

COMPETENCIA DE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA LECHERA EN LOS ALTOS DE JALISCO, MÉXICO: ESTRATEGIAS LOCALES DE LOS AGRONEGOCIOS

COMPETENCE OF COMPANIES OF DAIRY INDUSTRY IN THE REGION OF ALTOS DE JALISCO, MEXICO: LOCAL AGRIBUSINESS STRATEGIES

Luis César Ramírez-Vallejo¹ y José G. Vargas-Hernández^{2*}

¹Maestría en Negocios y Estudios Económicos. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara. Periférico Norte No. 799, Edificio de Posgrado Q-302, Planta Alta, Núcleo Universitario, Los Belenes, Zapopan, Jalisco, México. C.P. 45100.

Correo-e: cesar3049@hotmail.com

²Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara.

Correo-e: jvargas2006@gmail.com

*Autor para correspondencia.

RESUMEN

De acuerdo con el Servicio de Información Agroalimentaria y pesquera, Jalisco se ha posicionado como la principal entidad productora de leche en México, con una producción total en el año 2017, de más de dos mil millones trescientos mil litros, con un valor total de la producción equivalente a casi trece mil millones de pesos. Sin embargo, se ha observado que las condiciones en las que se ha generado este crecimiento en el volumen producido, no se ha visto reflejado en las condiciones de desarrollo de los productores lecheros. Por tanto, en el presente documento se busca realizar una aproximación de este fenómeno, basado en modelos conceptuales del mercado, lo cual permite proporcionar

elementos de análisis que justifican algunas estrategias en estos negocios, para hacer frente a la situación que se tiene en la entidad. Se concluyó que las empresas productoras de leche de los Altos de Jalisco necesitan aumentar sus capacidades organizacionales, tecnológicas y financieras, de modo que puedan explorar estrategias de mercado que les ayuden a generar valor a su producto.

Palabras clave: Estructura de mercado, organizaciones productivas, estrategia.

ABSTRACT

Agreement with the Agri-Food and Fisheries Information Service, Jalisco state

has positioned itself as the main producer of milk in Mexico, with a total production in the year 2017, of more than two thousand million three hundred thousand liters, with a total value of the production equivalent to almost thirteen thousand million pesos. However, it has been observed that the conditions in which this growth has been generated in the volume produced, has not been reflected in the conditions of development of the dairy producers. Therefore, this document seeks to approximate this phenomenon, based on conceptual models of the market, which allows providing elements of analysis that justify some strategies in these businesses, to deal with the situation that exists in the state. It was concluded that the milk producing companies of the Altos de Jalisco need to increase their organizational, technological and financial capacities, so that they can explore market strategies that help them generate value to their product.

Keywords: *Market structure, productive organizations, strategy.*

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, Jalisco se ha posicionado como la principal entidad productora de leche en México, con una producción total en el año 2017, de más de dos mil millones trescientos mil litros, con un valor total de la producción equivalente a casi trece mil millones de pesos (SAGARPA-SIAP, 2017). Sin embargo, se ha observado que las condiciones en las que se ha generado este crecimiento en el volumen producido, no se ha visto reflejado en las condiciones de desarrollo de los productores lecheros. Por tanto, en el presente documento se busca realizar una aproximación de este fenómeno, basado en modelos conceptuales del mercado, lo cual permite proporcionar elementos de análisis que justifican algunas estrategias en estos negocios, para hacer frente a la situación que se tiene en la entidad.

La producción lechera en los Altos de Jalisco ante la apertura comercial

Las empresas dedicadas a la producción lechera en la región Altos Sur de Jalisco han padecido las consecuencias de contar con un modelo de producción ineficiente, en comparación con la evolución que muestran los sistemas productivos de algunos países desarrollados como Estados Unidos, Nueva Zelanda, Francia y Suiza, considerados actualmente como los productores de lácteos más competitivos a nivel mundial (Cervantes *et al.*, 2016).

Si bien el modelo de negocio adoptado por los productores en dicha región de Jalisco, que en su mayoría es tradicional-familiar no especializada, parecía ser efectivo debido a los bajos costos de capital y mano de obra intensiva con el que se desarrollaron, este esquema presentó serias complicaciones ante la incorporación de México al Acuerdo Comercial sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT por sus siglas en inglés) efectuado en 1987, y con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1992 (Hernández y Del Valle, 2000). Con estos antecedentes se establecieron las bases para la nueva organización productiva y comercial de la industria láctea en el país, lo cual postuló una amenaza real principalmente para los pequeños ganaderos de la región de los Altos Sur de Jalisco, comprometiendo significativamente su estabilidad en el mercado.

Con respecto a ello, Vázquez y Aguilar (2010) consideran que un hecho tan importante como la apertura comercial, se realizó sin un diagnóstico y una planificación adecuada respecto de la industria lechera en el país, ya que no se tomaron en cuenta las asimetrías de los modelos productivos existentes, donde en el caso de México, y en particular de los Altos de Jalisco, se contaba con grandes desventajas estructurales, como la producción no especializada y la carencia de subsidios y estímulos para la producción intensiva, comparativamente con

las que contaban los productores de los demás países involucrados.

Si bien, uno de los objetivos de una estrategia de tal magnitud, es conformar una región económica con mercados más competitivos e integrados, lo cual puede representar un conjunto de oportunidades para las empresas, es evidente que estos resultados no siempre pueden ser alcanzables por todas las empresas involucradas, debido principalmente a las restricciones de capacidades productivas y recursos económicos con los que cuentan. Tal como mencionan Vargas y Guillén (2003) quienes afirman que las oportunidades de negocio, solo pueden ser aprovechadas por las empresas que cuentan con la capacidad de gestionar los recursos de que disponen para apropiarse de ellas, o en caso de no contar con dichas capacidades, pueden transformarse estratégicamente para convertir sus debilidades en fortalezas y poder así aprovechar las oportunidades que se les presentan, reduciendo al mismo tiempo las posibles amenazas del mercado.

En contraste con lo anterior, Del Ángel (2005) menciona que existen rasgos comunes entre las empresas agroalimentarias mexicanas, incluidas las organizaciones de producción lechera, las cuales no cuentan con mecanismos de planeación empresarial, que les permitan gestionar de manera adecuada los recursos y los procesos productivos, así como reducir los riesgos técnicos y financieros con los que cuentan, impidiéndoles diseñar estrategias que les den acceso a una integración en cadenas de valor, así como la incorporación de tecnologías para la eficiencia productiva y la generación de economías de escala.

De acuerdo con lo anterior, resulta imprescindible analizar la manera en cómo los productores de leche de los Altos de Jalisco interactúan con el mercado, para identificar la manera en que pueden mejorar su situación actual y lograr ventajas comparativas que les permitan permanecer en el mercado.

El mercado competitivo de la producción lechera

Existen más de 15 mil productores de leche en los Altos Sur de Jalisco, siendo esta una de las actividades productivas más importantes en la región. La composición de esta actividad productiva puede considerarse que conforma una estructura de mercado competitiva, por lo cual la condición de cualquier empresa las convierte en tomadoras de precio, haciendo que esta variable no se considere como un factor controlable de manera individual por la empresa.

Dada la cantidad de empresas participando en esta actividad, se crearon asociaciones locales para la organización de esta actividad productiva, la cual, a través de esta figura representativa, favoreció a las empresas productoras de leche para que adquirieran una mayor relevancia en las negociaciones del precio de la leche en el mercado, principalmente con las empresas industrializadoras de lácteos.

Sin embargo, Vázquez y Aguilar (2010) analizaron el comportamiento de dichas organizaciones y encontraron que los integrantes que forman parte de las asociaciones de productores lecheros de la región, consideran que los intereses de la organización no se han visto reflejados en resultados más favorecedores, ya que perciben que la capacidad de negociación de los coordinadores de dichas asociaciones se han limitado a cumplir solo con los requerimientos de la industria.

Esta observación la define Peng (2015) desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia, donde menciona que los principales propietarios de la empresa delegan la autoridad a los agentes (personas que fungen como gerentes de la organización), con la intención de que estos, los representen en las negociaciones, no obstante, esta relación propicia conflictos entre principales y agentes, en la medida en que los intereses de los agentes no representen íntegramente los intereses de

los principales, donde uno de los factores clave que incurren en esta situación es la asimetría de la información entre los representantes de la asociación y los empresarios productores.

Al respecto, Vázquez y Aguilar (2010) confirman este hecho al analizar a los productores lecheros, donde encontraron que su condición no solo se limita a contar con un esquema de producción ineficiente, sino que además al analizar la interacción con las empresas industrializadoras de lácteos en la región, se encontraban en desventaja debido a su limitado poder de negociación, a pesar de pertenecer a alguna asociación ganadera o lechera.

Como resultado de este modelo organizacional poco favorecedor para los productores lecheros, comenzó un proceso de debilitamiento de la cadena productiva de lácteos en la región, donde los pequeños productores ganaderos se vieron relegados a proporcionar la materia prima para la industria láctea, constituyéndose como un eslabón para el suministro de la materia prima (Cervantes *et al.*, 2002).

Al ser los productores de leche solo proveedores de dicho bien, y al contar con la desventaja en la negociación del precio de la leche por ser precio aceptante, se encuentran limitados a solo gestionar de manera óptima los costos de producción de la empresa, los cuales se constituyen básicamente de insumos directos y mano de obra directa, dado que el modelo de negocio generalmente es poco intensivo en tecnología. El objetivo es ampliar la brecha entre los costos y los ingresos recibidos, de manera que el margen de contribución a la ganancia sea lo mayor posible y buscar de esta manera alcanzar mayores beneficios económicos para la empresa (Figura 1).

Algunas de las estrategias que permiten alcanzar un mayor beneficio económico en las empresas productoras de leche, se centran en la gestión estratégica del capital de trabajo, por ejemplo, el manejo adecuado del stock en el inventario de

insumos directos para la producción, el acceso a financiamiento por parte de los proveedores para adquirir insumos directos con un costo financiero que tienda a cero, un modelo de proceso productivo eficiente que permita incrementar la productividad laboral de los trabajadores, generar economías de escala por volúmenes de suministros adquiridos y volúmenes de mercancías generados por la empresa, implementar insumos para la producción con alto contenido tecnológico y biogenético que incrementen la capacidad de los rendimientos productivos y un esquema de economías compartidas de los bienes de capital con que se cuenta.

El mercado oligopólico de la industria lechera

Al analizar el eslabón de la industria lechera, el cual está vinculado directamente con los productores lecheros de la región de los Altos de Jalisco, es posible identificar la presencia de empresas que compiten en un mercado oligopólico.

Esta situación la confirman Vázquez y Aguilar (2010) quienes, al estudiar las interacciones entre los agentes económicos de la producción lechera, identificaron la presencia de un oligopolio formado por cinco empresas que dominan el mercado de la industrialización láctea en la región, conformado por "Sello Rojo", "19 Hermanos", "Nestlé", "Liconsá" y "Al día".

Cervantes *et al.*, (2002) sostienen que la idea de que esta estructura de mercado se da también a raíz de la apertura comercial de México, la cual trajo consigo afectaciones para el complejo productivo lechero del país, debido a que el mercado nacional de los lácteos estaba definido por la demanda interna del país, por lo que las cadenas productivas se enfrentaron al reto de reformular sus estrategias productivas y comerciales para permanecer en el mercado, ante la inminente entrada de nuevos competidores al mercado.

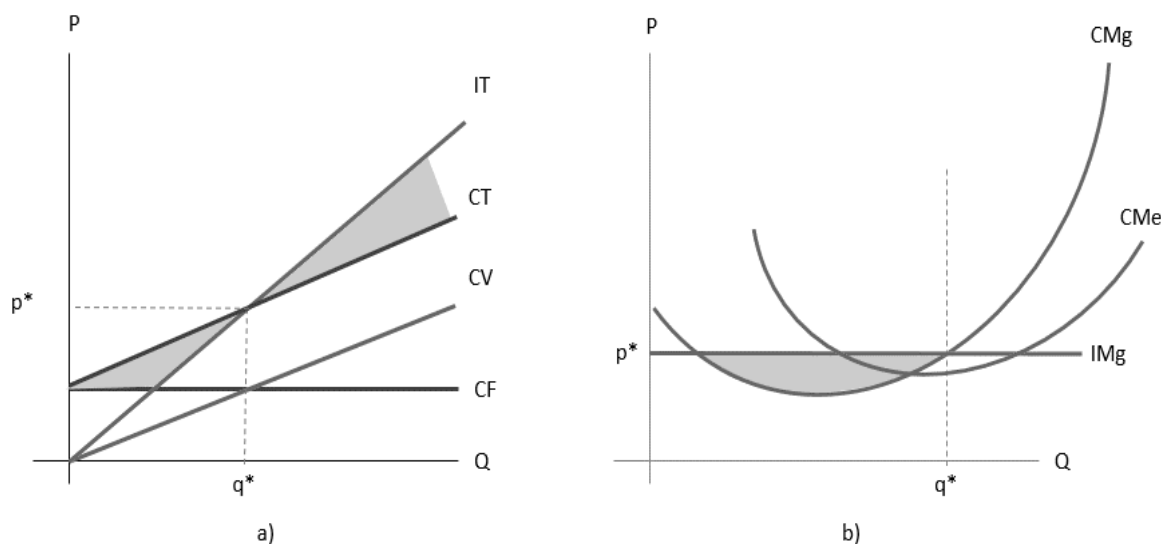


Figura 1. Oferta a corto plazo para una empresa precio aceptante. La sección a) muestra la relación entre ingresos y costos de la empresa productora de leche (Alvarado, 2016). La sección b) muestra como la empresa maximiza sus beneficios produciendo la cantidad donde se igualan el ingreso marginal y el costo marginal $P=IMg=CMg$ (Nicholson, 2001). Donde: P = precio; Q = producción; CT = costo total; CV = costo variable; CF = costo fijo; CMg = costo marginal; CMe = costo medio; IMg = ingreso marginal.

Este modelo de oligopolio no es más que la consecución de una tendencia global para el mercado de los lácteos, como confirma Hernández y Del Valle (2000), quienes señalan que la nueva situación se caracteriza por presentar un nuevo espacio estratégico de oligopolio lechero mundial, formado por un conjunto de grandes empresas lecheras que abarcan una amplia gama de productos, tecnologías y mercados.

Para analizar si la actividad productiva de la industria láctea se caracteriza por ser una estructura oligopólica o con poder monopólico en su caso, Ortiz *et al.* (2016) desarrollaron un análisis de las empresas que participan en este mercado y a través del índice Herfindahl-Hirschman, con el cual se mide la concentración de las capacidades de operación de las empresas en el mercado, encontraron que en efecto, en Jalisco existe un oligopolio, en el cual

Liconsa es la empresa paraestatal que mayor presencia tiene en la industria láctea.¹

Debido a que las empresas que compiten en un mercado oligopólico maximizan su beneficio cuando el costo marginal se iguala al ingreso marginal, como se muestra en la Figura 2, el objetivo principal de estas organizaciones es reducir al máximo el precio de la leche que adquieren con los productores, ya que al ser éste su insumo principal, un menor costo en la materia prima directa, puede representar una ventaja comparativa para una organización, situación que se puede observar en la sección b) de la misma Figura, donde dos o más empresas compiten por el mercado, considerando como referencia estratégica la estructura de costos con la que cuenta cada una.

¹ El Programa de Abasto Social de Leche implementado mediante el organismo paraestatal denominado Nacional Distribuidora y Reguladora, S.A. de C.V. (Nadyrsa) que tuvo origen en el año 1944,

conocido en la actualidad como Liconsa S.A. de C.V., tiene como propósito incrementar de manera subsidiada la oferta de leche de alta calidad, para la población en condiciones de pobreza alimentaria.

Choque de dos estructuras de mercado en la cadena productiva lechera: el oligopsonio y la transferencia de beneficios económicos

Una vez analizadas las estructuras de mercado en las que participan tanto los productores de leche, como las empresas industrializadoras de lácteos, se puede identificar que la interacción que existe entre estas dos estructuras es de oligopsonio, en donde existen miles de proveedores (productores lecheros), pero solo unos cuantos compradores que concentran toda la demanda intermedia en el proceso productivo.

Vázquez y Aguilar (2010) corroboran este argumento, debido a que la mayoría de las agrupaciones de productores dependen solo de pocas empresas que concentran toda la comercialización existente, por lo que existe una asimetría real en términos de capacidades de negociación donde el poder,

se centra preponderantemente en la industria lechera, limitando así las capacidades de los pequeños productores localizados en la región.

Para tales efectos, Peng (2015) menciona que una de las condiciones necesarias para favorecer el poder de negociación de los compradores, es que exista solo un pequeño número éstos, lo cual les dota de capacidad para reducir los precios y exigir mejoras en la calidad de los bienes adquiridos.

La Figura 3, en la sección a) muestra que un productor lechero maximiza su beneficio económico en el nivel de producción en el que los costos marginales se igualan al ingreso marginal (precio), no obstante, en la sección b) se puede observar que dado el poder de negociación con el que cuentan los compradores, tienen capacidad para reducir el precio de la leche hasta el nivel del costo medio del productor lechero,

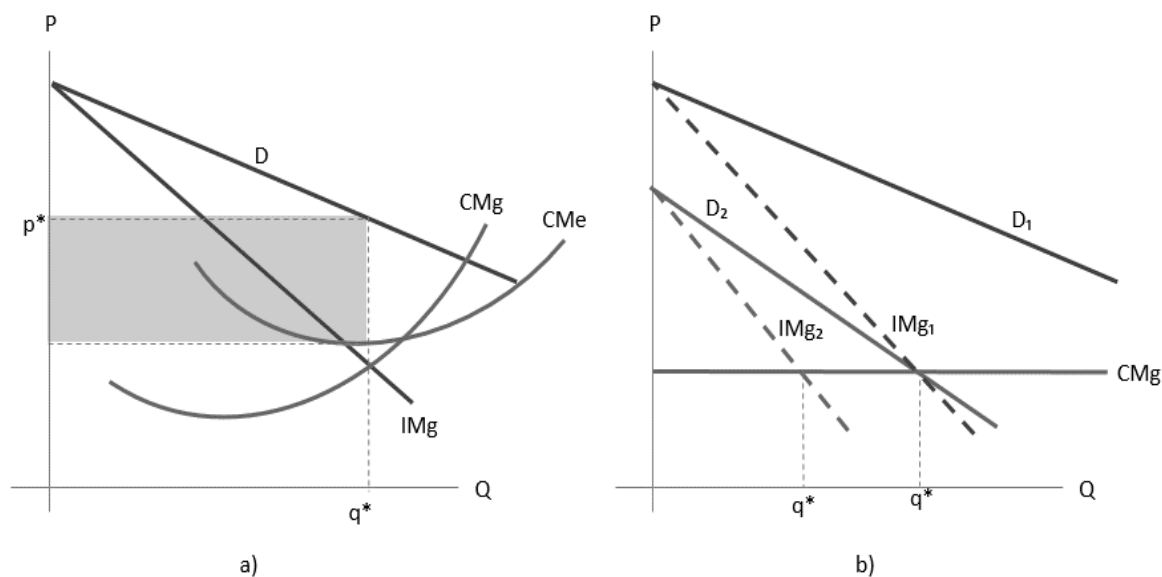


Figura 2. Decisión de producción de una empresa oligopólica. En la sección a) la curva de demanda que enfrenta la empresa, en donde el precio es superior al costo marginal y el nivel de producción, en el que la empresa maximiza su beneficio. La sección b) muestra la interacción entre dos empresas que producen un bien homogéneo y la decisión de producción que van a tener, considerando el nivel de producción de su competidora (Pindyck and Rubinfeld, 2013). Donde: P= precio; Q= producción; CMg= costo marginal; CMe= costo medio; IMg= ingreso marginal; D= demanda.

(Pasando del punto de tangencia en p^* y la curva punteada de IMg de la empresa industrializadora, a p^{**} y la curva sólida de IMg), de tal manera que la empresa industrializadora sigue adquiriendo la misma cantidad de producto q^* pero a un precio menor.

El efecto directo sobre la empresa productora de leche es una instantánea reducción de su beneficio económico, ya que parte de su excedente se transfiere al comprador. Peng (2015) menciona que entre las condiciones que conducen al proveedor a esta situación, es que ninguna de estas empresas productoras de leche domina en volumen el suministro de este bien, por lo tanto, al haber un gran número de oferentes, el poder de negociación se transfiere a los compradores, como ya se había mencionado anteriormente.

A pesar de los esfuerzos de las empresas productoras de leche, para conformarse en asociaciones que permitieran hacer frente a las condiciones de las negociaciones y contrarrestar la fuerza de los compradores, se mencionó anteriormente que, por distintas circunstancias organizacionales entre agentes y principales, no siempre han logrado dicho objetivo.

Otro factor clave para que esta interacción asimétrica se efectúe, es la amenaza que representa la leche en polvo deshidratada, ya que como mencionan Hernández y Del Valle (2000), México es el principal importador de este producto para consumo, el cual ingresa a un precio altamente competitivo. Peng (2015) menciona que esto puede representar un problema para los proveedores si el cambio en la implementación del sustituto, simboliza un bajo costo para los compradores.

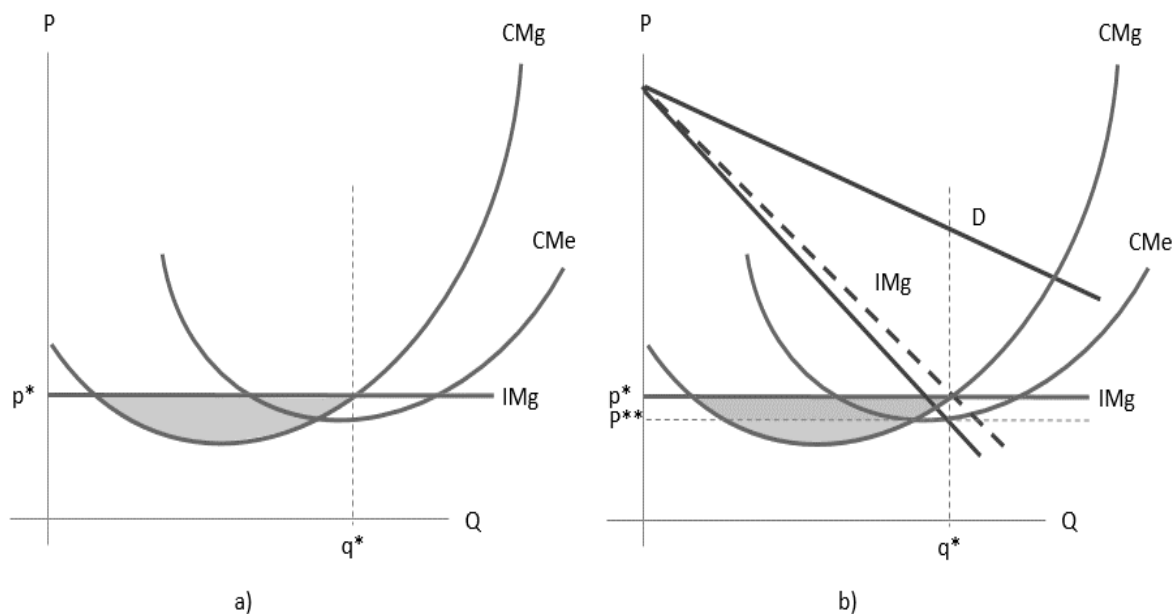


Figura 3. Fijación de precio en un oligopsonio. La sección a) muestra la maximización del beneficio de una empresa en competencia perfecta; la sección b) muestra la condición a la que se encuentra sujeto un productor en competencia perfecta ante un comprador en oligopolio. La relación final es un oligopsonio. Donde: P= precio; Q= producción; CMg= costo marginal; CMe= costo medio; IMg= ingreso marginal; D= demanda. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 4, se muestra cómo se ven reducidos los beneficios de las empresas productoras de leche ante una presión de los compradores para mantener un precio bajo, pasando de π^* a π^{**} . Así mismo, también se puede observar en la sección b) de la misma figura, cómo el comprador, posteriormente de haber adquirido un menor precio de la leche, le da una mayor ventaja comparativa debido a su función de costos, ante los competidores del oligopolio en el que está situado, donde pasa, en vez de asumir un costo marginal igual a p^* , asume un costo marginal igual a p^{**} manteniendo el mismo nivel de producto q^* , lo cual le permite utilizar esta ventaja para competir por precios en el mercado o en su caso para incrementar esencialmente su beneficio total con un mismo nivel de producción.

Transición en la cadena de valor como una estrategia de crecimiento para los productores lecheros

Como elementos clave para transformar la situación desfavorecida para

la mayoría de los productores lecheros de la región de los Altos de Jalisco, se han podido identificar algunas estrategias viables para mejorar las condiciones del negocio. Tal es el caso del estudio realizado por Espinoza *et al.*, (2013), quienes analizaron la generación de valor en la cadena de producción láctea tradicional, tomando como muestra algunas empresas del centro de México. Identificaron el valor agregado que se genera en el proceso productivo en la cadena productiva, encontrando que los productores lecheros son los que reciben el menor porcentaje de tal remanente, siendo las industrias quienes mayor proporción adquieren.

Este estudio ha puesto tentativamente uno de los argumentos de la discusión sobre las estrategias que han comenzado a tomar algunos productores lecheros primarios de la región de los Altos de Jalisco, donde se han gestado casos en que éstos productores han transitado hacia adelante en la cadena de valor para lograr captar una mayor proporción del valor agregado, convirtiéndose en rivales locales las industrias lecheras del mercado local.

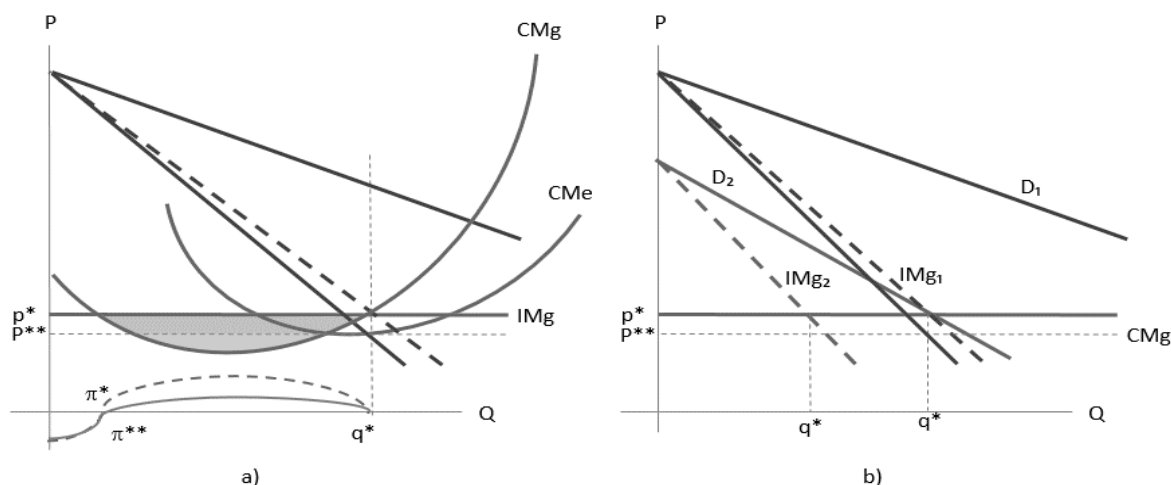


Figura 4. Efectos ante la reducción del precio de la leche. La sección a) muestra la reducción del beneficio económico de la empresa productora de leche; y la sección b) muestra cómo la reducción del precio representa una ventaja comparativa para la empresa industrializadora al enfrentarse ante un mercado oligopólico. Donde: P= precio; Q= producción; CMg= costo marginal; CMe= costo medio; IMg= ingreso marginal; π = beneficio económico; D= demanda. Fuente: Elaboración propia.

Esto demuestra que los productores lecheros pueden incrementar su poder de negociación si están dispuestos y son capaces de entrar a la industria enfocada por medio de la integración hacia adelante en la cadena de valor, es decir, los proveedores pueden amenazar con convertirse en proveedores y rivales, como los casos anteriormente mencionados.

Rivera y Álvarez (2005) mencionan que las pequeñas empresas dedicadas a producir derivados de la leche en esta región están incrementando su participación en el mercado de Jalisco, ya que su integración es directamente con los pequeños productores de leche, lo cual escapa de los procesos y efectos contraídos con la globalización y la apertura comercial, como el control en la calidad del producto y en los procesos productivos, permitiéndoles incrementar su margen de utilidad.

CONCLUSIONES

Las empresas productoras de leche de los Altos de Jalisco cuentan con las oportunidades de negocio que ofrece un mercado lechero en expansión, no obstante, para poder apropiarse de dichas oportunidades es necesario que evalúen la factibilidad de incrementar sus capacidades organizacionales, tecnológicas y financieras, de modo que puedan explorar estrategias de mercado que les ayuden a generar valor a su producto.

Si bien, las condiciones actuales de la estructura del mercado causadas por una tendencia global, representan una desventaja en el esquema del negocio tradicional, es posible hacer frente a esta situación retomando como estrategia, la esencia de los productos con alto contenido local y transitar en la cadena productiva para generar valor, ya que los productos estandarizados que ofertan las grandes industrias dominantes no proporcionan esta cualidad en la mayoría de los casos.

LITERATURA CITADA

Alvarado, V. 2016. Ingeniería de costos. Grupo Editorial Patria. México. 319 pp.

Cervantes, F., A. Álvarez, y S. Pérez. 2002. El proceso de desintegración de grupos lecheros en la región de los altos de Jalisco. *Contradicciones y tendencias. Sociedades rurales, producción y medio ambiente* 3(2): 23-37.

Cervantes, F., J. Camacho y A. Cesín. 2016. Análisis de la productividad en el sistema lechero mexicano de 1993 a 2013. pp. 3-15. In: Cavallotti-Vázquez B.A., B. Ramírez-Valverde, J.A. Cesín-Vargas (Coord.). 2016. *Ganadería, Sociedad y Recursos Naturales*. Universidad Autónoma Chapingo. Primera edición. México.

Del Ángel, M.G. 2005. Transformaciones del crédito agropecuario, el caso de FIRA. Perspectiva histórica. *Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), División de Economía. Documento de trabajo #320*. México.

Espinosa-Ayala, E., C.M. Arriaga-Jordán, F. Boucher, A. Espinoza-Ortega. 2013. Generación de valor en un Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) productor de quesos tradicionales en el centro de México. *Revista de la Facultad de Agronomía, La Plata* 112 (SIAL): 36-44.

Hernández L., E., y M.C. Del Valle R. 2000. La industria láctea de México en el contexto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), *Banco Interamericano para el Desarrollo (BID)- INTAL*. Buenos Aires Argentina. 100 pp.

Nicholson, W. 2001. Microeconomía intermedia y sus aplicaciones. *Macgraw-Hill-Interamericana*, octava edición. Bogotá, Colombia. 615 pp.

Ortiz, C.F., V. López y P. Ortega. 2016. Ventajas comparativas reveladas de la industria láctea y determinantes de las

importaciones. México 2000-2010. Memoria del X congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.

Peng, M.W. 2015. *Estrategia Global*. Cengage Learning-tercera edición. México.

Pindyck, R.S., and D.L. Rubinfeld. 2013. *Microeconomía*. Pearson Education -octava edición. Madrid, España. 774 pp.

Rivera, P., y A. Álvarez. 2005. Reestructuración de la producción primaria de leche en el sur de Jalisco ante el proceso de globalización. *Revista Mexicana de Agronegocios* 4(16): 479-489.

SAGARPA-SIAP. 2017. Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera. Anuario Estadístico de la Producción Ganadera, Leche Bovino. http://nube.siap.gob.mx/cierre_pecuario/

Vargas, J.G., I.M. Guillén. 2003. Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Univ. Psychol.* Bogotá 2(1): 33-47.

Vázquez V., R. y I. Aguilar B. 2010. Organizaciones lecheras en los Altos del Sur de Jalisco: un análisis de las interacciones productivas. *Región y sociedad* 22(48): 113-144.