

Estrategia colectiva de pequeñas unidades económicas lecheras que operan en un mercado oligopsónico

*Gemma Cithlalli López López**


Recepción: 21 de septiembre de 2023 / Aceptación: 15 de noviembre de 2023

Resumen Este artículo aborda una problemática que existe en la industria lechera mexicana que atañe a actores de que depende la operación de este sector. Me refiero a las pequeñas unidades lecheras, las cuales desde hace tiempo están en una situación vulnerable debido a que operan en un mercado oligopsónico, donde las procesadoras tienen el dominio. La falta de tecnología, recursos, capacitación, conocimientos empresariales, emprendimiento de proyectos, así como la operación aislada, agravan su situación. Desde finales del siglo *xx*, la cooperación ha surgido como estrategia para que unidades económicas pequeñas y medianas sobrevivan en un mercado desafiante y mejoren su bienestar. Este trabajo busca destacar un modelo de cooperación empresarial entre unidades lecheras. Al unir recursos y esfuerzos, se fortalece el desarrollo productivo con el objetivo de lograr la supervivencia y contribuir al desarrollo regional. Se utiliza el estudio de caso de la Cooperativa Prolea, de Acatic, Jalisco.

PALABRAS CLAVE: unidades económicas lecheras, organización lechera, cooperativa, industria de lácteos, mercado oligopsónico.

.....

* Profesora investigadora de la Universidad Panamericana (México). Correo: glopezl@up.edu.mx. Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-1433-2644>.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 internacional. 

DOI: 10.32870/cer.v0i134.7896

Collective strategy of small dairy economic units operating in an oligopsonistic market

Abstract This article addresses a problem in the Mexican dairy industry and involves stakeholders upon whom the operation of this sector depends. I am referring to the small dairy units, which have long been in a vulnerable situation due to their operating in an oligopsonistic market where the processors hold dominance. A lack of technology, resources, training, business knowledge, project entrepreneurship, along with isolated operation, exacerbates the situation. Since the late 20th century, cooperation has emerged as a strategy for small and medium-sized economic units to survive in a challenging market and to improve their well-being. The work aims to highlight a model of business cooperation between dairy units. By pooling resources and efforts, productive development is strengthened with the goal of achieving survival and in order to contribute to regional development. The case study of Cooperative Prolea in Acatic, Jalisco is used.

KEYWORDS: dairy economic units, dairy organization, cooperative, dairy industry, oligopsonistic market.

Introducción

El mercado de lácteos de México se caracteriza por ser oligopsónico, ya que la industria está concentrada en unas cuantas empresas procesadoras (compradores) y un gran número de unidades económicas lecheras (vendedores). Sin embargo, esta estructura de mercado oligopsónica es una forma muy común de organización en los mercados de productos agropecuarios.

En este contexto, las relaciones que se gestan en la industria de lácteos se traducen en distintos y complejos escenarios cuyas repercusiones finalmente recaen sobre las unidades económicas primarias de leche.¹ Por un lado, ante la posición de dominio de la procesadora en la cadena de valor, las pequeñas y medianas empresas (pymes) lecheras quedan en una situación vulnerable, en la que además deben enfrentar diversas adversidades. Entre ellas se encuentran: operar de manera aislada; sometimiento de su producto en precio, cantidad y calidad; escasez tecnológica; carencia de recursos monetarios; baja rentabilidad; problemas de capitalización; limitado acceso al crédito; falta de capacita-

.....

¹ En lo sucesivo, en este artículo a las pequeñas y medianas unidades económicas (primarias) de leche se les denominará también pymes lecheras.

ción; desconocimiento de cuestiones empresariales, financieras y legales; dificultad para emprender proyectos competitivos y el riesgo financiero que conlleva, y competencia local, nacional e internacional.

Por otro lado, dichas adversidades vienen acompañadas de una fuerte dependencia de las pymes lecheras respecto a la procesadora, que se desprende de la comercialización de su producto. Para la procesadora esta dependencia significa proveedores seguros que ofrecen un insumo suficiente continua y oportunamente, producido dentro de sus parámetros de calidad para ser transformado en diversos productos lácteos normalizados, que se colocan en el mercado de consumo y compiten con los de otras procesadoras regionales, nacionales y transnacionales o con productos importados.

Ahora bien, las pymes lecheras, por el hecho de estar integradas en la misma cadena de valor que la procesadora, están directamente implicadas en el desencadenamiento de un juego competitivo permanente por mantenerse dentro de la industria de lácteos. En otras palabras, si la procesadora se ve afectada en su cuota de mercado o sale de éste, las pymes lecheras también se verán afectadas en la comercialización —parcial o total— de su producto. La competencia que existe entre las mismas procesadoras toma cuerpo en las relaciones de control vertical hacia las pymes lecheras, expresadas en mayores exigencias de calidad y bajos precios pagados por la leche; lo anterior obliga a las pymes lecheras a ser eficientes y competitivas, y a que el manejo y los procedimientos dentro de su unidad productiva cambien y mejoren (López, 2012, 2019).

Para lograr lo anterior, algunas procesadoras dan ciertos apoyos con dos fines fundamentales: 1) conservar las pymes lecheras, y 2) garantizar la conexión y sincronización de los procesos productivos. Esto con el propósito de disponer de insumos conforme a sus necesidades y asegurar la mayor competitividad en el mercado. Sin embargo, tras el apoyo se oculta una relación de poder que les permite forzar a las lecheras a que cumplan de manera segura con sus requisitos, y con ventajas superiores.

La permanencia en el mercado no goza de garantía alguna ya que las procesadoras no son compradoras perpetuas de las pymes lecheras que les proveen dicho insumo. Incluso, una procesadora puede optar por integrarse verticalmente, es decir, ser ella misma la que suministre por cuenta propia el insumo que requiere. Si la procesadora optara por adoptar la estrategia de integración vertical ello implicaría que las pymes lecheras ya no serían un actor necesario dentro de su cadena de valor, por lo que estas unidades económicas estarían en una situación vulnerable al no contar con un comprador seguro que adquiriera su producto (López, 2012, 2019).

En consecuencia, estas pymes lecheras requerirían un mayor esfuerzo para comercializar su producto, lo que podría llevarlas a abandonar su actividad; o tendrían que buscar y realizar otras acciones que les permitieran continuar operando en la industria de lácteos. Por lo anterior, el objetivo de este documento es estudiar cómo un modelo de cooperación empresarial participativo contribuye a la competitividad y sostenibilidad de empresas más pequeñas en un mercado altamente competitivo y que está dominado por grandes procesadoras.

Los hallazgos que se exponen en este trabajo forman parte de resultados encontrados en un proceso de investigación que comenzó a desarrollarse desde el año 2010. Brevemente, se comenta que se trabajó con una metodología cualitativa y se empleó como método de investigación el estudio de caso, y para la recolección de datos se utilizó el estudio de campo, la entrevista y la encuesta.

Contextualización de la región de estudio

Jalisco es la entidad federativa mexicana que cuenta con el mayor número de cabezas de ganado y es el mayor productor de leche fresca de vaca; según datos de 2022 del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), contribuye con el 21% de la producción nacional; es decir, de cada cinco vasos de leche que se producen en México uno proviene del estado. Asimismo, de acuerdo con información proporcionada por la Unión Ganadera Regional de Jalisco, son aproximadamente 15 000 los productores primarios de leche.

Jalisco se caracteriza por la operación de una gran red de agroempresas ligadas a la producción, el procesamiento y la distribución tanto de cultivos agrícolas como de productos pecuarios y forestales, y en la entidad también operan proveedores de insumos, asistencia técnica y financiamiento. En el estado la industria agroalimentaria es fundamental; de acuerdo con la Sader, en 2022 Jalisco fue el mayor productor primario a nivel nacional, pues contribuyó con el 14% de la producción, lo que representa un valor superior a los 217 821 000 000 de pesos (Sader, 2023). Cabe señalar que buena parte de los establecimientos dedicados a este sector económico son pequeños, medianos y artesanales; en cambio, las grandes empresas son pocas, pero cuentan con mercados potenciales, ventajas de localización, infraestructura operativa y acceso a las materias primas nacionales.

Además de caracterizarse por su gran dinámica en la producción lechera, Jalisco exhibe una importante concentración y participación de procesadoras de lácteos transna-

cionales, nacionales y regionales con distinto potencial económico. Entre las principales se encuentran: Nestlé, Danone, Grupo Industrial Lala, Productores de Leche Pura, Sigma Alimentos, Lechera Guadalajara, Alimentos La Concordia, Los 19 Hermanos, Liconsa, Quesos Navarro, Prolea, Cecoopal y Natulec.

Los Altos de Jalisco

Si se considera solamente a los Altos de Jalisco, este territorio lechero se posiciona como el primero a nivel estatal y el segundo a escala nacional. Está integrado por dos regiones administrativas jaliscienses: Altos Norte y Altos Sur. Desde el siglo *xvi* han sido varios los factores históricos, económicos, políticos y culturales que han marcado y reconstituido el proceso de transformación, consolidación y organización de esta actividad en dicho territorio, pero fue hasta principios del siglo *xx* que se le comenzó a reconocer como una región tradicional en la producción, el procesamiento y la comercialización de leche (Gallart, 2002; López, 2012, 2019).

En el año de 1942, los Altos se posicionó como una región lechera y con una dimensión de tipo comercial; principalmente, se comenzó a constituir y distinguir con un sistema de producción de leche de tipo familiar semiespecializado. La propiedad de la tierra —minifundio— fue un determinante para la conformación de este sistema de producción, lo que suscitó la presencia de pequeñas y medianas unidades económicas primarias de leche (García *et al.*, 1999; López, 2012, 2019).

Este sistema de producción se caracteriza por ser un modelo tradicional dirigido al aprovechamiento de los recursos de las familias —mano de obra, tierra, capital, activos fijos, cultivos forrajeros y residuos de cosecha producidos en sus pequeñas parcelas—; la utilización de instalaciones muy cercanas a las viviendas familiares; la baja inversión, muchas de las veces en el mejoramiento de la producción con ordeña mecánica, instalaciones de enfriamiento e inseminación artificial, y la escasa capacitación técnica de los productores.

Asimismo, en los Altos se distinguen tres tipos de cadenas de valor: la tradicional o artesanal, la mercantil o moderna y la coordinación industrial o cadena transnacional. La cadena mercantil o moderna es la predominante en la región, y funciona mediante productos muy normalizados dirigidos a un consumo de masas, como son la leche pasteurizada y la ultrapasteurizada. Son cadenas largas, que incorporan desde la fase de insumos y bienes de capital hasta llegar al consumo; los puntos de destino son los centros urbanos, y consideran los mercados local, regional y nacional. Predominan los contratos implícitos,

que tienden a asegurar relaciones con las pymes lecheras, garantizar una entrega regular tanto en cantidad como en calidad y formas de producción que buscan la máxima eficiencia; ante ello es que algunas procesadoras buscan la modernización de estas pymes (López, 2012; Urzúa y Álvarez, 1998).

El actor dominante en la cadena es la procesadora, representada principalmente por Lechera Guadalajara, Alpura y Grupo Industrial Lala; entre ellas existe una fuerte competencia por la materia prima, por lo que ejercen tácticas agresivas para conservar a sus proveedores. A pesar de los niveles de integración y modernización individuales que pueden existir en la cadena de valor para asegurar la calidad de los productos, hay falta de equidad dentro de ella, especialmente en la relación que se establece entre la procesadora y las pymes lecheras (López, 2012, 2019; Urzúa, 1998).

Acatic

El territorio donde se localiza el objeto del presente estudio es uno de los municipios que conforman la región Altos Sur. Fue creado como tal el 10 de octubre de 1820, y un siglo después, entre 1926 y 1929, durante la llamada revolución cristera, comenzó a tener mayor presencia en lo social y lo político. En dicha época sobresalió en la política don Abraham González Rivera, quien fuera presidente municipal, diputado local, diputado federal y senador por Jalisco. Esta persona fue también quien fundó Lechera Guadalajara —comúnmente conocida como Sello Rojo—, procesadora de leche destacada en Jalisco y el occidente del país que figura como uno de los principales compradores de insumo de las pymes lecheras en los Altos (López, 2012).

El municipio de Acatic está conformado por 85 localidades y, de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020, su población es de 23 175 habitantes, que se concentran principalmente en la cabecera municipal. Tiene una extensión territorial de 362.39 kilómetros cuadrados, con la siguiente distribución de uso de suelo y vegetación: 83.6% es agropecuaria; 12.47% vegetación secundaria, selva baja y pastizal; 2.50% es agua, y 1.27% son asentamientos humanos (IIEG, 2022). La base principal de la economía local es el sector pecuario y agrícola, y en estas actividades participan activamente los integrantes del núcleo familiar. Respecto al sector lechero, el precio, el nivel y el valor de producción de este bien, el municipio reporta fluctuaciones durante el periodo 2013-2022, pues si bien ha habido aumentos en estas tres variables, los años de 2015 a 2018 fueron poco favorables para la producción, el pago y los ingresos obtenidos por la leche (IIEG, 2022).

Según datos del Censo Agropecuario de 2022, Acatic alberga 481 unidades de producción dedicadas a la cría y explotación de animales, de las cuales 429 están destinadas a la explotación de ganado bovino. De este conjunto, 319 unidades se enfocan en la cría de vacas, lo que representa el 74.36% de las unidades productivas de ganado, centradas en la producción de leche. Además, el 94.41% de ellas están clasificadas como pequeñas y medianas.

El sistema de producción predominante es el libre pastoreo, seguido por un manejo de corrales o de establos, con proporciones del 35% y 23%, respectivamente. En cuanto a la calidad del ganado bovino reportada, destaca la presencia de una cruce entre corriente y fino que representa el 30%.

En términos de tecnologías aplicadas, las más comunes incluyen vacunación, desparasitación interna y externa, suministro de sales minerales, sistemas de identificación de ganado, uso de antibióticos y consultas regulares con médicos veterinarios. En menor medida, algunas unidades de producción recurren a la inseminación artificial y emplean tanques enfriadores (INEGI, 2023).

Metodología

Este análisis forma parte de los resultados de un proceso de investigación que comenzó en 2010. El objetivo central era generar conocimiento sobre la acción colectiva y el escalamiento productivo como formas de movilización de las pequeñas unidades productoras de leche para sobrevivir en la industria de lácteos. El enfoque cualitativo fue el más conveniente dada la naturaleza de la investigación en la búsqueda de recoger y construir evidencia empírica; uno de los principales intereses era recurrir a los datos «naturales» recogidos en contextos también «naturales» (Vasilachis, 2006: 28), es decir, al campo de acción donde emanan, se construyen y reproducen las acciones y relaciones entre los actores del mercado de lácteos, con el fin de conocer a mayor profundidad su funcionamiento.

El método de investigación fue el estudio colectivo de casos, y las unidades de observación propuestas fueron tres regiones lecheras de Jalisco: Ciénega, Altos Sur y Altos Norte. Sin embargo, en este artículo únicamente se presentan parte de los hallazgos, los que corresponden a la región Altos Sur, en particular a la Cooperativa de Productores de Leche de Acatic (Prolea).

Para el desarrollo de la investigación se estableció un primer contacto con la cooperativa Prolea por medio de su presidente, y se contó con una portera (jefa de recursos hu-

manos) que permitió identificar a candidatos potenciales para la recolección de la información y que hubiera mayor apertura, especialmente para ser entrevistados. El trabajo de campo comprendió distintas estadias en los años 2011, 2018 y 2019 en las instalaciones de la cooperativa Prolea y sus centros de acopio. Para recolectar información se utilizaron el estudio de campo, entrevistas y encuestas.

El estudio de campo permitió investigar de manera directa el municipio de Acatic, visibilizar la acción colectiva de la cooperativa Prolea y de las pymes lecheras. A grandes rasgos, se llevaron a cabo dos acciones: recorridos exploratorios del territorio y observación y registro en diario de campo. El propósito general fue obtener evidencia primaria sobre las características y la localización geográfica de dichas empresas; conocer el entorno social, algunos aspectos culturales y la forma en que se desarrollan ciertas actividades económicas ligadas al mercado de lácteos; registrar las observaciones realizadas y reflexionar sobre la forma como operan tanto Prolea como sus socios, es decir, las pymes lecheras. Lo anterior permitió encontrar información detallada o sus vacíos para hacer ajustes principalmente en el instrumento de las entrevistas. Cabe señalar que para el estudio de campo se utilizaron un diario de campo, fotos y video.

Respecto a las entrevistas, se llevaron a cabo de dos tipos: semiestructuradas y estructuradas. El propósito general fue conocer de propia voz de los propietarios de las pymes lecheras cómo perciben y cuál ha sido su experiencia en su posición como socios en el funcionamiento de la cooperativa. Esto con el fin de tener una comprensión desde el interior de la organización, un conocimiento más profundo de su operación y las relaciones con y entre sus socios, el mercado y sus compradores de leche.

Las entrevistas semiestructuradas estuvieron dirigidas a agentes clave internos que participaron o en su momento se encontraban participando en la gestión de Prolea, así como a agentes clave externos. En total se aplicaron doce entrevistas semiestructuradas: diez a agentes clave internos y dos a externos.

Las entrevistas estructuradas fueron aplicadas posteriormente con el fin de ahondar más o aclarar dudas en aspectos no contemplados en las entrevistas semiestructuradas. La metodología de selección fue a criterio y fueron aplicadas seis. Ambos tipos de entrevistas fueron grabadas únicamente en audio. Para el tratamiento, la codificación y el análisis de las entrevistas se usó el programa ATLAS.ti, y para las transcripciones de las codificaciones y el análisis se empleó el *software* Microsoft Office, en particular Word y Excel.

Se diseñaron y aplicaron encuestas dirigidas a los socios y dueños de las pymes lecheras con el propósito de conocer su actividad y participación en Prolea, así como para

contrastar y triangular la información recogida de los gestores y las observaciones registradas. El tipo de muestreo fue no probabilístico y como técnica se usó la muestra dirigida.

Se aplicaron en total 42 encuestas completas y una incompleta, cuyo diseño fue de preguntas cerradas y abiertas. El propósito fue conocer la actividad y participación de los socios en Prolea. Se empleó el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Statistic) para la captura, la codificación y el análisis de la información; para el análisis y la presentación de la información obtenida en gráficas y cuadros se usó Microsoft Excel.

El proceso de tratamiento, codificación y análisis del material básicamente se realizó en cuatro pasos. El primero consistió en crear categorías y subcategorías nombradas en función de la operacionalización de los conceptos sensibilizadores, que permitieron integrar toda la información empírica acopiada; en segundo lugar, se revisaron y asociaron las categorías y subcategorías con los fragmentos de texto de las entrevistas, las respuestas brindadas en la encuesta, el audio, las imágenes y los videos; en tercero, se analizaron las conexiones e interconexiones dentro y entre categorías y subcategorías, la búsqueda de coincidencias o diferencias para el encuentro y la formalización de patrones; y por último, se dio sentido a lo hallado y se procedió a la interpretación mediante la reconstrucción de las realidades múltiples, la experiencia y el reconocimiento de significados encontrados en la región. La validación de los hallazgos fue provista por medio de la estrategia de triangulación de fuentes de datos, el establecimiento de una cadena de evidencia y la triangulación con la teoría.

Revisión de la literatura: modelo de cooperación empresarial participativo

Desde finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, la experiencia asociativa de las pequeñas y medianas empresas se ha convertido a nivel mundial en un rasgo distintivo de sobrevivencia y crecimiento de este tipo de organizaciones (Narváez *et al.*, 2009; Ojeda, 2009). Para una empresa, el obtener por sí sola todos los recursos necesarios para crecer es una tarea titánica, situación ante la cual Medina *et al.* (2007) señalan que las empresas buscan acuerdos de cooperación que permitan la adquisición y el desarrollo de recursos de forma eficiente y flexible.

Colmenárez y Delgado (2003) destacan que la asociatividad se ha convertido en una estrategia colectiva esencial para la supervivencia de las empresas, al mismo tiempo que fomenta el desarrollo de ventajas competitivas. De acuerdo con Arcas *et al.* (2013) y Avelleda *et al.* (2017), la asociatividad empresarial proporciona beneficios significativos, incluyendo la consolidación de pymes en un mundo globalizado, un aumento en la com-

petitividad, la apertura a nuevos mercados, mejoras en la gestión empresarial, estímulo a la innovación, optimización de costos y apoyo en cuestiones laborales, fiscales y legales. En palabras de Grueso *et al.* (2009), también ayuda a abordar y resolver desafíos como la limitación en el acceso a la tecnología, ineficiencias en los procesos productivos, la falta de capacidad de negociación, la escasa inversión en investigación y desarrollo y la baja productividad. En resumen, la asociatividad ofrece una solución para superar obstáculos y mejorar la eficiencia en una organización.

Aunque en la literatura se pueden encontrar diversas formas de asociatividad empresarial (Beltrán y Martínez, 2020; Esquivia, 2013; Lucero y Torres, 2020; Mathews, 2014; Velázquez *et al.*, 2018), en este trabajo se aborda específicamente el modelo empresarial participativo, es decir, la cooperativa. En términos conceptuales, se puede citar la definición propuesta por Cuñat y Coll (2007: 9), quienes la describen como «sociedades participativas que reúnen a personas físicas o jurídicas con intereses o necesidades socioeconómicas comunes y desarrollan actividades empresariales para satisfacerlos».

La cooperativa representa un modelo de organización en el cual los objetivos económicos y empresariales se articulan con los objetivos de carácter social; en otras palabras, en la cooperativa convergen una empresa —parte mercantilista— y una asociación —parte asociativa (Coque, 2008; Cuñat y Coll, 2007)—. Lo anterior le permite contar con un sello distintivo de otras formas de organización de tal manera que, como menciona Coque (2008), cuando desaparece el lado empresarial subsiste la parte asociativa, situación que no se presenta en las organizaciones con fines de lucro; en cambio, si la parte asociativa desaparece se tiene una organización no mutualista, siendo así que la cooperativa pierde por completo su esencia.

Torgerson *et al.* (1998) señalan que a principios de la década de 1920 en Estados Unidos el desarrollo de las cooperativas se caracterizó por ser un movimiento social de los granjeros en busca de mejorar y preservar su lugar en la economía agrícola. Los pioneros de este tipo de estudios económicos fueron Nourse (1922 [1992]) y Sapiro (1923 [1993]), cuyos enfoques se centraron en las cooperativas agrícolas. A través de ellas, Sapiro trató de mejorar los desequilibrios con respecto al agricultor, así como la coordinación de comercialización a nivel regional. Nourse, por su parte, señaló que las cooperativas estimulan la competencia en mercados locales. Ambos coincidieron en que los socios de una cooperativa buscan que sus productos tengan mayores precios y sus insumos menores precios, así como contribuir a la eficiencia del mercado.

Castro (1963) expone que durante la historia de la agricultura pueden hallarse in-

equidades hacia los agricultores por parte de los intermediarios, y encontró protestas porque los productores tienen que vender barato y como consumidores comprarlo más caro. Asimismo, señala que las circunstancias fundamentales para la creación de una cooperativa son dos: 1) la existencia de una necesidad real para formarla, y 2) realizar aún mejor las actividades de lo que ya se hace. La cooperativa al mismo tiempo deberá convertirse en la figura pacificadora en las batallas que se llegan a suscitar entre agricultores e intermediarios.

Ciruela (2011) argumenta que ante el entorno global incierto y el poco poder de negociación de los productores agrarios, el desarrollo individual de las actividades se torna menos complicado por medio de la cooperativa. Por ello ésta se convierte en una de las mejores alternativas para la actividad agraria y alcanzar, mediante la unión de recursos y esfuerzos, la calidad y eficiencia que exige el mercado.

Por su parte, autores como Arcas *et al.* (2013), Hernández (2018), Mera *et al.* (2019) y Piñeiro (2020) señalan que en el actual contexto competitivo que enfrentan las empresas se ha encontrado un aumento en la importancia de adoptar enfoques cooperativos en diversos sectores económicos. Este cambio estratégico se ha convertido en un factor determinante para el éxito de algunas compañías hispanoamericanas y europeas. Estas empresas han optado por un enfoque cooperativista, que les ha permitido no sólo sobresalir en sus respectivos mercados, sino también consolidarse como actores clave en la economía regional.

El enfoque cooperativo ha demostrado ser efectivo para aumentar la competitividad de las empresas. En este artículo se entiende que una empresa es competitiva cuando puede formular y aplicar estrategias que la conduzcan a una posición de mercado que la mantenga o expanda en el segmento industrial específico en que está inmersa (Ferraz *et al.*, 2004). En otras palabras, la competitividad se relaciona no sólo con la eficacia operativa de la empresa, sino también con su capacidad para diseñar e instrumentar estrategias que le permitan mantener o incrementar su presencia en el mercado.

Al colaborar estrechamente con otras organizaciones, las empresas pueden aprovechar sinergias, compartir recursos y conocimientos y enfrentar desafíos de manera más efectiva. La estrategia de cooperación les ha permitido posicionarse en los mercados, desarrollar una ventaja competitiva sostenible y, en muchos casos, expandirse internacionalmente con éxito.

Un aspecto notable de esta tendencia es que podría servir como un modelo potencial para muchas micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de la región. Al seguir

el ejemplo de estas compañías exitosas, las mipymes podrían mejorar su propia competitividad, lo que a su vez podría tener un impacto positivo en el crecimiento económico y la mejora en la calidad de vida de quienes dependen de sus operaciones diarias (Mera *et al.*, 2019).

En síntesis, el enfoque cooperativo adoptado por algunas compañías ha demostrado ser una herramienta valiosa en el entorno empresarial actual. Su capacidad para aumentar la competitividad y servir como modelo para las mipymes podría tener un impacto notable en el desarrollo económico y la mejora en las condiciones de vida de la región.

Se debe tener presente que la supervivencia en el mercado es el objetivo central de los socios que conforman la cooperativa, como en cualquier otra empresa, y se materializa mediante la obtención de beneficios satisfactorios para todos y cada uno de ellos. Sin embargo, como bien señalan García (2001) y Vargas (2023), es importante saber que, debido a la dualidad de la estructura organizacional de la cooperativa, los objetivos que persisten son tanto sociales como económicos; los del primer tipo consisten en mejorar la calidad de vida de sus socios; los del segundo, en buscar el crecimiento y el beneficio empresarial.

Asimismo, se debe tener presente que la cooperativa se diferencia de otras formas de organización en sus relaciones internas. Las relaciones están dadas por la estrecha proximidad que se establece y por lo multidimensional de las existentes entre los socios: como clientes, propietarios, miembros de la gobernanza y de la operación (Castro, 1963; Farbain, 2005; Moirano, 2008). De este rasgo distintivo se desprenden una serie de bondades y de limitantes de la figura cooperativa.

Morales (1996) y Vargas (2001), citados en Cuñat y Coll (2007), señalan que las bondades que se derivan de este modelo de organización son: 1) una forma de empleo estable, porque los socios se unen con el propósito de satisfacer sus necesidades de trabajo mediante mejores condiciones; 2) que las personas y el trabajo están por encima del capital aportado porque las decisiones son igualitarias pues la cooperativa es una organización democrática; 3) los socios son al mismo tiempo propietarios y gestores, lo que se relaciona con un mayor nivel de identificación con la cooperativa y de motivación, y 4) es una fórmula empresarial en expansión que ofrece oportunidades para abrirse camino.

Por su parte, Hernández (2018) destaca diversas ventajas de las cooperativas agroindustriales: 1) aumento de la eficiencia en los procesos gracias a economías de escala; 2) capacidad para innovar y crear una imagen de marca por tener los recursos necesarios para ello, lo que permite la diferenciación de productos y generar mayor valor para los

clientes; 3) reducción del riesgo mediante una mayor capacidad para diversificar productos y mercados; 4) mejora de las condiciones en las transacciones gracias a un mayor poder de negociación frente a proveedores y clientes; 5) centralización de la oferta y acceso a canales de distribución, y 6) oportunidad de ingresar en los mercados internacionales.

En sus respectivos estudios, tanto Castro (1963) como Piñeiro (2020) señalan que aun cuando la cooperativa obtenga resultados positivos, tiene limitaciones: 1) no puede fijar el precio a menos que tenga poder monopólico; 2) no puede garantizar precios que subsanen los costos de producción de los socios; 3) no puede eliminar las acciones que los intermediarios realicen; 4) por sí sola y de manera espontánea, no siempre estará dispuesta o capacitada para resolver todos los problemas locales, y 5) no constituye la forma empresarial más adecuada cuando las comunidades necesitan controlar directamente sus activos o los procesos de producción de bienes o servicios públicos. El éxito de la cooperativa dependerá de su capacidad para actuar en beneficio de sus socios, pero no de eliminar la competencia.

Uno de los más grandes desafíos que enfrenta una cooperativa, como lo expone Farbain (2005), es respecto a la idea de vínculo económico con los socios. De ello se desprende que debe atender las necesidades diversas que pueden surgir entre los socios, ya que de no hacerlo el cliente puede serle infiel y, por lo tanto, ser considerada como ineficiente. Mozas (2000) añade que lo anterior sucede cuando los socios buscan por fuera los mismos productos y servicios que ofrece la cooperativa, pero a un menor precio, por lo que ésta no será competitiva. Por su parte, Massera *et al.* (2020) encuentran que, debido que la fidelidad del socio es un requisito para el éxito de la cooperativa, es fundamental lograr y mantener la cercanía con éste.

En resumen, la asociatividad empresarial, en particular el enfoque cooperativo, ha demostrado ser esencial para la supervivencia y el crecimiento de pequeñas y medianas empresas en un entorno globalizado y competitivo. Este modelo de organización combina objetivos económicos y sociales, lo que lo distingue de otras formas de organización. A través de la literatura, se ha encontrado que a lo largo de la historia las cooperativas han surgido como respuesta a desequilibrios en los mercados y han permitido a los agricultores y las empresas enfrentar desafíos de manera más efectiva.

En el contexto actual, se ha destacado el enfoque cooperativo adoptado por algunas empresas como una estrategia exitosa para aumentar la competitividad. Se ha encontrado que la cooperativa puede desempeñar un papel fundamental en la resolución de problemas económicos y comerciales, como la limitación de acceso a la tecnología, la inefi-

ciencia de los mercados y procesos productivos y la baja productividad. Asimismo, esta estrategia ha demostrado ser valiosa pues permite la colaboración, el aprovechamiento de sinergias y la expansión en los mercados locales e incluso internacionales.

Además, se ha sugerido que este enfoque cooperativo podría servir como un modelo para las mipymes de la región; sin embargo, estos modelos de cooperación empresarial participativos también enfrentan desafíos, como la gestión de las necesidades diversas de sus socios y la competencia en el mercado. En última instancia, el éxito de una cooperativa depende de su capacidad para beneficiar a sus miembros y de su crecimiento empresarial.

Prolea: un acercamiento empírico

Contexto

Prolea es una sociedad cooperativa que inició sus operaciones en el municipio de Acatic en el año de 1991. De las dificultades que enfrentaban las pymes lecheras para comercializar su producto —como la búsqueda constante de compradores, la falta de venta y de pagos por parte de los rutereros,² así como la movilidad, el tiempo y los costos de transportar la leche para su venta— surgió la motivación para agruparse y conformar una asociación con el propósito de que mediante ésta fuera más fácil la comercialización (Castro, 1963; Ciruela, 2011).

Otra razón fue que a principios de la década de 1990 la procesadora Lechera Guadalajara comenzó a pedir como requisito la entrega de leche fría a quienes decidieran comercializarla con ella. El enfriamiento, como principal criterio de calidad,³ impulsado por esta procesadora comenzó a generar cambios importantes en la actividad lechera de Acatic, como la manera de producir y comercializar leche, las relaciones, las estrategias y el poder entre los actores de la cadena. En lo sucesivo las pymes lecheras debían estar organizadas para entregar y comercializar, en un solo punto, leche fría mediante tanques

.....

² El rutero o troquero es un actor económico-social que surgió, en un inicio, para solucionar las dificultades que se le presentaron a la procesadora transnacional Nestlé con el acopio de leche. Su nombre se deriva de las rutas que recorre diariamente para recolectar la leche caliente de los productores y posteriormente comercializarla con un comprador.

³ Cabe mencionar que la introducción del enfriamiento de la leche como principal criterio de calidad en la década de 1990 tiene un trasfondo mucho más amplio y complejo, y suscitó uno de los momentos más importantes que marcaron transformaciones en la forma de producir y comercializar leche a nivel nacional y regional.

enfriadores. Por su parte, la procesadora se comprometía a comprarla y pagar un mejor precio por ella aunque, dada la posición de poder que le concede el mercado, se reservó el derecho a establecer el precio, la cantidad y los parámetros de calidad.

Fue así como 44 pymes lecheras —socias fundadoras— se convencieron de que era fundamental unir sus fuerzas para asegurar la comercialización de su producto. Estas empresas compartían la visión de contar con una infraestructura centralizada que les permitiera recibir leche caliente, su enfriamiento en un tanque colectivo y la posterior recogida por una pipa de Lechera Guadalajara. Además, mediante el enfriamiento buscaban cumplir con las exigencias de la procesadora y añadir valor a su producto para obtener un mejor precio en el mercado. Los miembros de este grupo tenían características comunes: sus propietarios eran ganaderos lecheros que se conocían entre sí, poseían operaciones económicas de pequeña escala en el municipio de Acatic, enfrentaban dificultades en la comercialización de la leche y estaban dispuestos a embarcarse en un nuevo proyecto para crear una organización colectiva: Prolea.

Hoy en día esta organización cuenta con más de quinientos socios entre lecheros, ganaderos de carne, agricultores y autoempleados. En las encuestas se encontró que el promedio del hato lechero es de 66, un máximo de 345 y un mínimo de 12 cabezas de ganado, y el promedio de litros ordeñados por vaca al día fue de 17.42. Del total de los productores encuestados, el 44.19% cuenta con tanque individual de enfriamiento y el resto enfría su leche en tanques colectivos, predomina el sistema de ordeña mecánica (81.14%) y el 55.81% recurre a la inseminación artificial. En promedio, el 97% de la leche de los productores es comercializada mediante Prolea y el 95.35% de ellos cumple con el requisito de mantenerse como socio activo (Massera *et al.*, 2020; Mozas, 2000).

Cabe señalar que al unirse a la cooperativa un socio se convierte en miembro de una sección específica; tiene la opción de ser miembro de una o más de las secciones existentes, que son: leche, forraje, agrícola, cría, industria láctea, ahorro y crédito, y servicios. Esto significa que algunos socios forman parte de varias o incluso de todas las secciones de la cooperativa, lo que les otorga el estatus de «multisocios».

Asimismo, las unidades productivas ya no sólo están en Acatic, sino también en otros tres municipios: Ixtlahuacán del Río, Tepatitlán y Zapotlanejo. Poco menos del 50% de las pymes lecheras continúan entregando leche caliente a uno de los tres tanques colectivos —ubicados en las localidades de Acatic, Santa Rita y El Refugio— para su enfriamiento y comercialización; las demás tienen tanque en su propio establo y enfrían la leche de inmediato usando el ordeño mecánico.

En Acatic, los tanques individuales fueron una iniciativa que echó a andar en 1998 Lechera Guadalajara buscando obtener altos estándares de calidad con el fin de mejorar y competir con mayor fuerza con sus pares. Las pymes lecheras que no dieron el salto y continuaron operando con el enfriamiento colectivo fueron desplazadas, lo cual suscitó en las pymes con tanque individual de enfriamiento un mayor control vertical y un precio base acompañado de premios y castigos. A las que continuaron entregando a los tanques colectivos Prolea les buscaba nuevos compradores —como Liconsa, la industria láctea Prolea, queseras locales— para comercializar su leche.

Desde sus inicios, Prolea ha facilitado, mejorado y fortalecido el desarrollo de la actividad productiva de sus socios ofreciéndoles ventajas y oportunidades que de manera individual les representarían mayores costos, les serían muy difíciles de realizar o que pondrían en juego su permanencia en el mercado. Lo anterior se explica con los hallazgos que se describen en seguida.

Principales hallazgos

Acceso y facilidad a productos y servicios

En la cooperativa existen relaciones de proximidad y de multidimensionalidad con los socios (Farbain, 2005). Por medio del proyecto interno de crecimiento y expansión de actividades establecido en abril de 1993, los socios de Prolea acordaron formar las distintas secciones ya mencionadas con la finalidad de satisfacer sus necesidades a un menor precio, al estar afiliados a ellas. Esta estrategia se apoya en la canalización de los recursos de que dispone para crecer y brindar productos y servicios convenientes a sus socios, con el propósito de facilitarles el desarrollo de sus actividades, que escalen en su productividad y mejoren su situación social y económica (Farbain, 2005; Mozas, 2000).

Prolea puede ser identificada como una cooperativa multiactiva (Castro, 1963; Farbain, 2005; Moirano, 2008), pues no sólo funge como una organización de producción de leche, sino que actúa como una unidad económica para con sus socios e incluso para quienes no lo son. Además, en algunos casos opera como reguladora de precios en el mercado local, como en el insumo de alimento balanceado para el ganado, productos farmacéuticos y servicios agrícolas y de salud.

Comercialización del producto y negociaciones con compradores fijos

Prolea se encarga de vender directamente a las procesadoras la leche producida por sus socios. Para llevar a cabo esta tarea, busca compradores, establece mecanismos de nego-

ciación, firma contratos para colocar el producto, recibe el pago por la leche vendida y distribuye los ingresos directamente entre sus socios de manera semanal. Esta función de comercialización le ha permitido a la cooperativa eliminar intermediarios, como el rutero; fortalecer sus relaciones comerciales con compradores clave, en particular con Lechera Guadalajara, que ha sido su principal cliente desde el principio, y garantizar la venta exitosa de la leche producida por sus socios.

Dado el contexto de mercado oligopsónico en el que opera Prolea, no tiene margen de negociación en términos de precio, cantidad y calidad de la leche (Castro, 1963); sin embargo, los socios se benefician del respaldo de la organización, lo que les asegura que su leche será comercializada en su totalidad.

Aunque la cooperativa ofrece beneficios, los resultados de esta investigación muestran que hay un pequeño grupo de miembros que comercializan una parte de su producción fuera de Prolea (Mozas, 2000). Esto se debe a que pueden encontrar atractivas las ofertas de compradores externos, pero continúan trabajando con Prolea para no quedar completamente desprotegidos en el mercado en caso de enfrentar dificultades.

Mayor poder de compra y de negociación con sus proveedores

La cooperativa cuenta con una amplia cartera de proveedores, con los cuales mantiene relaciones cercanas y estables. En estas relaciones, Prolea actúa como un agente con mayor peso y en ellas puede establecer condiciones de compra al momento de las negociaciones. Un ejemplo destacado es el insumo alimenticio, donde su mayor capacidad de influencia proviene de las sólidas conexiones que ha establecido con otras 17 cooperativas de la región de los Altos. Estas cooperativas se unieron en 1994 para formar la Unión de Cooperativas de Consumo Alteñas (UCCA) con el objetivo principal de hacer compras conjuntas relacionadas con la producción de forraje, para reducir los costos asociados al alimento balanceado (Medina *et al.*, 2007).

Los resultados que se obtuvieron de inmediato con la UCCA fueron una reducción de los costos de 20% con respecto a los que tendrían con los comerciantes externos y una disminución de entre 40% y 50% con respecto a sus costos iniciales. Este poder de negociación en las compras les permite ofrecer a los socios insumos de mejor calidad a precios más favorables, lo cual ha tenido un impacto directo en aspectos como la salud de las vacas, la producción de leche, los costos operativos y, por ende, en los ingresos del productor, pues la alimentación del hato representa uno de los factores que más influyen en sus finanzas. En este contexto, es evidente que un productor que trabaje de manera in-

dependiente no gozaría de la misma capacidad de negociación que la UCCA para obtener precios más competitivos por insumos de alta calidad. La UCCA ha logrado desarrollar una ventaja competitiva sostenible y consolidarse como actor clave en la economía regional jalisciense (Mera *et al.*, 2019; Piñeiro, 2020).

Lo anterior le ha permitido a Prolea ser competitiva en este sector del mercado, aunque en ocasiones los precios de los productos que ofrece a los socios pueden variar debido a las fluctuaciones en los precios de los insumos. Es importante destacar que productos de menor calidad y precios más bajos, como los que ofrecen varias forrajeras comerciales, tienden a tener un impacto negativo a largo plazo en la salud de las vacas y, por consiguiente, en la producción de las pymes lecheras.

De acuerdo con los hallazgos de este trabajo, la combinación de calidad y precio contribuye a que la sección forrajera de la cooperativa mantenga su posición competitiva en el mercado. Mediante ella, Prolea se adentra en otros campos competitivos, por ejemplo en su papel como productora y distribuidora de alimentos balanceados para el ganado. Además, en esta capacidad también funciona como entidad reguladora de precios en el mercado local. Esta estrategia de Prolea se diseñó con el propósito de mejorar la posición de las pymes lecheras asociadas, pues aborda los desequilibrios generados por la naturaleza oligopsónica del mercado en el que opera (Nourse, 1922, 1942 [1992]; Sapiro, 1923 [1993]).

Acceso a créditos y apoyos

Ser socio de Prolea y estar afiliado a su sección de crédito representa una valiosa oportunidad y ventaja para acceder a financiamiento. Esto se debe a que para una pyme lechera resulta más difícil —incluso imposible en algunos casos— convertirse en candidato potencial a obtener créditos. Prolea ha logrado construir sólidas relaciones con organismos gubernamentales, de los cuales ha recibido apoyo mediante programas federales y estatales, así como con instituciones bancarias para facilitar la gestión de créditos. La cooperativa actúa como aval y distribuidor de créditos entre las pymes lecheras socias con el propósito de que éstas puedan acceder a préstamos con tasas de interés bajas y utilizarlos para crecer y mejorar sus actividades (Arcas *et al.*, 2013; Avellaneda *et al.*, 2017, Colmenárez y Delgado, 2003; Grueso *et al.*, 2009).

No obstante, es importante señalar que, de acuerdo con lo encontrado, no todas las pymes socias están afiliadas a esta sección por falta de interés, o porque no han tenido la oportunidad de beneficiarse de un crédito ante la alta demanda. Es fundamental com-

prender que las pymes lecheras dependen en gran medida de créditos y apoyos financieros para mejorar y mantener sus operaciones. Por lo tanto, las que no están utilizando estos recursos, cuando deberían hacerlo, con ello limitan su capacidad de crecimiento. La falta de inversión en mejoras impacta negativamente en su productividad y competitividad.

Por lo anterior, para las pymes lecheras que aún no se han afiliado a la sección de crédito de Prolea o no han utilizado esta opción, podría ser valioso que consideren seriamente esta posibilidad y exploren cómo podrían beneficiarse de los créditos y apoyos disponibles. Esto podría ser crucial para su crecimiento y permanencia a largo plazo en el mercado de lácteos.

Valor agregado al proceso, el producto y la comercialización

De acuerdo con lo encontrado, Prolea ha logrado consolidarse como un actor que interviene como facilitador y gestor entre las pymes lecheras socias, lo cual les ha permitido agregar valor en sus procesos de producción, su producto y la comercialización. En cuanto al proceso de producción, Prolea ha desempeñado un papel fundamental al llevar a cabo diversas mejoras, como la instalación de tanques colectivos e individuales, la adopción de la ordeña mecánica, la modernización de establos y cuartos de ordeña, el mejoramiento de la calidad genética y la alimentación del hato, la promoción del uso de semen artificial importado, el aumento en los niveles de producción, la capacitación y la asesoría técnica.

En cuanto al producto, la leche, Prolea ha contribuido significativamente a añadirle valor mediante la mejora del enfriamiento, el cumplimiento de los parámetros de calidad y la prolongación del tiempo de vida en anaquel. Sin embargo, su mayor impacto radica en la transformación de la leche fresca en productos lácteos como yogur, queso y crema mediante su propia industria láctea. En el ámbito de la comercialización, Prolea ha evolucionado significativamente; en lugar de limitarse a vender un producto homogéneo y de bajo valor (leche fresca), ahora también ofrece un producto procesado con su propia marca.

El valor agregado en estas tres dimensiones les permite a las pymes lecheras tener un mejor y más sólido posicionamiento en el mercado, lo que las hace más competitivas en la cadena de valor y les ayuda a cumplir con las exigencias del mercado oligopsónico. Además, al involucrarse la cooperativa en el procesamiento y la comercialización de productos lácteos, permite que las pequeñas y medianas unidades económicas lecheras dejen de ser meras proveedoras de insumos y se conviertan en procesadoras de leche,

con lo que escalan en la cadena de valor y se liberan de las restricciones impuestas por las grandes procesadoras, lo que reduce su vulnerabilidad en el mercado oligopsónico (Arcas *et al.*, 2013; Avellaneda *et al.*, 2017; Ciruela, 2011; Colmenárez y Delgado, 2003; Ferraz *et al.*, 2004; Grueso *et al.*, 2009; Medina *et al.*, 2007; Mera *et al.*, 2019; Narváz *et al.*, 2009; Ojeda, 2009). En otras palabras, al abandonar sus métodos tradicionales de operación, las pymes lecheras avanzan en la cadena de valor y se liberan gradualmente de su dependencia de las grandes procesadoras, la cual constituía una fuente importante de su vulnerabilidad.

Prolea: el impacto de una cooperativa en la competitividad de la procesadora

Mediante un breve análisis desde una perspectiva diferente, se observa que Prolea, al actuar como intermediario entre la pyme socia y la procesadora, desempeña un papel crucial en el mantenimiento de la competitividad de esta última en el mercado. Esta dinámica se hace especialmente evidente en el caso concreto de Lechera Guadalajara; desde que la cooperativa comenzó a operar, la procesadora ha adoptado la estrategia de apoyar a las pequeñas y medianas unidades económicas socias con el objetivo de asegurarse un suministro constante de leche. Esto se traduce en que las pymes lecheras deben cumplir con los estándares de calidad y cantidad exigidos por la procesadora o, de lo contrario, podrían ser reemplazadas. En otras palabras, Lechera Guadalajara busca estimular la producción por un lado y ejercer control en la cadena de valor por el otro.

Las pymes lecheras que se benefician de las ventajas y oportunidades proporcionadas por Prolea pueden escalar productivamente y fortalecerse, lo que se traduce en una mejor eficiencia y mayor competitividad. Estas pymes son esenciales para las procesadoras con un alto potencial económico, como Lechera Guadalajara, ya que suministran de manera constante y confiable el volumen y la calidad requeridos, lo que se convierte en una parte crucial de la estrategia de la procesadora para mantenerse en un mercado de lácteos altamente competitivo debido a la concentración de las procesadoras, lo cual genera un mercado oligopólico. En resumen, esta dinámica se basa en la satisfacción de las necesidades mutuas de los actores involucrados, con el objetivo principal de garantizar la supervivencia en este competitivo entorno.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados presentados sobre Prolea, como modelo de cooperación participativa, y su impacto en la competitividad de pequeñas y medianas unidades eco-

nómicas lecheras en Acatic, las conclusiones a las que se llega son las que se describen en seguida.

La creación de una cooperativa como respuesta a los desafíos enfrentados por las pymes lecheras de Acatic se erige en una solución eficaz. El surgimiento de Prolea en 1991 fue una respuesta prometedoras ante los desafíos enfrentados por las pequeñas y medianas empresas lecheras de Acatic, como la búsqueda de compradores y la adaptación de ellas a nuevos estándares de calidad. Esto demuestra que esta estrategia colectiva puede ser una solución valiosa para mejorar la competitividad en un mercado desafiante, pues proporciona las herramientas necesarias para competir eficazmente y sentar una base sólida para su éxito a largo plazo.

En cuanto a la diversificación de sus actividades, Prolea, como una cooperativa multiactiva y con relaciones de proximidad con sus socios, al poner en operación las secciones de leche, recría, industria láctea, forraje, agrícola, crédito y servicios, les ha permitido acceder a una amplia gama de productos y servicios que de otra manera serían costosos o difíciles de obtener de manera individual. Esta estrategia demuestra cómo una cooperativa puede facilitar el acceso a recursos y servicios esenciales a sus miembros, mejorar su eficiencia y ayudarles a escalar en su producción.

Prolea ha conseguido avanzar en la gestión de la cadena de valor al participar en aspectos desde la obtención de insumos hasta la comercialización de productos lácteos. Esto ha capacitado a las pymes para que puedan dejar de ser meros proveedores de leche, elevar su posición en el mercado y cumplir con las demandas de un mercado oligopsónico. De manera simultánea, la cooperativa desempeña un papel de intermediaria fundamental entre los productores y las procesadoras, lo que beneficia tanto a ellas como a los socios, pues facilita acuerdos a largo plazo, garantiza una comercialización exitosa, fortalece las relaciones comerciales con los compradores clave y otorga una mayor estabilidad en sus ingresos a las pymes.

Asimismo, Prolea ha logrado un mayor poder de compra y negociación con proveedores por ser socia de la UCCA. Esto ha favorecido el establecimiento de relaciones sólidas con proveedores y a la vez le ha permitido obtener insumos de alta calidad a precios más favorables. El establecimiento de una cadena de suministro sólida y proveedores confiables ha mejorado la salud del ganado y la producción de leche, lo que a su vez aumenta la rentabilidad de los socios.

Una gestión integral en la cadena de valor es una estrategia colectiva que proporcio-

na un control significativo en todo el proceso, lo que les permite a las pequeñas unidades económicas adaptarse mejor a las demandas de un mercado oligopsónico, competir de manera más efectiva, contribuir en la rentabilidad y ser actores más influyentes porque eleva su posición en el mercado lácteo.

Por otra parte, este modelo empresarial colectivo ha proporcionado a sus miembros acceso a créditos y apoyos financieros, lo que ha ayudado a muchas pymes lecheras a mejorar y expandir sus operaciones. Sin embargo, destaca que no todas han aprovechado esta oportunidad, lo cual podría limitar su capacidad de crecimiento y permanencia en el mercado.

Pero Prolea no sólo aporta beneficios a sus socios, también desempeña un papel determinante en la competitividad de procesadoras como Lechera Guadalajara. Al asegurar para ella un flujo constante y confiable de leche de excelente calidad, Prolea contribuye a la estrategia de esta procesadora para que mantenga su posición competitiva en un mercado oligopólico.

Asimismo, las actividades de Prolea impactan en el desarrollo regional. La cooperativa ha tenido un impacto significativo en el fortalecimiento de la actividad lechera en la región de los Altos, pues ha mejorado la competitividad de las pymes lecheras de Acatic y sus alrededores y garantizado un suministro constante de leche para las procesadoras. Su contribución al desarrollo regional se refleja en la transformación y mejora de las condiciones de sus socios y en la consolidación de su participación como un actor importante en la industria láctea. Esta cooperativa ha demostrado que la cooperación y la organización pueden ser herramientas efectivas para superar los desafíos del mercado y mejorar la posición de los pequeños productores locales.

En resumen, los hallazgos de esta investigación resaltan cómo un modelo de cooperación empresarial participativo, como Prolea, puede ser una estrategia valiosa y efectiva para mejorar la competitividad de pequeñas y medianas unidades económicas lecheras en un mercado lácteo desafiante. Sin embargo, es importante destacar que el éxito de esta estrategia colectiva depende en gran medida de la activa participación y el compromiso de las pymes socias. El incumplimiento de esta condición puede colocarlas en una situación de mayor vulnerabilidad en el mercado oligopsónico y, al mismo tiempo, socavar el funcionamiento efectivo de la cooperativa. La fortaleza de este tipo de asociaciones radica en las estrechas relaciones participativas que establecen con sus miembros. Por lo tanto, es esencial monitorear y fortalecer constantemente el vínculo entre la cooperativa y sus socios. Esto permitirá robustecer su ventaja competitiva intrínseca, basada en la

confianza mutua, la coordinación efectiva entre las acciones de la cooperativa y las de sus socios, así como hacer extensivos los logros sociales y empresariales de la cooperativa a cada uno de sus socios por igual.

Facilita el acceso a recursos, servicios y créditos, y permite a sus miembros agregar valor a sus productos y fortalecer su posición en la cadena de valor. Además, la cooperativa tiene un impacto positivo en la competitividad de las procesadoras, al garantizar un suministro de alta calidad y constante.

Referencias

- Arcas-Lario, N., García-Martínez, G. y Melia-Marti, E. (2013). El tamaño de las cooperativas agroalimentarias como factor de competitividad. Análisis de las fórmulas de crecimiento para alcanzarlo. En Hernández-Espallardo, M. y Arcas-Lario, N. (dir. y coord.), *Tamaño y Competitividad. Experiencias de crecimiento de las cooperativas agroalimentarias españolas* (pp. 25-66). España: Cajamar Caja Rural.
- Avellaneda-Paredes, A. M., Higuera, A. M. y Barahona-Reyes, D. S. (2017). *Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad Engativá etapa I*. Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables-Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia. <http://hdl.handle.net/10185/21682>
- Beltrán-Lavado, J. Y. y Martínez-Alarcón, Z. H. (2020). *Asociatividad empresarial como estrategia de exportación para las pymes del sector calzado en la provincia de Trujillo-La Libertad, Perú, a través de: Desarrollo de gestión organizacional, innovación de mercadotecnia y capacidad económica-financiera durante el periodo 2014-2018*. Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima, Perú. <https://doi.org/10.19083/tesis/653377>
- Castro-Rodríguez, L. (1963). Las cooperativas del campo y el mercadeo de los productos agrícolas. *Revista de Estudios Agrosociales*, 44, 99-118. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2204878>
- Colmenárez-Silva, S. C. y Delgado, R. E. (2003). *Reingeniería socioeconómica y desarrollo endógeno sostenible: [Un programa macroeconómico alternativo para el desarrollo]*. Caracas: Organización Profuturo Unesco.
- Coque-Martínez, J. (2008). Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 95, 65-93. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2738967>
- Cuñat-Giménez, R. J. C. y Coll-Serrano, V. C. (2007). ¿Contribuyen las cooperativas de reciente creación al desarrollo local? Una visión desde los principios cooperativos. *Cayapa*.

- Revista Venezolana de Economía Social*, 7(13), 8-29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62271302>
- Esquivia-Salgado, L. I. (2013). La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las microempresas productoras de calzado del municipio de Sincelajo. *Desarrollo Gerencial*, 5(2). <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/493>
- Farbain, B. (2005). Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición. Universidad de Buenos Aires-Facultad de Ciencias Económicas.
- Ferraz, J. C., Barahona-Reyes, D. S. e Iooty, M. (2004). Competitividad industrial en Brasil. 10 años después de la liberalización. *Revista de la CEPAL*, 2004(82), 91-119. <https://doi.org/10.18356/a304ea3a-es>
- Gallart-Nocetti, M. A. (2002). *La producción ganadera en San Miguel el Alto, Jalisco*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. <https://riudg.udg.mx/handle/20.500.12104/73841>
- García-Hernández, L. A., Martínez-B., E. y Salas-Quintanar, H. (1999). La transformación de la actividad lechera en México en el contexto de la globalización y la regionalización actual. En Martínez-B., E., Álvarez-M., A., García-H., L. A. y Del Valle, M. C., *Dinámica del sistema lechero mexicano en el marco regional y global* (pp. 63-86). México: Plaza y Valdés. <https://ru.iis.sociales.unam.mx/handle/11S/4667>
- García-Martí, E. (2001). Los objetivos de la sociedad cooperativa almazarera. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 37, 203-221.
- Grueso-H., M. P., Hernán-Gómez, J. y Garay, L. (2009). Formulación y control de la estrategia en un grupo de empresas que conforman una red. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(4), 130-138. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242009000400011>
- Hernández-Cáceres, D. (2018). *La integración cooperativa agroalimentaria y su fomento*. Tesis de licenciatura, Universidad de Almería. Almería, España.
- Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (IIEG) (2022, agosto). *Acatic. Diagnóstico del municipio*. <https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2022/11/Acatic.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2023). *Censo Agropecuario 2022*. Tabulados. Cría y explotación de animales. <https://www.inegi.org.mx/programas/ca/2022/#Tabulados>
- López-López, G. C. (2012). *La función de una cooperativa lechera dentro de un mercado oligopsónico. Estudio de caso de la cooperativa de productores de leche de Acatic (PROLEA)*. Tesis de maestría, Universidad de Guadalajara. Guadalajara, Jalisco, México.
- López-López, G. C. (2019). *Escalamiento productivo y acción colectiva en la industria de lácteos en*

México. *Los casos de tres regiones de Jalisco*. Tesis de doctorado, Universidad de Guadalajara. Guadalajara, Jalisco, México.

- Lucero-López, D. M. y Torres-García, A. F. (2020). Componentes de la asociatividad empresarial y gobernanza en áreas naturales protegidas con capacidades turísticas. *Economía, Sociedad y Territorio*, 20(64), 843-864. <https://doi.org/10.22136/est20201597>
- Massera, M. L., Sperati, E. C. y Locher, M. V. (2020). El cooperativismo agrícola en el contexto de globalización. Un estudio exploratorio en el sur de Francia. *Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial*, 18, 95-116. <https://doi.org/10.17141/eutopia.18.2020.4666>
- Mathews-Salazar, J. C. (2014). *Asociatividad empresarial*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Medina-Salgado, S., Ortiz de Urbina-Criado, M. y Sacristán-Navarro, M. A. (2007). Los acuerdos de cooperación y los resultados empresariales: una revisión desde la metodología de eventos. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 17, 75-93. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2533272>
- Mera-Bastidas, M. C., Terán-López, Á. T., Barrera-Ojeda, D. M., Gomajoa, H. A. y Rojas-Navarro, J. F. (2019). Importancia de los enfoques cooperativos en el desarrollo empresarial de algunas compañías hispanoamericanas exitosas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 86, 169-184. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20662156010>
- Moirano, A. (2008). Cooperativas multiactivas. En Álvarez-Rodríguez, J. F. (comp.), *Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva* (pp. 5-18). Bogotá: National Council of Farmer Cooperatives.
- Morales, A. C. (1996). *Ineficiencia del mercado y eficacia de las cooperativas*. Valencia: CIRIEC España.
- Mozas-Moral, A. (2000). La fidelidad del socio como indicador de la eficiencia empresarial en la sociedad cooperativa: una aproximación empírica. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 34, 23-50. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17403402>
- Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J. G. y Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la pyme en Paraguaná. *Multiciencias*, 9(2), 157-166.
- Nourse, E. G. (1922). The economic philosophy of co-operation. *The American Economic Review*, 12(4), 577-597. <https://www.jstor.org/stable/1804796>
- Nourse, E. G. (1992). The place of the cooperative in our national economy. *Journal of Agricultural Cooperation*, 07, 1-6. <https://ideas.repec.org/a/ags/joagco/46287.html>
- Piñeiro-Harneckner, C. (2020). Las cooperativas no agropecuarias y su contribución al desarrollo local. Propuesta de medidas para materializar sus potencialidades. *Economía y Desarrollo*, 164(2).

- http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0252-85842020000200010&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Sapiro, A. (1993). True farmer cooperation. *Journal of Agricultural Cooperation*, 08(13). <https://econpapers.repec.org/article/agsjoagco/46396.htm>
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER) (2023). *Se ubican Jalisco, Veracruz y Oaxaca como las entidades con mayor producción agroalimentaria de México*. <http://www.gob.mx/agricultura/prensa/se-ubican-jalisco-veracruz-y-oaxaca-como-las-entidades-con-mayor-produccion-agroalimentaria-de-mexico?idiom=es>
- Torgerson, R. E., Reynolds, B. J. y Gray, T. W. (eds.) (1998). Evolution of cooperative thought, theory, and purpose. *Journal of Cooperatives*, 13, 1-20. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.46222>
- Urzúa-Jerez, W. y Álvarez-Macías, A. (1998). Caracterización de las agroindustrias y tipología de las cadenas agroindustriales. En Rodríguez-G., G. y Chombo, P. (coords.), *Los rejugos del poder. Globalización y cadenas agroindustriales de la leche en Occidente*. México: CIESAS, CIATEJ, Simorelos, Conacyt, UAM-X.
- Vargas, A. (1995). La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 61, 179-192. <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cee/11356618/Digital/Imagen%20Revesco/61.impreso.pdf>
- Vargas, A. (2001). Los emprendedores y los valores cooperativos». Consideración del papel de la información en el desarrollo de redes de empresas en democracia. En Moyano-Fuentes, J. (coord.), *La sociedad cooperativa: un análisis de sus características societarias y empresariales* (pp. 23-38). Jaén: Universidad de Jaén y Caja Rural de Jaén.
- Vargas-Vasserot, C. (2023). Defensa y condiciones para la no aplicación de la ley de la cadena alimentaria a las entregas de productos de socios a las cooperativas (de primer y segundo grado), a otras entidades asociativas y a las realizadas en virtud de acuerdos intercooperativos. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 143, e85558-e85558. <https://doi.org/10.5209/reve.85558>
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). Las características y los componentes de la investigación cualitativa. En Vasilachis de Gialdino, I. (coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 23-30). Barcelona: Gedisa. https://www.academia.edu/28428950/ESTRATEGIAS_DE_INVESTIGACION_CUALITATIVA_La_investigacion_cualitativa_Vasilachis
- Velázquez-Castro, J. A., Cruz-Coria, E. y Vargas-Martínez, E. E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 9-20. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059580002/>