lechero mexicano en el marco regional y global**, Plaza y Valdés Editores-Instituto de Investigaciones Sociales UNAM-UAM Xochimilco e Instituto de Investigaciones Económicas UNAM, pp. 167- 182.
6. Pérez, A.M., 1994, **Changing Structure of U.S. Dairy Farms**, Economic Research Service, USDA, Agricultural Economic Report #690, Washington.
7. Ramos, J., 1998, **Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales**, CEPAL, Santiago de Chile, mimeo, 53 pp.
8. SAGAR-CEA, 1999. **Boletín Mensual de Leche**. Volumen II, #3.
9. Teixeira, Sebastiao, 1998, "Estudio del sector lácteo de Brasil", **Seminario El Potencial de Desarrollo de Encadenamientos en Torno a los Lácteos**, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.
10. Vargas, G., 1997, "Sector lechero Chileno: perspectivas futuras y estrategias de competencia", **Seminario de Producción de Leche en Base a Praderas**, Valdivia, Chile.