

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
DIRECCIÓN DE CENTROS REGIONALES
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL
REGIONAL



DIRECCION ACADEMICA
DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES
OFICINA DE EXAMENES PROFESIONALES

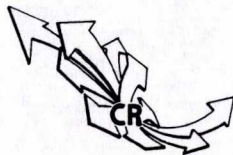
**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LOS PRODUCTORES DE PAPA
EN LA REGIÓN DEL BAJÍO ZAMORANO, MICHOACÁN**

TESIS
QUE COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

PRESENTA:

SÓCRATES SILVERIO GALICIA FUENTES



20 de mayo 1999

Chapingo, Estado de México

902051

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LOS PRODUCTORES DE PAPA EN LA
REGIÓN DEL BAJÍO ZAMORANO, MICHOACÁN**

Tesis realizada por **Sócrates Silverio Galicia Fuentes** bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

DIRECTOR: DR. CÉSAR RAMÍREZ MIRANDA

ASESOR: DR. JUAN JOSE SANTIBAÑEZ

ASESOR: DR. JOSE MARIA SALAS

34141

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LOS PRODUCTORES DE PAPA EN LA
REGIÓN DEL BAJÍO ZAMORANO, MICHOACÁN

El jurado que revisó y aprobó el examen de grado de **Sócrates Silverio Galicia Fuentes** autor de la presente tesis de Maestría en Ciencias en Desarrollo Rural Regional estuvo constituido por:

PRESIDENTE: DR. CÉSAR RAMÍREZ MIRANDA

ASESOR: DR. JUAN JOSE SANTIBAÑEZ

ASESOR: DR. JOSE MARIA SALAS

DEDICATORIAS

A LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHAPINGO

AL DEPARTAMENTO DE FITOTECNIA

AGRADECIMIENTOS

Es ya un lugar común señalar que en la realización de una investigación son múltiples instituciones y personas quienes aportan diferentes tipos de ayuda que permiten llevar a feliz termino dicho trabajo. Este caso no es la excepción. Así que a continuación indicaré las instituciones y personas que hicieron diferentes tipos de aportes.

En primer lugar debe mencionarse al Departamento de Fitotécnia y al Área de Metodología de Investigación y Socioeconomía quienes me proporcionaron el permiso para realizar la maestría y el trabajo de tesis. En especial a los profesores Arturo Curiel Rodríguez, Rafael Mora Aguilar, Enrique Rodríguez Pérez y Eloisa Vidal Lezama.

En segundo lugar al Sistema de Centros Regionales y al personal de la Maestría en Desarrollo Rural Regional que me apoyaron para obtener la beca de CONACYT y su posterior ampliación. En particular debe destacarse el apoyo proporcionado por los profesores Dr. Juan José Santibañez Santiago (asesor de tesis) y Cesar Adrián Ramírez Miranda (director de tesis) por sus múltiples sugerencias, Lucino Sosa Maldonado, Artemio Cruz León, Elba Pérez Villalba.

Al CUESTAAM por facilitarme el acceso a diferentes fuentes documentales y las sugerencias de varios de sus académicos. Debe destacarse el apoyo proporcionado por el Dr. Manuel Ángel Gómez Cruz, el Ing. Manrubio Muñoz y el Ing. Augusto A. Merino Sepúlveda. Al Dr. José María Salas González profesor del departamento de Sociología Rural y asesor de tesis por haber realizado una lectura minuciosa del proyecto, borrador de tesis y documento final.

A la Coordinación de Postgrado de la UACH por haber tramitado la beca a CONACYT, en particular al Dr. Hugo Ramírez Maldonado que fungía como director y a la Srita. Rocío quien directamente realizaba los trámites. Al CONACYT por haberme otorgado beca de financiamiento y su ampliación posterior.

También agradezco la información proporcionada por los señores Yucundo Márquez Muniz, gerente de CONPAPA, Maclovio Cacho Rodríguez, gestor de la Asociación Agrícola Local de productores de papa del Valle de Zamora, y la secretaria Lourdes Allesa. En general agradezco a la CONPAPA el haberme permitido exponer mi proyecto de tesis en su VII Congreso Nacional.

Finalmente agradezco la información proporcionada por la SAGAR, FIRA, BANRURAL y, AGROASEMEX en sus delegaciones locales en el municipio de Zamora. En especial a los ingenieros Efraín Hernández Martínez, Rodolfo Rojas, Juan Morales. Ignacio Díaz Vega, Alejandro Mendoza Salazar, Eladio García Duran, Rafael Casillas Rivas y Antonio Lucatero. También debe destacarse el apoyo de los ingenieros Ramón País Osuna de la agroquímica IAUSA, Lorenzo Gutiérrez Navarro del grupo industrial ARCE y Enrique Gutiérrez Gómez. También debe mencionarse el apoyo proporcionado por los señores Luis Hernández Barrera, Eduardo Cortés Ruíz, Susano Magaña, Ignacio Herrera, Herlindo Magaña Alvarez, Armando García Castro, Luis Amezcua Barragan, Jesús Alcalá y al contador del Sr. Eduardo Cortés Ruíz. En general a todos aquellos que me proporcionaron alguna información y cuyos nombres se me pudieran escapar.

DATOS BIOGRAFICOS

El autor de la presente investigación nació el 19 de abril de 1963 en el poblado de San Miguel Xometla municipio de Acolman estado de México.

Ingresó a nivel propedeutico de la Universidad Autónoma de Chapingo en 1981 después de haber cursado el bachillerato en la vocacional número uno del Instituto Politécnico Nacional entre 1977 y 1980.

Cursó estudios de ingeniero agrónomo especialista en fitotécnia entre 1982 y 1986 en el Departamento de Fitotécnia de la Universidad Autónoma de Chapingo. Ha trabajado como profesor del área de Metodología de Investigación del mismo departamento durante doce años donde ha impartido los cursos de agricultura regional y metodología de investigación.

Realizó la Maestría en Ciencias en Desarrollo Rural Regional en la Dirección de Centros Regionales de la Universidad Autónoma de Chapingo entre 1995 y 1997. Ha participado en varios congresos y eventos académicos sobre diversos aspectos de la problemática agrícola y rural de Mexico.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LOS PRODUCTORES DE PAPA EN LA REGIÓN DEL BAJÍO ZAMORANO

Autor: Sócrates Silverio Galicia Fuentes
Maestro en Ciencias en Desarrollo Rural Regional
Universidad Autónoma de Chapingo/Dirección de Centros Regionales
Director de Tesis: Cesar Adrián Ramírez Miranda

RESUMEN

En el contexto de la globalización, la competitividad constituye uno de los principales retos de las economías nacionales y sus diferentes sectores. El objetivo de investigación fue identificar las estrategias competitivas de los productores de papa del Bajío Zamorano, Michoacán. La hipótesis fue que las características socioeconómicas de los productores de papa del Bajío Zamorano determinan el tipo de diseño de sus estrategias competitivas. La metodología de investigación pretende adaptar la teoría de la ventaja competitiva nacional a las características peculiares de la agricultura que es reconstruida combinándola con otras teorías y metodologías tales como teoría crítica, análisis de sistemas y análisis de coyuntura. Se realizaron 34 entrevistas definidas con base en el muestreo estratificado con descomposición de Neyman. Se establecieron diez tipos de productores: cuatro empresarios y seis campesinos. Se identificaron ocho estrategias competitivas: diversificación de áreas de producción, cambio técnico, economías de escala, enfoque industrial, integración vertical agrocomercial, flexibilidad cuantitativa de la fuerza de trabajo, uso de trabajo familiar y déficit de manejo técnico.

PALABRAS CLAVE: Competitividad, ventaja competitiva, estrategias competitivas de los productores de papa.

COMPETITIVE STRATEGIES OF THE POTATOES PRODUCERS IN THE REGION OF ZAMORANO SHOAL

Author: Sócrates Silverio Galicia Fuentes
Master in Science in Rural Regional Development
Universidad Autónoma de Chapingo/Dirección de Centros Regionales
Director of Thesis: Cesar Adrián Ramírez Miranda

ABSTRACT

In the context of the globalization, the competitiveness constitute one of the principal challenges of the national economies and their different sectors. The objective of investigation was to identify the competitive strategies of the potatoe producers in Zamorano shoal, Michoacán. The hypothesis was that socioeconomic characteristics of potatoe producers of Zamorano shoal determine the type of design of their competitive strategies. Investigation methodology pretends to adapt the theory of the national competitive advantage to the peculiar agriculture characteristics. This theory is reconstructed combining with others theories and methodologies such as the critic theory, analysis of systems and analysis of juncture. Fulfill 34 interview were defined on the base of stratified sampling with descomposition of Neyman. Ten producer types were established: four enterpricemen and six peasants. Eight competitive strategies were identified: diversification of production areas, thechnical change, scale economies, industrial focus, vertical agrocomercial integration, quantitative flexibility of work power, use of familiar work and deficit of technical management.

KEY WORDS: Competitiveness, competitive advantage, potatoes producers competitive strategies.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE.....	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.....	2
1.2 Planteamiento de la Hipótesis.....	4
1.3 Procedimiento y Técnicas de Investigación.....	9
1.3.1 Procedimiento de investigación.....	9
1.3.2 Técnicas de investigación.....	11
1.3.2.1 Cálculo del tamaño de muestra de los productores de papa del Bajío Zamorano.....	12
1.3.2.2 Muestra de los productores de papa del Bajío Zamorano.....	13
1.4 Notas.....	13
1.5 Bibliografía.....	16
2. INTEGRACIÓN ECONÓMICA, COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO REGIONAL.....	18
2.1 Transición Capitalista: Internacionalización, Globalización e Integración Económica.....	18
2.2 Nación, Desarrollo Regional y Competitividad.....	21
2.2.1 Principios de la teoría de la ventaja competitiva nacional.....	21
2.2.2 Principios de la ventaja competitiva regional.....	26
2.2.3 La teoría de la ventaja competitiva nacional y el desarrollo regional.....	28
2.3 Unidad de Producción y Estrategias Competitivas.....	33
2.3.1 Unidad de producción.....	33
2.3.2 La ventaja competitiva de las empresas en sectores mundiales.....	34
2.3.2.1 Bases conceptuales de la ventaja competitiva empresarial.....	35
2.3.2.2 Principios de la ventaja competitiva de las empresas en sectores mundiales.....	41
2.4 Notas.....	52
2.5 Bibliografía.....	57

3. CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN	
PAPERA ACTUAL.....	60
3.1 La Producción y el Mercado de Papa en el Mundo.....	60
3.1.1 La producción mundial de papa.....	62
3.1.2 El mercado mundial de papa.....	64
3.2 La Producción de Papa en México.....	66
3.2.1 Evolución del subsector papa en México.....	66
3.2.2 Estructura del subsector papa en México.....	70
3.3 Ajuste Estructural, NAFTA y la Producción de Papa en México.....	71
3.3.1 Ajuste estructural y crisis agrícola.....	71
3.3.2 North America Free Trade Agreement (NAFTA) y la producción de papa en México.....	72
3.3.3 Competitividad y organización gremial de los productores de papa en México: Confederación Nacional de Productores de Papa (CONPAPA).....	78
3.4 Notas.....	79
3.5 Bibliografía.....	79
4. EL ÁREA PAPERA DE LA REGIÓN DEL BAJÍO ZAMORANO, ESTADO DE MICHOACÁN.....	81
4.1 Economía de Michoacán.....	81
4.2 Regiones de Michoacán.....	81
4.3 Evolución de la Agricultura y el Cultivo de la Papa en el Bajío Zamorano.....	85
4.3.1 Evolución del subsector papa en el Bajío Zamorano.....	88
4.4 La Nueva Ruralidad y las Ciudades Intermedias: La Ciudad de Zamora y la Región del Bajío Zamorano.....	94
4.4.1 La ciudad de Zamora (agrícola y comercial) y el Bajío Zamorano.....	95
4.4.2 La nueva ruralidad y la competitividad del cultivo de la papa en el Bajío Zamorano.....	98
4.5 Condiciones Competitivas de los Productores de Papa en el Municipio de Zamora.....	99
4.5.1 Ubicación, límites y extensión.....	99
4.5.2 Condiciones agroecológicas y recursos naturales.....	99
4.5.3 Sistemas de trabajo agrícola.....	103
4.5.4 Sistemas de producción agrícola.....	106
4.5.5 Ventajas y estrategias competitivas de los productores de papa en el Bajío Zamorano.....	107

4.5.6 Organizaciones de productores.....	108
4.5.7 Integración regional.....	109
4.5.8 Problemática regional y alternativas.....	110
4.5.8.1 Recursos naturales y su manejo.....	110
4.5.8.2 Cuestiones socioeconómicas.....	111
4.5.9 Conclusiones.....	112
4.6 Notas.....	112
4.7 Bibliografía.....	113
5. DINÁMICA DE LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN DE PAPA EN EL BAJÍO ZAMORANO.....	116
5.1 Evolución de las Unidades de Producción de Papa.....	116
5.2 Estrategias de Reproducción de las Unidades de Producción de Papa.....	118
5.3 Diversidad de los Productores de Papa en el Bajío Zamorano.....	122
5.4 Importancia Económica y Social de los Diferentes Tipos de Productores de Papa.....	127
5.5 Estructura Productiva Flexible: Especialización versus Diversificación.....	129
5.6 Estrategias de Adaptación de los Productores de Papa del Bajío Zamorano.....	133
5.6.1 Diversificación de fuentes de financiamiento del cultivo de papa.....	134
5.7 Notas.....	137
5.8 Bibliografía.....	140
6. COMPETITIVIDAD, VENTAJA COMPETITIVA Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LOS PRODUCTORES DE PAPA DEL BAJÍO ZAMORANO.....	141
6.1 Competitividad de los Productores de Papa del Bajío Zamorano.....	142
6.1.1 Evolución de la producción de papa en las unidades de producción del Bajío Zamorano.....	142
6.1.2 Participación de los productores de papa del Bajío Zamorano en el mercado de la papa.....	145
6.1.3 Productividad del cultivo de la papa en el Bajío Zamorano.....	148
6.1.4 Rentabilidad del cultivo de la papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano.....	151
6.2 Ventajas Competitivas de los Productores de Papa del Bajío Zamorano.....	154
6.2.1 Costos de producción del cultivo de la papa en el Bajío Zamorano: Costos versus productividad.....	155

6.2.2 Calidad de la producción de papa en el Bajío Zamorano.....	158
6.2.3 Precios de la producción de papa en el Bajío Zamorano.....	160
6.3 Estrategias Competitivas de los Productores de Papa del Bajío Zamorano.....	164
6.3.1 Variantes de las estrategias competitivas genéricas de los productores de papa del Bajío Zamorano.....	165
6.3.2 Variantes de la estrategia competitiva liderazgo total en costos de los tipos de productores de papa del Bajío Zamorano.....	169
6.3.2.1 Diversificación de áreas de producción.....	169
6.3.2.2 Cambio técnico.....	172
6.3.2.3 Economías de escala.....	176
6.3.2.3.1 Economías de escala externas.....	180
6.3.2.4 Uso de trabajo familiar.....	184
6.3.3 Variantes de la estrategia competitiva diferenciación del producto de los tipos de productores del Bajío Zamorano.....	188
6.3.3.1 Enfoque industrial.....	188
6.3.4 Otras variantes de estrategias competitivas de los tipos de productores del Bajío Zamorano.....	190
6.3.4.1 Integración vertical agrocomercial.....	190
6.4 Perspectivas de la Competitividad de los Productores de Papa del Bajío Zamorano.....	192
6.5 Notas.....	193
6.6 Bibliografía.....	194
7. CONCLUSIONES.....	195

INDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro 1 Estadísticas básicas del muestreo estratificado con descomposición de Neyman.....	12
Cuadro 2 Características de la muestra de productores de papa del Bajío Zamorano.....	13
Cuadro 3 Superficie y productores entrevistados por comunidad.....	14
Cuadro 4a Regiones productoras de papa en el mundo en 1961–63.....	60
Cuadro 4b Regiones productoras de papa en el mundo en 1991–93.....	61
Cuadro 5 Producción mundial de la papa en 1995.....	63
Cuadro 6 Comercio mundial de papa en 1993.....	65
Cuadro 7 Principales países exportadores de semilla de papa 1995–96.....	66
Cuadro 8 Producción anual probable de los cantones de Guadalajara y Lagos en 1891.....	67
Cuadro 9 Evolución de los principales indicadores económicos de papa en México de 1925 a 1996.....	68
Cuadro 10 Area, producción y rendimiento del cultivo de la papa por regiones productoras de México, 1996.....	71
Cuadro 11 Disparidad en la producción de papa entre México, Canadá y USA.....	73
Cuadro 12 Costos de producción por hectárea del cultivo de la papa en USA y México en 1998.....	73
Cuadro 13 Aranceles a la importación de papa en México, 1984–1990.....	74
Cuadro 14 Proceso de desgravación del subsector papa acordado en las negociaciones de NAFTA.....	75
Cuadro 15 Arancel cuota fijado por México. Papa fresca. fracción arancelaria 0701.90.99.....	75
Cuadro 16 Arancel–cuota fijado por México. Papa cocida con agua o vapor.....	76
Cuadro 17 Arancel–cuota fijado por México. Papas preparadas o conservadas, congeladas.....	76
Cuadro 18 Arancel–cuota fijado por México. Papas preparadas o conservadas, sin congelar.....	76

Cuadro 19	Sistema arancelario mexicano del sector granos dentro de NAFTA.....	77
Cuadro 20	Salvaguardas especiales dentro de NAFTA de USA a México.....	77
Cuadro 21	Importación de semillas de papa de Canadá durante 1996 (por aduana de entrada).....	77
Cuadro 22	Estructura productiva porcentual del distrito de riego no. 061 Zamora, Michoacán: 1966 a 1988.....	88
Cuadro 23	Municipios productores de papa en el estado de Michoacán de 1924 a 1933.....	89
Cuadro 24	Evolución de la producción de papa en el Bajío Zamorano de 1925 a 1996.....	90
Cuadro 25	Superficie de papa de los grandes productores del Bajío Zamorano, Michoacán (1988).....	93
Cuadro 26	Formas de tenencia de la tierra en los municipios productores de papa del Bajío Zamorano, 1995.....	97
Cuadro 27	Actividad pecuaria en Zamora, Jacona y Tangancicuaro.....	97
Cuadro 28	Condiciones agroecológicas de Zamora de Hidalgo.....	101
Cuadro 29	Características de los sistemas de trabajo agrícola de papa en el municipio de Zamora, Mich.....	104
Cuadro 30	Características de los productores de papa en Zamora, Michoacán, 1994.....	107
Cuadro 31	Evolución de la superficie de papa de temporal en el Bajío Zamorano (1983 a 1997).....	113
Cuadro 32	Grupos de productores por su época de ingreso y persistencia en el subsector papa del Bajío Zamorano, 1996.....	117
Cuadro 33	Características distintivas promedio de los tipos de productores de papa del Bajío Zamorano, en 1996.....	124
Cuadro 34	Importancia económica relativa de los tipos de productores de papa del Bajío Zamorano en 1996.....	128
Cuadro 35	Número de jornales y valor de la fuerza de trabajo en el cultivo de papa por tipo de productor del Bajío Zamorano.....	129
Cuadro 36	Estructura productiva de los productores de papa del Bajío Zamorano en 1996.....	130
Cuadro 37	Actividades pecuarias por tipo de productor papero del Bajío Zamorano.....	133
Cuadro 38	Crédito de avío de papa por tipo de productor del Bajío Zamorano entre 1989-1997.....	135

Cuadro 39	Importancia de la aparcería en el cultivo de la papa por tipo de productor del Bajío Zamorano.....	136
Cuadro 40	Modalidades de aparcería en el cultivo de la papa en el Bajío Zamorano.....	137
Cuadro 41	Evolución del área de papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano entre 1980-1997.....	143
Cuadro 42	Volumen de producción de papa por calidad y tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996.....	146
Cuadro 43	Valor de la producción de papa por calidad y tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996.....	147
Cuadro 44	Productividad del cultivo de la papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996.....	148
Cuadro 45	Diversidad de la rentabilidad del cultivo de la papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996.....	151
Cuadro 46	Costos promedio de producción de la papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996.....	156
Cuadro 47	Rendimiento promedio en el cultivo de la papa por calidad y tipo de productor del Bajío Zamorano, 1996.....	159
Cuadro 48	Precios promedio de la papa por calidad y tipo de productor del Bajío Zamorano en 1996.....	161
Cuadro 49	Variantes de las estrategias competitivas genéricas de los productores de papa del Bajío Zamorano en 1996.....	166
Cuadro 50	Estructura de costos de producción de papa por tipo de productor del Bajío Zamorano.....	167
Cuadro 51	Importancia de la estrategia diversificación de áreas de producción por tipo de productor del Bajío Zamorano, 1996.....	170
Cuadro 52	Rentabilidad promedio del cultivo de la papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996.....	171
Cuadro 53	Cambio técnico en el cultivo de papa por tipo de productor del Bajío Zamorano, 1996.....	174
Cuadro 53 a	Cambio técnico en el cultivo de papa por tipo de productor del Bajío Zamorano, 1996 (continuación).....	175
Cuadro 54	Velocidad de innovación técnica en la región del Bajío Zamorano de 1925 a 1996.....	176
Cuadro 55	Economías de escala por tipo de productor en el Bajío Zamorano en 1996.....	177

Cuadro 56	Costos de los insumos por práctica agrícola en el cultivo de papa por tipo productor del Bajío Zamorano, 1996.....	179
Cuadro 57	Economías de escala externas en el cultivo de papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996.....	182
Cuadro 58	Economías de escala externas en el cultivo de papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996 (resumen).....	183
Cuadro 59	Productores de papa con variantes de economías de escala externa por tipo de productor en el Bajío Zamorano.....	184
Cuadro 60	Participación de fuerza de trabajo asalariada y familiar en el cultivo de papa por tipo de productor del Bajío Zamorano, 1996.....	185
Cuadro 61	Estructura de costos de la fuerza de trabajo en el cultivo de papa por tipo de productor del Bajío Zamorano, 1996.....	187
Cuadro 62	Destino de la producción de papa por tipo de productor en 1996.....	189

1. INTRODUCCION

El capitalismo internacional atraviesa por una crisis general desde fines de la década de los sesenta. Esta situación ha propiciado su reestructuración mundial bajo la conducción del modelo neoliberal. Una de las consecuencias es la liberación parcial del comercio expresada en la formación de tres bloques: Unión Europea (UE), Cuenca del Pacífico y Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

México se integró con Canadá y USA en el Tratado de Libre Comercio cuyo eje central es la eliminación de aranceles de importación ya sea en forma inmediata para ciertos productos o programada a cinco, diez y quince años para otros, así como la eliminación de barreras no arancelarias. La agricultura mexicana, en comparación con otras ramas de la economía y pese a sufrir en conjunto una negociación desventajosa, mereció un trato especial ya que se reconocieron sus asimetrías respecto a los otros países.

El TLCAN establece que México desgravará de inmediato fracciones que comprenden el 36 % y 4 % de las importaciones agrícolas provenientes de USA y Canadá, respectivamente. El 60 % de las importaciones provenientes de USA. serán desgravadas en 10 y 15 años. El maíz, el frijol, la leche en polvo y algunos productos forestales estarán sujetos al plazo más largo de desgravación: 15 años. Mientras que USA y Canadá desgravarán de inmediato productos que representan el 61 % y 88 %, respectivamente, de las exportaciones mexicanas a esos mercados.

En este contexto es necesario esclarecer la competitividad de la agricultura mexicana frente a la canadiense y norteamericana. En especial, es relevante evaluar objetivamente la competitividad del complejo de las hortalizas, ya que en él se cifraron muchas expectativas según la tesis de las ventajas comparativas. Esta idea ha fundamentado una política preferencial de estímulos para el crecimiento de la producción olerícola, sin embargo es necesario revisar su potencial real para no incurrir en engaños y errores.

En 1991 la olericultura representó el 2.7 % del área agrícola total de México y aportó el 14.31 % del valor de la producción total. Sin embargo, el área dedicada a la horticultura (544 000 ha) representa alrededor del 36 % de la superficie análoga de USA y la productividad es 43 % inferior con relación a la de éste país (Gómez, et al. 1992). Se considera un error dar un trato homogéneo a las diferentes especies de hortalizas, ya que cada una de ellas presenta un conjunto de problemas específicos. Por esta razón deben evaluarse individualmente o formando subgrupos de especies producidas en circunstancias similares.

La papa ocupó en 1994 una superficie de 61 159 ha, hecho que la coloca en el segundo lugar, después de jitomate (65 189 ha), entre las hortalizas cultivadas en México (Merino, et al., 1996). La producción de esta especie representa el 13.9% del área sembrada en USA, el 45.8 % de su productividad y el 6.4 % de su volumen de producción (FAO, 1994).

Esta situación se modifica si consideramos los diferentes estados productores de papa en México: Puebla tiene la mayor área cultivada (9 913 ha) con uno de los rendimientos más bajos (10.06 ton/ha); Coahuila y Jalisco están entre los estados que tienen la menor superficie (1 881 ha, 1 233 ha), pero la productividad más alta (41.5 ton/ha, 39.4 ton/ha); Michoacán ocupa un lugar intermedio con 3138 ha y 14.24 ton/ha (Merino, et al., 1996).

La problemática de la producción de papa en el Bajío Zamorano, Mich. constituye una auténtica cuestión regional ya que expresa una articulación consistente de procesos y relaciones del desarrollo agrícola y social de la Tierra de Valles. La papa constituyó el cultivo hortícola de riego más importante por la extensión sembrada, su rentabilidad, el volumen y valor de su producción hasta 1957, año en que se inicia el despegue fresero debido a la caída brusca del precio de la papa (González, 1994). Sin embargo, el desplazamiento de la papa no fue total ni permanente ya que hasta la fecha ha ocupado el segundo y tercer lugar entre los cultivos del valle de Zamora. La Revolución Verde en Zamora se expresó entre los años 1960-80 y consistió en que las hortalizas ocuparon entre del 40-60% del área total cultivada, destacando en orden de importancia la fresa, papa, jitomate y cebolla. Mientras que en la década de 1980-90 el área hortícola decreció un poco, moviéndose entre el 30-50% de la superficie total cultivada. Es decir, las hortalizas han constituido la fuente principal de acumulación de capital en el Valle de Zamora, destacando especialmente los cultivos de fresa y papa. Esta incluso ha pasado a ocupar el segundo lugar después de maíz por su importancia económica debido a las restricciones en superficie que existen para sembrar fresa. En 1994 debido al área, volumen de producción, valor de la producción y jornales totales generados ocupó el cuarto, sexto, segundo y tercer lugares respectivamente entre todos los cultivos del DR. 061 de Zamora, Michoacán. Así, la producción de papa esta plenamente integrada a la dinámica económica y agrícola del valle de Tzironaro. Los hechos que sucedan al resto de los cultivos relevantes repercutirá sobre la dinámica del cultivo de la papa e inversamente lo que le ocurra a ésta traerá consecuencias en la economía regional.

Por las razones anteriores este proyecto tiene los objetivos generales siguientes:

- i.- Realizar el diagnóstico tecnicoeconómico de las unidades de producción de papa en el Bajío Zamorano, Estado de Michoacán.
- ii.- Identificar las estrategias competitivas de los productores de papa en el Bajío Zamorano, Estado de Michoacán.
- iii.- Proponer alternativas de solución a la problemática de las unidades de producción de papa en la región del Bajío Zamorano, Estado de Michoacán.

1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

La teoría porteriana de la competitividad desarrolla sus postulados fundamentales a dos niveles: la ventaja competitiva empresarial y la ventaja competitiva nacional, esta última aplicable en tres ámbitos: sectorial, regional y nacional. Los principios de la ventaja nacional tienen como base el diamante de la ventaja competitiva el cual establece que para comprender la competencia exitosa de los sectores económicos de una nación deben evaluarse los aspectos siguientes: i) condiciones de los factores; ii) condiciones de la demanda; iii) sectores afines y de apoyo; iv) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. La teoría de la ventaja competitiva considera que la unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector económico. En cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas: a) competidores potenciales; b) sustitutos; c) proveedores; d) compradores; e) competidores del sector económico (Porter,

1991). El economista norteamericano creador de la teoría de la ventaja competitiva realizó su investigación principalmente en los sectores industriales por lo que existe la necesidad de establecer como se crean ventajas competitivas en los sectores silvoagropecuarios.

En el caso de la competitividad del sector agrícola y sus subsectores se han establecido diferentes hipótesis que van desde las simplistas que hacen depender la competitividad únicamente de la política gubernamental (1) (Salcedo, 1992; Santiago y Ruvalcaba, 1995), pasando por quienes la equiparan con las economías de escala o las ventajas comparativas, hasta aquellos que la consideran un proceso complejo que depende de múltiples factores y por consiguiente debe abordarse en distintos niveles y ámbitos de análisis e intervención. Además, la mayoría de estos ensayos explicativos carecen de base empírica.

El concepto de sector es equivalente a lo que algunos autores han llamado industria y Palloix (1977) denominó rama económica que corresponde a la estructura real de la producción de valores de uso y es la unidad de análisis del proceso global de producción (PGP). Además, los factores de la ventaja competitiva y las fuerzas de la competencia corresponden a diferentes elementos del PGP. Por consiguiente el estudio de la competitividad agrícola tiene como objeto de investigación el proceso global de producción, ya que este comprende los factores que la definen. El PGP es en esencia el proceso de valorización, es decir, el proceso de formación de valor y plusvalor en el proceso directo de producción, así como su realización en la esfera de la circulación. El proceso global de producción se compone de tres fases: la primera comprende la conversión de dinero en mercancía (D-M); la segunda es el proceso de producción inmediato (P); la tercera es la transformación de mercancía en dinero (M'-D') (Marx, 1980).

La descomposición del proceso global de producción en sus elementos más simples permite distinguir los momentos siguientes: condicionamiento natural, proceso de trabajo, proceso de producción inmediato y proceso de circulación (Parra, et al., 1984).

En el estudio de la competitividad son particularmente relevantes las estrategias competitivas que están empleando las empresas o unidades económicas para crear ventaja competitiva ya que son las empresas, que no las naciones, quienes compiten en los mercados, por consiguiente, las empresas ocupan el papel estelar en la creación de la ventaja competitiva. Lo que no debe llevar a minimizar el análisis de las formas en que el entorno regional y nacional, así como las políticas de gobierno coadyuvan al desarrollo de la ventaja competitiva. Así, Porter (1982,1987,1991) reconoce tres estrategias competitivas genéricas que son la diferenciación del producto o servicio, liderazgo general o total en costos y el enfoque de mercado o alta segmentación (centrado en costes y diferenciación centrada). Entonces el objeto específico de este estudio es el proceso de producción inmediato de la papa, es decir, que estrategias han implementado las unidades de producción de papa para competir en el mercado.

El cultivo de papa ocupa en el mundo una extensión aproximada de 18 millones de hectáreas cuya producción es cercana a los 288.183 millones de toneladas y su productividad es de 15.9 ton/ha (FAO, 1994). Los principales países productores en orden de importancia son: Federación Rusa, China, Polonia, Ucrania, India y Bielorrusia que junto comprenden el

63.4 % del área mundial y el 54.7 % de la producción mundial (ibid). Mientras que USA, Canadá y México se ubicaron en el 6°, 23°, y 28° lugares entre los países productores según el área cultivada (Montaldo, 1984). Así, México ocupa un lugar modesto como productor de papa en el ámbito internacional.

México aporta el 0.42 % de la producción mundial de papa y representa el 0.4 % del área mundial sembrada (FAO, 1994) lo que indica el escaso impacto que tiene en el mercado internacional sobre todo si consideramos que nuestro país exporta una ínfima cantidad de su producción papera.

La situación se modifica si consideramos la producción de hortalizas a nivel nacional. En 1994, la papa ocupó el segundo lugar en superficie cosechada y el segundo en volumen de producción, en ambos casos ligeramente abajo del cultivo de jitomate, respecto de las especies de hortalizas cultivadas en México (Merino, et. al., 1996).

Los estados productores de papa presentan una gran diversidad ecológica que permite sembrarla de manera escalonada a lo largo del año. En términos generales el cultivo de papa no presenta serias restricciones naturales y satisface sus requerimientos ecológicos en forma suficiente. Los problemas técnicos principales son nemátodo dorado y los tizones (tardío y temprano) lo que deriva en la necesidad de producir tubérculo-semilla de buena calidad, así como la generación de recomendaciones sobre aplicación de fungicidas. Las principales limitantes económicas se ubican en el encarecimiento de los costos de producción debido a la fuerte participación de la semilla (32.5 %) y fungicidas (18.5 %) (SARH-DDR 088, 1995) que incrementan constantemente su precio; así como en el alto grado de monopolización de la comercialización que se expresa en el hecho de que diez bodegueros mayoristas controlan el 83 % del volumen de papa alpha manejada en la central de abasto de la cd. de México y seis de ellos concentran el 60 % del volumen total desplazado (COABASTO, 1988).

El estado de Michoacán ocupa el 7° lugar a nivel nacional como productor de papa con sus 3 138 ha ubicada principalmente en los municipios de Zamora, Jacona y Tangancicuaro donde se cultiva bajo riego entre los meses de Agosto-Septiembre a Diciembre-Marzo por pequeños propietarios (76.5 % del área) (Merino, et. al., 1996; ibid).

Sin embargo, existe una ausencia de estudios de caso que permitan conocer con mayor detalle los factores que más inciden en la competitividad de la papa mexicana en el contexto de Tratado de Libre Comercio. Y especialmente se desconocen las estrategias competitivas que han empleado los productores mexicanos de papa para competir en el mercado. Por esta razón se planteó el problema de investigación siguiente:

Establecer cuáles son las estrategias competitivas utilizadas por los productores de papa del Bajío Zamorano para crear ventaja competitiva y explicar cuál ha sido la influencia del entorno regional y nacional en la constitución de ventajas competitivas de esos productores

1.2 Planteamiento de la Hipótesis

El descubrimiento de Ford que permitió a su empresa una expansión mundial exitosa radica, no solo en la cadena de montaje que integra tiempos y movimientos a la máquina, sino sobre todo en la orientación de la producción hacia bienes de consumo masivo en mercados no

elitistas (Gilly, 1981). Esto propició la adopción del fordismo en otras ramas productivas y su conversión en el puntal de la internacionalización del capital (Palloix, 1977). Así, la agricultura fue integrada a la acumulación de capital como otra área de valorización intensiva. En los países avanzados, el capital comenzó produciendo alimentos básicos: el desarrollo en profundidad de las relaciones capitalistas de producción se extendieron al cultivo de cosechas para el consumo masivo. Esto se relaciona con el surgimiento de las empresas transnacionales de tipo agroindustrial que han propiciado diferentes transformaciones entre las que destacan una relación de dominación directa de la industria sobre la agricultura y la conversión de los países atrasados en importadores de alimentos bajo el esquema de una nueva división internacional del trabajo (Barkin y Suárez, 1985). La internacionalización del capital provoca que las fases del proceso global de producción ocurran en un espacio mundial. Entonces, la comprensión de la economía nacional solo es posible a partir de la economía internacional (Palloix, 1977) y el entendimiento de la agricultura nacional se alcanza cuando se esclarecen sus vínculos con la agricultura mundial, así como con los sectores económicos secundario y terciario.

La teoría de la ventaja competitiva caracteriza e interpreta algunos fenómenos relacionados con la internacionalización del capital, aunque poniendo énfasis en los sectores industriales. Porter (1991) destaca que el núcleo de su teoría lo constituye la explicación de la forma en que el entorno próximo a una empresa conforma su éxito competitivo en el transcurso del tiempo. Así mismo, indica haber descubierto que las empresas no llegaron a alcanzar el éxito a menos que basen sus estrategias en la mejora y la innovación, en la resuelta voluntad de competir y en una comprensión realista de su entorno nacional y de la forma de mejorarlo. Es decir, las empresas ocupan el papel estelar en la creación de la ventaja competitiva ya que son ellas las que compiten en el mercado con base en diferentes estrategias competitivas. La pregunta ¿cómo compiten las empresas agrícolas? permanece aún sin respuesta definitiva en el marco de la teoría de la ventaja competitiva. Responderla es una necesidad y una tarea vigente hoy en día.

Las principales hipótesis sobre la competitividad agrícola que se han formulado hoy en día son las siguientes:

i.- La hipótesis general (Porter, 1991) establece en síntesis que la competitividad **(2)** depende de la innovación permanente, la inversión sostenida y del desarrollo constante de la productividad en los sectores o segmentos sectoriales realizados fundamentalmente por las empresas pioneras, emprendedoras y decididas con auténticas estrategias competitivas mundiales. Esta idea general se desarrolla en los principios de la competitividad a dos niveles (ventaja competitiva nacional y ventaja competitiva empresarial) cuyas hipótesis básicas son las siguientes:

a.- La ventaja competitiva nacional **(3)** depende de cuatro atributos genéricos (condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa) que constituyen un sistema dinámico mutuamente autorreforzante que crea las fuerzas que moldean la probabilidad, orientación y velocidad de mejora e innovación de las empresas de una nación integradas en un sector. Ellos

aclaran las condiciones que despiertan el interés de las empresas para hacer inversiones sostenidas. Así, las naciones tienen más probabilidades de éxito en sectores o segmentos sectoriales donde el diamante nacional sea más favorable. Los principios implícitos en esta tesis son aplicables en los ámbitos sectorial, regional y nacional con distintas especificaciones para cada uno de éstos.

b.- La ventaja competitiva empresarial depende de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades discretas (actividades primarias y actividades de apoyo) de la cadena del valor, esto es, de la estrategia competitiva cuyo diseño debe considerar aspectos tales como estructura del sector, posicionamiento dentro del sector, tipo de ventaja competitiva (coste inferior, diferenciación), ámbito competitivo y el planteamiento mundial de la estrategia. Así, la ventaja competitiva depende de la forma en que la empresa crea, desarrolla y mantiene su ventaja, esto es, deriva de la innovación permanente realizada en la organización de la cadena de valor y el sistema de valor de la empresa, especialmente el perfeccionamiento de las fuentes de la ventaja competitiva, lo cual requiere inversiones constantes y un planteamiento mundial de la estrategia. Las estrategias competitivas genéricas son las siguientes: liderazgo general o total en costos, diferenciación del producto o servicio y enfoque de mercado o alta segmentación (centrado en costes y diferenciación centrada). Como ya se indicó anteriormente estas hipótesis son aplicables a los diferentes sectores económicos, no fueron creadas específicamente para el sector agrícola.

ii.- La hipótesis gubernamental (Salinas, 1989 y 1991) sostiene que la competitividad de las explotaciones agropecuarias depende de las economías de escala, las cuales se pueden alcanzar por medio de la compactación de áreas y esta es posible facilitando formas de asociación flexibles en cada uno de los tipos de propiedad, entre ellos y con inversionistas privados para estimular una mayor inversión, capitalización, tecnificación, así como una mejor administración y comercialización y por consiguiente una mayor viabilidad de los productores agrícolas.

iii.- El enfoque político de la competitividad (Salcedo, 1992 y 1992) que considera a la competitividad como un concepto político (4), que reúne o combina los efectos de las ventajas comparativas y de las distorsiones del mercado, estas últimas causadas por la existencia de monopolios u oligopolios o, principalmente, por la intervención del gobierno. Así, la competitividad es un proceso de constante cambio que responde en lo fundamental a los cambios de política (cfr. Santiago y Ruvalcaba, 1995).

iv.- La hipótesis de la integración de cadenas productivas (Santoyo y Muñoz, 1994 y 1996) parte de considerar que la competitividad empresarial (5) requiere la confluencia de varios factores entre los que podemos mencionar a las economías de escala (internas, externas), ventas a mejores precios, rendimientos superiores, administración del riesgo, apoyos oficiales importantes, costos de producción menores, baja importancia de la contribución de la empresa a la reproducción social de los socios, pero no depende solamente de las economías de escala. El desarrollo de la competitividad debe considerar la situación competitiva de la empresa (posicionamiento y eficiencia competitiva) para definir la estrategia competitiva (reconversión productiva, diferenciación, diversificación de productos, inversiones

tecnológicas–mercadotécnicas–control de calidad, planeación productiva y comercial) que mejor se adopte a su situación. Además, la competitividad empresarial esta determinada por cuatro niveles de actuación: empresa, gremios y sectores, gobierno y la negociación internacional de las condiciones de intercambio de bienes y servicios.

Así, en la agricultura mexicana los pequeños y medianos productores pueden alcanzar competitividad, mas rápidamente y en el corto plazo, por medio de economías de escala externas (coordinación entre diferentes unidades de producción) a través de la estrategia de la formación de empresas de servicios (compactación de servicios profesionales de asistencia técnica, abasto, financiamiento y comercialización) que permitan disminuir sus costos de producción, elevar su capacidad de negociación, aumentar su productividad y mejorar la toma de decisiones mediante un manejo más eficiente de la empresa. Esto se traduce y fundamenta en el reto de crear las condiciones para una eficaz integración de cadenas productivas en el sector agropecuario vía alianzas estratégicas.

v.- La hipótesis de la competitividad de la agricultura de maíz en México (Caballero y Zermeno, 1993) establece que la diferente competitividad resulta no sólo de que cada país disponga de recursos naturales distintos, sino también de otros factores económicos e histórico–institucionales, que determinan estructuras agrarias muy particulares y, cuando menos en el caso de México, sociedades rurales complejas, cuya capacidad de competir internacionalmente es muy desigual. Incluso, para algunas de ellas puede ocurrir que no esté entre los objetivos prioritarios de su actividad agrícola la competencia, sino que procuren otros objetivos, entre ellos, la persistencia de una forma de ser. Esta investigación es uno de los pocos estudios empíricos sobre la “capacidad competitiva de la agricultura” el cual señala que el poder competitivo de la agricultura de maíz se manifiesta en los distintos costos de producción que reflejan las diferencias relativas a la productividad del trabajo, la superficie cultivada y cultivable, el volumen de producción, los rendimientos por hectárea, la dotación de tierra por hombre ocupado en la actividad, el producto por hombre ocupado (6), la política agrícola (precios y subsidios), la rentabilidad y la participación en el mercado mundial.

Esta investigación parte de considerar que la teoría de la ventaja competitiva nacional elaborada por Porter (1991) es la que se acerca más al comportamiento real de las condiciones que explican a plenitud la competitividad a diferentes niveles, dispone de una amplia base empírica que fundamenta sus hipótesis y ofrece mejores perspectivas de análisis e intervención de la competitividad. Por otro lado, la evaluación de la competitividad de la agricultura nacional con el enfoque porteriano permitirá establecer diferentes factores que influyen en su creciente internacionalización y las formas que ésta asume.

En este sentido la presente investigación pretende adaptar los fundamentos de la teoría de la ventaja competitiva nacional al análisis de la misma en la agricultura cuyas peculiaridades en términos de su fuerte dependencia de las condiciones naturales, las dificultades de innovación tecnológica, los grandes riesgos inherentes a dicha actividad, los obstáculos actuales para conseguir una rentabilidad aceptable, entre otras son ampliamente reconocidas. En particular, se pretende adaptar dicha teoría al análisis de las condiciones competitivas del cultivo de papa en una región específica que es el Bajío Zamorano. En el

proceso de investigación se considero necesario recurrir a otras teorías y enfoques metodológicos tales como teoría crítica, análisis de coyuntura y análisis de sistemas agrícolas, para poder adaptar la teoría porteriana al caso de este estudio y reconstruirla en el marco de un concepto de desarrollo social integral.

Los diferentes estados productores (Puebla, Estado de México, Veracruz, Chihuahua, Sinaloa, Tlaxcala, Michoacán) presentan distinto nivel de competitividad de acuerdo a las condiciones particulares que presenta el proceso global de producción en cada uno de ellos.

Los productores de papa alpha de Sinaloa presentan una posición ventajosa debido a que son uno de los principales productores de semilla, tienen una de las productividades mas altas del país (25 ton/ha), abastecen al mercado nacional sin competencia durante dos meses (15 marzo a 15 mayo), producen la papa con mejor calidad de freído para la industria (sabritas, barcel), tienen un avanzado control de la oferta de papa y son los productores empresariales más grandes que han integrado la comercialización del producto (bodegas en CEDA del D.F.) figurando entre los mayoristas más grandes, además de tener inversiones en otras actividades económicas (áreas especulativas, producción-distribución de agroquímicos, inmobiliaria, agroindustrial, construcción, comercio) (COABASTO, 1988).

Los productores de los otros estados son predominantemente minifundistas y carecen de las ventajas de los sinaloenses. El caso de los municipios productores de papa alpha en Michoacán (Zamora, Jacona y Tangancicuaro) se caracteriza por lo siguiente: a) predominan los productores minifundistas, aunque en 1987 diez productores concentraron el 40% del total del área cosechada de papa en el estado. b) Carecen de bodegas locales refrigeradas. c) NO producen semilla de papa ya que a fines de 1976 se impuso la cuarentena contra el nemátodo dorado. d) Presentan competencia en el periodo de cosecha con otras regiones (Sinaloa, Hidalgo). e) Productividad promedio de 16.7 ton/ha que es intermedia en el contexto nacional. f) Los productores bodegueros no son de los principales mayoristas de CEDA. g) Carecen de control sobre el volumen regional de papa (oferta) (ibid).

Las consideraciones anteriores permiten proponer las hipótesis de trabajo siguientes:

i.- Las características socioeconómicas de los productores de papa del Bajío Zamorano, Michoacán determinan el tipo de diseño de sus estrategias competitivas así como la predominancia de las estrategias competitivas siguientes: a) enfoque de mercado en la selección de la variedad; b) liderazgo en costos vs. productividad.

ii.- El entorno regional y nacional ha incidido en el desarrollo de los factores del diamante de la ventaja competitiva reforzando las estrategias competitivas de los productores de papa del Bajío Zamorano en los términos siguientes:

a.- Las condiciones naturales, técnicas y socioeconómicas del Bajío Zamorano propician una productividad y calidad del producto intermedios, así como un periodo de cosecha en el que se presenta una fuerte competencia interregional y nacional.

b.- Las políticas macroeconómica, sectorial y de desarrollo regional implementadas por el Estado mexicano han estimulado el desarrollo de la producción hortícola, especialmente papera en el Bajío Zamorano.

1.3 Procedimiento y Técnicas de Investigación

Esta investigación parte de considerar que la competitividad es un proceso complejo que depende de múltiples factores tales como productividad, rentabilidad, innovación, inversión, condiciones de los factores, entre otros. En consecuencia debe abordarse a distintos niveles y ámbitos de análisis e intervención que son los siguientes: unidad de producción o empresa, sector, región y nación. Así mismo, el estudio de la competitividad puede realizarse bajo distintos enfoques teóricos (marxismo, economía neoclásica) y perspectivas analíticas (sistema-producto, sistema agroindustrial, análisis regional, sistemas agrícolas o agrarios). Además, es muy difícil o imposible, expresar la competitividad utilizando un solo indicador. Así, en lugar de utilizar un índice global, se usará una serie de indicadores que expresan de manera significativa la ventaja competitiva de los productores de papa.

1.3.1 Procedimiento de investigación

En esta investigación la unidad de estudio es la unidad de producción y las unidades de análisis-síntesis serán el tipo de productor, las estrategias competitivas y las ventajas competitivas.

El punto de partida es la idea de que son las empresas quienes compiten en los mercados internacionales. Sin embargo, en la agricultura mexicana como resultado de su peculiar historia agraria la producción es realizada no solo por empresas sino por productores campesinos cuya racionalidad de asignación de los recursos es distinta y diametralmente opuesta. Por tal motivo el estudio se centra en las unidades de producción agrícola cuya diversidad es ordenada por medio de la tipología de productores con base en los criterios siguientes:

- i.- Evolución de la unidad de producción
- ii.- Racionalidad socioeconómica en términos de los aspectos siguientes:
 - a.- Lógica de reproducción social
 - b.- Forma de reproducción
 - c.- Lógica económica
 - d.- Estrategia productiva
- iii.- Inventario de recursos en términos de los aspectos siguientes:
 - a.- Estructura familiar o fuerza de trabajo disponible
 - b.- Medios de producción
 - * disponibilidad de tierra
 - * instalaciones
 - * maquinaria
 - * ganado
 - * instrumentos agrícolas
 - c.- Estructura productiva (cultivos, hato)
- iv.- Balance económico cuya ecuación básica es la siguiente:
 $G=PT-CT$
G=ganancias

PT=producción total de la unidad a precios privados.

CT=costos totales a precios de mercado que resulta de la suma del capital imputado (CI), capital circulante (CP), valor imputado a la fuerza de trabajo familiar (VI), valor de la fuerza de trabajo asalariada (VP), renta (RP) e intereses (IP).

v.- Sistemas de trabajo agrícola de la papa analizados de acuerdo a los aspectos:

- a.- Condicionamiento natural
- b.- Estructura productiva de la parcela
- c.- Productividad de la tierra
- d.- Ciclo agrícola (barbecho, sucesión de cultivos)
- e.- Manejo agrícola (prácticas y calendarios agrícolas)
- f.- Lógica de reproducción técnica

Esta primera fase de análisis, la tipología de productores, permitió estratificar la heterogeneidad de los productores de papa en forma tal que aumenta su homogeneidad dentro de los estratos con la consecuente ventaja de que los indicadores de las estrategias y ventajas competitivas reflejan más cabalmente las características propias de esos productores y permiten medir con mayor exactitud que tipo de productores en realidad si son competitivos y cuales no.

En una segunda fase de análisis se procedió a establecer las estrategias y ventajas competitivas de los productores de papa. En este caso partimos del supuesto de que la diversidad de productores implica distintas estrategias y ventajas competitivas. El otro supuesto del que partimos es que la productividad es el principal determinante, a la larga, del nivel de competitividad de cualquier sistema-producto, porque es la causa principal de la rentabilidad. Así, un creciente nivel de vida para los agentes involucrados depende de su capacidad para alcanzar altos niveles de productividad y aumentarla en el transcurso del tiempo. El crecimiento sostenido de la productividad requiere que la cadena del valor y el sistema del valor se perfeccionen constantemente. Los productores de un sistema-producto deben mejorar inexorablemente la productividad, no solo mediante el incremento de los rendimientos físicos, sino también a través de la elevación de la calidad de los productos, la adición de características deseables, diferenciación de productos, relaciones y servicios con los clientes, mejora de la tecnología de los productos, superación de la eficiencia productiva, prestigio y lealtad a la marca. Los productores deben adquirir las aptitudes requeridas para competir en segmentos de mercado cada vez más refinados (cfr. Porter, 1991). Por consiguiente los criterios para estudiar las estrategias y ventajas competitivas son los siguientes:

- i.- Competitividad que es medida con base en los aspectos siguientes:
 - a.- Evolución de la producción de papa en las unidades de producción
 - b.- Participación en el mercado
 - c.- Productividad:
 - * productividad de la tierra
 - * productividad de la fuerza de trabajo
 - d.- Rentabilidad que se calculó con base en:

margen de beneficio (mb)

$mb=1-c$

$c=\frac{\text{costo por tonelada}}{\text{precio}}$

beneficio por unidad de área cosechada (bh)

$bh=mb (vph)$

$vph=(p) (r)$

$vph=\text{valor de la producción de una hectárea}$

$p=\text{precio}$

$r=\text{rendimiento por hectárea}$

beneficio por unidad de producción (bu)

$bu=(bh) (s)$

$s=\text{superficie por unidad de producción}$

ii.- Ventaja competitiva que se estableció con base en los aspectos siguientes:

a.- Calidad de la producción

b.- Precio

c.- Enfoque de la producción (mercado fresco, industria, semilla)

d.- Costos de producción:

* costo por tonelada

* costo por hectárea

* costo de la mano de obra (\$/hora hombre)

* costo unitario de la mano de obra

iii.- Estrategias competitivas que se estudiaron con base en los aspectos siguientes:

a.- estructura de costos

b.- inversión de las unidades de producción

c.- innovación de las unidades de producción

d.- evolución de la productividad

e.- integración vertical y horizontal

f.- tecnología

g.- investigación (I+D)

h.- alianzas

i.- orientación de la producción

1.3.2 Técnicas de investigación

La colecta de información se realizó a través de fuentes documentales (censos, anuarios, estadísticas), observación directa, entrevistas semiabiertas a informantes clave (líderes, autoridades, investigadores, instituciones) y entrevistas a productores.

Las entrevistas a productores se realizaron con base en el muestreo estratificado con descomposición de Neyman que permite establecer la validez externa (representatividad de los datos) y la validez interna (control de los factores de confusión) por medio del muestreo y la estratificación respectivamente.

El muestreo estratificado con descomposición de Neyman se caracteriza por dividir a la población en grupos homogéneos, descomponiendo la muestra en estratos en forma proporcional al tamaño y a la varianza de cada uno de ellos.

Se definieron cuatro estratos de productores dentro de la población objetivo con base en el tamaño del predio cultivado con papa. Los estratos son los siguientes: estrato I (menor o igual a 3 ha), estrato II (mayor de 3 y menor o igual a 7 ha), estrato III (mayor de 7 y menor o igual a 15 ha), estrato IV (mayor de 15 ha).

El criterio de estratificación obedece al propósito de homogeneizar la información, es decir, disminuir la variabilidad por ello se consideró necesario establecer los rangos citados en el cuadro anterior que fueron definidos arbitrariamente.

El tamaño de muestra total de la población (n) se calcula con la formula siguiente:

$$n = \frac{(\sum_{i=1}^k N_i S_i)^2}{N^2 V + \sum_{i=1}^k N_i S_i^2} \quad (A)$$

siendo: N_i el número de observaciones del estrato i (1)

S_i la desviación estándar del estrato i (2)

S_i^2 la varianza del estrato i (3)

N^2 el cuadrado de la población total (4)

V la varianza permisible en el calculo de n (5)

$k=4$ el número total de estratos, es decir, $i=1, \dots, 4$ (6)

El tamaño de muestra n_i para el estrato se calcula con la formula siguiente:

$$n_i = \frac{N_i S_i}{\sum_{i=1}^k N_i S_i} n$$

donde (1), (2), (3), (4) y (6), de (A) son las notaciones correspondientes y n el tamaño total de muestra

1.3.2.1 Cálculo del tamaño de muestra de los productores de papa del Bajío Zamorano

Cuadro 1 Estadísticas básicas del muestreo estratificado con descomposición de Neyman.

ESTADÍSTICAS	ESTRATOS				TOTALES
	I	II	III	IV	
Productores (N_i)	36	31	21	14	$N=102$
Desviación Standard (S_i)	5.944444444	9.634955396	24.56509964	110.8752352	151.019735
Varianza (S_i^2)	35.33641975	92.83236548	603.4441203	12 293.31778	13 024.9307
Media ($\bar{x}_i$)	4.277777778	11.14516129	26.85714286	81.14285714	123.422939
($N_i S_i$)	214	298.6836173	515.8670924	1 552.253293	2 580.804
($N_i S_i^2$)	1 272.111111	2 877.80333	12 672.32653	172 106.4489	188 928.69

Media estratificada $\bar{X}_e = (\sum_{i=1}^k N_i/N) \bar{X}_i = 21.564$

$N_i/N =$	0.352941176	0.303921569	0.205882353	0.137254902	
$(N_i/N) \bar{X}_i =$	1.509803922	3.387254902	5.529411765	11.1372549	21.5637255

Precisión $d = \pm 1.781163726$ ha, utilizada para calcular varianza utilizada en el cálculo del tamaño de la muestra total que corresponde al 8.26 % de error permisible con relación a la media estratificada de la superficie.

Varianza $V = d^2/Z^2_{\alpha/2} = 0.825839291$

$Z^2_{\alpha/2} = 1.96 = 95\%$ de confiabilidad

Tamaño de la muestra total: $n=33.7207622\sim34$
Tamaño de la muestra de los estratos: $n_1=2.82\sim3$; $n_2=3.93\sim4$;
 $n_3=6.8\sim7$; $n_4=20.45\sim20$

1.3.2.2 Muestra de los productores de papa del Bajío Zamorano

El número de entrevistas de los productores de papa del Bajío Zamorano fue el número total calculado con base en el muestreo estratificado con desviación de Neyman, pero el número de entrevistas por estrato se modificó de acuerdo a las necesidades de la investigación que debía cubrir diferentes condiciones agroecológicas y distintos sistemas agrícolas. Las características de la muestra final de productores del papa del Bajío Zamorano aparecen en los cuadros 2 y 3.

Cuadro 2 Características de la muestra de productores de papa del Bajío Zamorano.

CONCEPTO	ESTRATOS				TOTAL
	I (< 7 ha)	II (7 a 15 ha)	III (15 a 40 ha)	IV (>40 ha)	
Número de Productores	10	7	9	8	34
Ejidatarios	10*	4*	*5		19
Propietarios		*1	1*	6	7
Ejidatarios y Propietarios			1	2	3
Rentistas	3*	*2	2	*7	4
Aparceros		1	*2	1 AE*	1
Otros Propietarios-Medieros	2*	1*	1*		
Superficie Total	25.1255	78	227	1 143	1 473.1255
Ejidal	18.6255*	14.5	74	21	128.1255
Privada			16	569	585
Rentada					
Ejidal	6.5	45.5	111	93	256
Privada				380	380
Comunal				60	60
Aparcería					
Ejidal		8	8	20	36
Privada					
Otra Aparcería	8.5*	10 E	18 P		28
Arrendadas	3 E				
Asociación Agrícola Local de Productores de Papa	0	0	5 139 ha	8 1 143 ha	13 1 282 ha

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

1.4 Notas

(1) Para Santiago y Ruvalcaba (1995) el análisis de la capacidad competitiva involucra aspectos dinámicos y no solo se refiere al proceso de producción, sino también a las condiciones de infraestructura, acceso a los servicios financieros y de comercialización y a la oferta tecnológica. Es, además, el resultado de la política económica, a través de la influencia de diferentes variables macroeconómicas. Sin embargo, al estimar la competitividad de un producto lo hacen con base en la matriz de análisis de política (MAP) introduciendo así un sesgo ya que en esta metodología la competitividad de un producto está dada por la magnitud de la ganancia privada, misma que se obtiene como la diferencia entre los costos y los ingresos del productor, medidos a precios de mercado. Así, la competitividad se hace depender básicamente de las distorsiones del mercado, especialmente las derivadas de la política económica gubernamental. Además, la ubicación de la competitividad como proceso complejo solo es declarativa porque carece de hipótesis concretas y al adoptar la MAP asume las hipótesis microeconómicas que esta metodología lleva implícitas.

Cuadro 3 Superficie y productores entrevistados por comunidad.

COMUNIDADES	ESTRATOS				TOTAL
	I (< 7 ha)	II (7 a 15 ha)	III (15 a 40 ha)	IV (>40 ha)	
Ario de Rayon Número de productores Superficie	2 6	1 8	1 1 40 9		4 63
Atecucario Número de productores Superficie	2 10.5	1 4	3 1 53 2		6 69.5
Rinconada Número de productores Superficie	2 5	1 8 RE	1 20		4 33
Romero de Guzman Número de productores Superficie	1 0.6255	1 14	1 18		3 32.6255
Romero de Torres Número de productores Superficie	3 3				3 3
El Sauz Número de productores Superficie		1 11 RE			1 11
Chaparaco Número de productores Superficie				1 5 E	1 5
Zamora de Hidalgo Número de productores Superficie		1 10 ApE	3 1 69 16	6 450	10 545
La Saucedá Número de productores Superficie				1 10 P	1 10
Villamar Número de productores Superficie		1 8 ApE			1 8
Vista Hermosa Número de productores Superficie		1 28			1 28
Tangancicuaro Número de productores Superficie		1 15 RE		2 240	3 255
Santiago Tangamandapio Número de productores Superficie				1 1 80 40 RP	2 120
Jacona Número de productores Superficie				1 38 P	1 38
Zacatecas Número de productores Superficie				1 200	1 200
Purisima de Bustos Número de productores Superficie				1 80	1 80

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

(2) Se han desarrollado distintas explicaciones sobre la competitividad que son contradictorias con la realidad, tales como: a) La competitividad nacional es un fenómeno macroeconómico, movido por variables, tales como los tipos de cambio, los tipos de interés y los déficit públicos. b) La competitividad es función de mano de obra barata y abundante. c) La competitividad depende de poseer recursos naturales en cantidades ingentes. d) La política gubernamental ejerce la mas fuerte de las influencias sobre la competitividad. Este punto de vista identifica como claves del éxito internacional la fijación de objetivos, la protección, la promoción de las exportaciones y las subvenciones. Porter (1991) concluye que analizando el conjunto de las naciones, los sectores donde más intensamente ha intervenido el Gobierno, menos éxito han alcanzado en términos internacionales en la mayoría de los casos. El

Gobierno bien puede decirse que interviene en la competencia internacional, pero rara vez lo hace en un papel estelar. e) Una última explicación bastante utilizada, de la competitividad nacional se centra en las diferencias en las prácticas de gestión, entre las que se incluyen las relaciones entre trabajadores y dirección. El problema que entraña esta explicación es que diferentes sectores requieren diferentes enfoques en su gestión. Lo que se pondera como buena práctica de gestión en un sector sería desastroso en otro. Tampoco se puede generalizar respecto a las relaciones entre los trabajadores y la dirección.

Todas estas explicaciones de la competitividad presentan pruebas empíricas contradictorias, esto es, son válidas en algunos casos y falsas en otros. Así, en la determinación de la competitividad interviene un conjunto de fuerzas más amplio y más complejo. Esta situación pone de manifiesto que el problema más grave es la carencia de una teoría generalmente aceptada que explique la competitividad. Es decir, es necesario un nuevo paradigma o una nueva teoría, lugar que pretende ocupar la teoría de la ventaja competitiva de las naciones.

(3) Existen respuestas parciales y contradictorias a la pregunta ¿Qué es una nación competitiva? Tales como las siguientes: a) Es competitiva una nación en la que toda empresa o sector es competitivo. De ser esto cierto ninguna nación sería ni podría ser competitiva. b) Una nación es competitiva cuando su tipo de cambio hace que el precio de sus bienes resulte competitivo en los mercados internacionales. Esto resulta falso en los casos de Japón y Alemania que han tenido largos periodos de fortaleza y apreciación de su moneda. c) Es competitiva una nación con un gran superávit en su balanza comercial. Esto es falso en el caso de muchas naciones pobres que cuentan con balanza comercial sana, pero su economía presenta graves problemas. d) Es competitiva una nación que tiene una creciente participación en las exportaciones mundiales. Esto es falso en muchas naciones con exportaciones estancadas o decrecientes, pero con buena renta per capita. e) Es competitiva una nación cuyos costes unitarios de mano de obra son bajos. Esto se logra generalmente con bajos salarios como en la India y México que tienen economías muy problemáticas. Cada una de estas medidas dice algo respecto a la industria de una nación, pero ninguna claramente con la prosperidad económica nacional (vid Porter, 1991).

(4) Para Salcedo (1992) la competitividad no está definida en la teoría económica; es lo que se observa, y es mas bien un concepto político que reúne los efectos de las ventajas comparativas y de las distorsiones de mercado; estas últimas causadas por la existencia de monopolios u oligopolios o, principalmente, por la intervención del gobierno (Sharples, 1990). La competitividad se refiere al nivel de ganancia privada o rentabilidad privada de una determinada actividad. Se refiere a la capacidad de la finca para sobrevivir a los precios actuales de mercado, e ir incrementando su participación dentro de éste. Y, afirma tajantemente, que la competitividad es un proceso de constante cambio que responde precisamente, y en lo fundamental, a los cambios de política.

(5) Para Santoyo y Muñoz (1994 y 1996) la competitividad es la capacidad de una empresa para permanecer o penetrar en un mercado con ganancias y, además, mejorar el nivel de vida de sus integrantes. Es decir, una empresa es competitiva en un mercado, si se logra

tener utilidades durante un período mas o menos largo dentro de este mercado. Así, para que una empresa sea competitiva requiere la confluencia de varios factores para lograr que los ingresos de la empresa sean superiores a sus costos (ganancias) y permanezca en el mercado tales como economías de escala (internas, externas), ventas a mejores precios, rendimientos superiores, costos de producción menores, etcétera.

(6) El indicador producto por hombre ocupado en la actividad es un indicador que resume mejor el diferente poder competitivo de la agricultura de USA respecto a la mexicana, pues en él encontramos. el origen de la mayor diferencia competitiva entre México y Estados Unidos. En el concepto producto por hombre ocupado se sintetiza la desigualdad productiva y social de la agricultura del maíz de México y Estados Unidos. Sus determinantes son los rendimientos por hectárea y la superficie cultivada por hombre ocupado, esto es, $q = (r)(t)$. En el primer factor se manifiesta la desigualdad de recursos naturales, económicos y tecnológicos de que disponen ambas agriculturas. En el segundo factor se manifiestan las distintas estructuras agrarias de ambos países. También se expresa en la razón tierra por hombre ocupado, la presión demográfica que existe en el campo mexicano, derivada de las características del ciclo de producción agrícola y de la falta de opciones productivas en el conjunto del sistema económico (Caballero y Zermeño, 1993).

1.5 Bibliografía

- Barkin, D. y Suárez, B. 1985. El fin de la autosuficiencia alimentaria. México, D. F. Editorial Océano-Centro de Ecodesarrollo.
- Caballero V., E. y Zermeño L., F. 1993. Condiciones competitivas de la agricultura del maíz en México. México, D. F. Nuevo Horizonte Editores, S. A. de C. V. 150 p.
- COABASTO. 1988. Sistema producto. Papa alpha para el Distrito Federal. México, D. F. DDF-COABASTO-CEDA. 61 p.
- FAO. 1994. Anuario de comercio. Roma, Italia. FAO. Vol. 47. pp. 112 a 114.
- FAO. 1994. Anuario de producción. Roma, Italia. FAO. Vol. 47. pp. 89 a 91.
- Gilly, A. 1981. La mano rebelde del trabajo. Revista Coyoacán No. 13. México, D. F. Ediciones El Caballito. pp. 15-54.
- Gómez C., M. A., Schwentesius R., R. y Merino S., A. 1992. La producción de hortalizas en México frente al tratado de libre comercio con EE.UU. y Canadá. La agricultura mexicana frente al tratado trilateral de libre comercio. México, D. F. CUESTAAM-Juan Pablos Editor S. A. pp. 33-62.
- Gómez C., M. A., Schwentesius R., R. y Calva T., J. L. 1994. La importancia de los estudios por sistema-producto y la propuesta CUESTAAM para mejorar la microeconomía en la agricultura. Diario el Financiero. Sección Enfoques. México, D. F. pp. 31A a 32A.
- Marx, C. 1980. El capital. Crítica de la economía política. 2ª. edición. México D. F. Editorial Fondo de Cultura Económica. Tomo II pp. 27-114.
- Merino S., A. A., Schwentesius R., R. y Gómez C., M. A. 1996. El sector hortícola de México y Estados Unidos. Evolución en cifras 1970-1994. Chapingo, México. UACH-CUESTAAM. 76 p.

Montaldo, A. 1984. Cultivo y mejoramiento de la papa. San José, Costa Rica Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 706 p.

Palloix, Ch. 1977. Las firmas multinacionales y el proceso de internacionalización. 2ª edición. México, D. F. Siglo Veintiuno Editores. pp. 12 a 23.

Parra V., M.R., Perales R., M., Izunza M., F., Solano S., C., Hernández X., E. y Santos O., A. 1984. La regionalización socioeconómica. Una perspectiva agronómica. Revista de geografía agrícola No. 5-6. Chapingo, México: PATUACH-SCRU-DDC. pp 24-34.

Porter M. E. 1982. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, D. F. CECSA.

Porter M.E. 1987. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D. F. CECSA

Porter M.E. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires, Argentina. Javier Vergara Editor, S. A. pp. 11 a 185.

Salcedo B., S. 1992. Competitividad y ventajas comparativas del sector agropecuario mexicano ante el Tratado Trilateral de Libre Comercio. La disputa por los mercados, TLC y sector agropecuario. Coordinadores: Alejandro Encinas, Juan de la Fuente y Horacio Mackinlay. México, D. F. H. Cámara de Diputados LV Legislatura-Comite de Asuntos Editoriales-Comisión de Asentamientos Humanos y Obras Públicas y Editorial Diana S. A. de C. V. pp. 53 a 67.

Salcedo B., S. 1992. Competitividad y ventajas comparativas del sector agropecuario mexicano ante el Tratado Trilateral de Libre Comercio. Cuadernos Agrarios 4 enero-abril 1992 nueva época año 2. México, D. F. Federación Editorial Mexicana. pp. 10 a 20.

Salinas de G., C. 1989. Programa Nacional de Modernización del Campo. México, D. F. SARH. 51 p. Copia fiel del Diario Oficial de la Federación del 31 de mayo de 1989.

Salinas de G., C. 1991. En marcha, la reforma que necesita el campo mexicano. México, D. F. En Revista Proceso número 784 del 11 de noviembre de 1991. pp. I a XIV.

Santiago, M. J. y Ruvalcaba L., J. 1995. Competitividad de los productores de papa de los llanos de Puebla en una economía abierta. Agroeconomía de la Papa en México. Montecillos, México. Instituto Francés de Investigación Científica para el Desarrollo en Cooperación (ORSTOM)-Colegio de Postgraduados. pp. 179 a 189.

Santoyo C., V. y Muñoz R., M. 1994. Visión y misión agroempresarial. Qué hacer hoy, para la agricultura del mañana. Chapingo, México. Universidad Autónoma de Chapingo-Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agricultura y la Agroindustria Mundial (UACH- CUESTAAM). 297 p.

Santoyo C., V. y Muñoz R., M. 1996. Visión y misión agroempresarial. Competencia y cooperación en el medio rural. Segunda Edición. Chapingo, México. Universidad Autónoma de Chapingo-Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agricultura y la Agroindustria Mundial (UACH- CUESTAAM). 334 p.

SARH-DDR 088 Zamora. 1995. Costos de producción del cultivo de la papa ciclo PV 95/95. Zamora, Mich. Mecnografiado.

2. INTEGRACIÓN ECONÓMICA, COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO REGIONAL

2.1 Transición Capitalista: Internacionalización, Globalización e Integración Económica

El capital como relación social presenta una lógica y una racionalidad que determinan el carácter contradictorio de su expansión y desarrollo. Esto es, la relación social del capital presenta una historia que implica transformaciones cualitativas en las formas de su movimiento, las modalidades de su dominación y las formas de producción. El desarrollo capitalista puede ser dividido en tres macroperiodos (Amin, 1984): i) El periodo de implantación (1400 a 1789) se caracteriza por la acumulación de capital, la proletarianización y el expansionismo mercantilista; ii) El periodo de consolidación (1789 a 1880) se distingue por la constitución de la gran industria, el librecambio y la revolución del proceso de trabajo (revolución industrial); iii) El periodo del imperialismo (1880 a 1996) que se caracteriza por la aparición de los monopolios, el surgimiento de la exportación de capitales y el nacimiento del intercambio desigual internacional. Este periodo puede ser subdividido en tres fases: a) La fase del imperialismo clásico (1880 a 1914) que se caracteriza por elevadas tasas de crecimiento, tanto del producto en el centro como del comercio mundial en el cual la periferia se especializó en las exportaciones primarias –único motor del crecimiento– y las importaciones de productos manufacturados de consumo. Esta fase entra en crisis estructural desde la primera guerra hasta el fin de la segunda guerra mundial. b) La fase del imperialismo fordista (1946 a 1970) que está marcada, en el centro, por la masiva intervención del estado y las nuevas formas de absorción del excedente; en la periferia se adopta el modelo de industrialización sustitución de importaciones. Esta fase entra en crisis estructural en los años 70. c) La tercera fase del imperialismo global esta aún en vías de definirse. La formación social capitalista internacional atraviesa por una crisis estructural desde fines de los años sesenta hecho que pone fin a la segunda fase del periodo imperialista. Esta situación inaugura un periodo de transición a un nuevo patrón de acumulación mundial, esto es, se abre un proceso de reestructuración internacional del capitalismo bajo la conducción del modelo neoliberal. Este periodo de transición se caracteriza por la intersección de tres procesos que son la internacionalización, globalización e integración económica.

La internacionalización del ramo o industria significa que las relaciones entre producto y mercancía, proceso de producción y de circulación en una industria ya no se desenvuelven en un espacio nacional, sino internacional, en cuyo proceso desempeña un papel dominante el proceso de circulación del producto–mercancía. En consecuencia, el ciclo de la fracción del capital social invertido en el ramo se efectúa en un espacio internacional de reproducción (Palloix, 1977). Esto es, los procesos de acumulación, valorización y reproducción ampliada del capital inherentes al proceso global de producción han trascendido el ámbito nacional y se efectúan a escala internacional. En consecuencia, el funcionamiento general del capitalismo se caracteriza por la coexistencia al mismo tiempo y a cualquier nivel de amplitud (internacional, nacional, regional) de una doble tendencia que es la siguiente: a) tendencia a la diferenciación de las condiciones de producción (nuevas formas de extracción de plusvalía) y de cambio;

b) tendencia a la igualación-unificación de las condiciones de producción y de cambio. Así, las características esenciales de la internacionalización del capital son el funcionamiento a escala internacional de las leyes fundamentales de acumulación capitalista y el régimen de acumulación intensivo orientado hacia la producción masiva de bienes de consumo. El instrumento motriz de ésta doble tendencia es la innovación tecnológica. La fuerza primaria del proceso de internacionalización esta constituida por el funcionamiento de la competencia a escala internacional, que ha abandonado el ámbito nacional anterior espacio preferente de lucha. En este contexto la globalización y la integración económica constituyen resultados necesarios del proceso de internacionalización.

La palabra globalización apareció por vez primera en el diccionario Webster en 1961. Sin embargo, la globalización o mundialización emergió como discurso neoconservador a mediados de los años setenta, considerando procesos concretos (emergencia de mercados mundiales o globales, integración de economías regionales y nacionales a una economía mundial, competencia internacional y emergencia de dependencias e interdependencias) y una interpretación selectiva de éstos procesos (inevitabilidad de la globalización) (Koc, 1993). En contraste, la globalización contemporánea ha sido un resultado de la internacionalización del capital, por consiguiente, es la estrategia de las empresas transnacionales para superar la crisis. La globalización es el proceso de expansión de relaciones de intercambio, la integración de mercados domésticos y la emergencia de la división internacional del trabajo. La globalización económica se caracteriza por cuatro procesos que son la unificación de los mercados financieros, integración multinacional, formación de bloques comerciales y homogeneización de políticas económicas. A nivel mundial pueden reconocerse dos modelos de inserción en la economía internacional que son el modelo nacionalista (Japón, Corea) y el modelo neocolonialista (América Latina). La globalización es un proceso inherente al capitalismo cuya historia puede dividirse en cinco fases (1) (ibid).

Las relaciones económicas entre los países se han modificado en congruencia con el desarrollo histórico del capitalismo. Así, las relaciones económicas internacionales han adoptado diferentes modalidades que esquemáticamente pueden agruparse en las siguientes: mercantilismo (siglo XVI a XVIII), librecambismo (1800 a 1918), bilateralismo (1918 a 1939), cooperación económica (1991 a 1996) e integración económica (1930 a 1996) (Tamames, 1993). La integración económica es uno de los resultados de la globalización y a la vez uno de sus elementos constitutivos.

La integración económica es un proceso que se entrelaza con la globalización y que actualmente aparece como uno de los elementos constitutivos de ésta. La integración económica es un proceso que persigue la supresión abstracta de las barreras para las transacciones económicas constituyendo un mercado único sin trabas fronterizas (mercado común o unión económica). La integración plena es factible cuando se ha llegado a una armonización muy profunda del marco institucional de la economía y al establecimiento de una base de política supranacional que a la postre desemboca en la unión política. El proceso de integración puede revestir diferentes formas que son las siguientes: sistema de preferencias aduaneras, zonas de libre comercio, uniones aduaneras y uniones económicas o mercado

común. Esta clasificación está hecha sobre la base del papel y función del arancel de aduanas y del régimen de comercio, por ser éste precisamente el mecanismo de defensa más importante de las economías de mercado (ibid; cfr. Abdala, 1994).

La crisis económica internacional y la consiguiente reestructuración mundial del capitalismo bajo la conducción de la ideología y política neoliberal inauguran un periodo de transición a un nuevo patrón de acumulación internacional. Este periodo de transición se caracteriza por la evolución-mutación de las relaciones sociales a todos los niveles y unidades componentes de la formación social capitalista. Así, los procesos de internacionalización del capital, globalización e integración económica definen el marco contemporáneo en que ocurren y deben analizarse las transformaciones del conjunto de las relaciones sociales a nivel internacional, nacional, regional y local. La creciente internacionalización del capital, globalización e integración económica han transformado el escenario de los procesos de regionalización, competencia, desarrollo de las unidades económicas (unidades de producción, comerciales, financieras). Las nuevas tendencias de la economía internacional se consolidaron en la década de los ochenta surgiendo una nueva estructura económica a nivel mundial, en la cual los mercados de bienes, servicios y capitales mostraron un proceso creciente de globalización, congruente con la internacionalización del capital productivo y financiero (vid. Abdala, 1994; cfr. Palloix, 1977).

En el contexto descrito anteriormente no solo las exportaciones compiten a nivel mundial, sino que vender en el mercado interno es también competir a nivel mundial, debido a la apertura comercial y los tratados de libre comercio. Ya no es necesario que el productor mexicano salga al mercado externo para enfrentar la competencia mundial puesto que existen en el mercado nacional todo tipo de productos importados de gran variedad de países. Así, las unidades de producción necesitan alcanzar un nivel competitivo de categoría mundial tanto en las ventas al interior como para la exportación. Las empresas que han alcanzado esta categoría son conocidas como World Class Organizations (WCO). Sin embargo, ¿cómo crean ventaja competitiva las empresas? ¿cómo propician las regiones el desarrollo de ventajas competitivas? ¿cómo contribuyen las naciones a crear ventaja competitiva?

En estas circunstancias las tradicionales teorías (ventaja absoluta de Adam Smith, ventaja comparativa de David Ricardo) y neoclásica (teorema Heckscher-Ohlin-Samuelson) de las ventajas comparativas centradas en la disponibilidad de recursos naturales, tierra, fuerza de trabajo y capital, que antes eran el factor primordial de reproducción del capital hoy han pasado a segundo término (Porter, 1991; Delgadillo, 1993) resultando explicaciones insuficientes e inadecuadas del comercio y éxito internacional. Asimismo, las nuevas teorías del comercio (economías de escala, disparidad tecnológica, ciclo del producto de Raymond Vernon, ricardiana del factor tecnológico y las centradas en la corporación multinacional) son poco claras, inconsistentes, parciales o incompletas pues solo destacan algunos procesos económicos particulares como factores de explicación.

Las explicaciones propuestas sobre la competitividad (función de variables macroeconómicas, mano de obra barata-abundante, abundancia de recursos naturales, política gubernamental y diferencias en las prácticas de gestión) son parciales, insuficientes,

contradictorias, poco satisfactorias y se carece de una teoría generalmente aceptada porque parten de formular la pregunta inadecuada e improcedente. Así como la disparidad en las definiciones de competitividad y la falta de claridad sobre el término nación competitiva o competitividad nacional. Esta situación pone de manifiesto que **el problema más grave es la carencia de una teoría generalmente aceptada que explique la competitividad**, esto es, **un nuevo paradigma o una nueva teoría de la competitividad**.

2.2 Nación, Desarrollo Regional y Competitividad

2.2.1 Principios de la teoría de la ventaja competitiva nacional

Los procesos de internacionalización, globalización e integración económica reorganizan los territorios desde el punto de vista del capital, debilitan los estados-nación y desdibujan sus fronteras, construyen megalópolis y regiones urbanas internacionales, destruyen y reconstruyen límites regionales geográficos y socioculturales, hacen virtualmente indiferente el despliegue y localización de los capitales en ellos e intensifican la competencia a nivel internacional.

En estas circunstancias la nueva teoría debe ir mas allá de la ventaja comparativa y llegar a la ventaja competitiva de una nación. Pero, **¿qué es la competitividad?** Es un término cacofónico introducido en los años 80, por **capacidad para competir**, especialmente en los mercados exteriores (Tamames y Gallego, 1995). Esta noción es similar a la que maneja Porter (1991) quien considera que la ventaja competitiva internacional se expresa en la estabilidad y desarrollo de las exportaciones e inversiones en otras naciones. Así, la competitividad expresa una relación social que puede ser analizada en el nivel de unidades económicas, sectores, regiones y naciones. Los desarrollos teóricos porterianos se ubican en esos niveles. En especial, **la teoría de la ventaja competitiva nacional** es un planteamiento holístico que integra muchas variables que influyen en la forma de comportarse de las compañías y de progresar de las economías por lo que rebasa los límites disciplinarios a fin de comprender como funcionan los sistemas complejos y evolutivos que permita captar la plena complejidad de la competencia. En su esencia es una teoría de la inversión e innovación. El comportamiento de las empresas debe ser parte integrante de una teoría de la ventaja nacional, ya que las empresas desempeñan un papel estelar en el proceso de creación de la ventaja competitiva, por tal motivo en su núcleo está la teoría de la estrategia competitiva en sectores específicos. En general pretende desarrollar los puntos de vista de David Ricardo y Joseph Shumpeter con relación al comercio y la competencia (2).

Los procesos descritos en el numeral anterior no anulan, sino que refuncionalizan el papel de la nación y la región, especialmente en la creación de ventajas competitivas. ¿Por qué alcanza una nación o región el éxito en un sector en particular? **La respuesta se encuentra en cuatro atributos genéricos (diamante de la ventaja competitiva)** que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventaja competitiva (ibid):

a.- Condiciones de los factores (3). La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada, condiciones naturales, disponibilidad de recursos naturales o

capital, zonas geográficas de producción, estacionalidad de la producción e infraestructura necesaria para competir en un sector dado. Los factores más importantes para obtener la ventaja competitiva, no son heredados, son creados dentro de las industrias y las naciones a través de procesos que difieren ampliamente de una industria a otra y de nación a nación.

b.- Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior y exterior de los productos o servicios del sector.

c.- Sectores afines y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos, los precios de los insumos, las características del sistema de comercialización.

d.- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación respecto a como se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Las otras dos variables que pueden influir de forma muy importante y que son necesarias para completar la teoría. Son **la casualidad y el gobierno (4)**.

Las determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación. Los atributos genéricos que conforman el entorno constituyen los determinantes de la ventaja competitiva nacional, o sea, el diamante nacional. **El diamante es un sistema dinámico mutuamente autorreforzante.** El efecto de un determinante depende del estado de los otros. Las ventajas en un determinante también pueden crear o perfeccionar ventajas en otros. La interacción de la ventaja en muchos determinantes produce beneficios autorreforzantes que son extremadamente difíciles de anular o de imitar por parte de los rivales extranjeros. Así, con relación a los determinantes de un sistema (diamante nacional) se establecen las **hipótesis o principios de la ventaja competitiva nacional** que se exponen a continuación.

i.- La influencia de la nación parece que es aplicable a sectores y a segmentos mas que a firmas per se. Esto se debe a que la ventaja nacional se concentra cada vez mas en determinados sectores e incluso en segmentos sectoriales, que reflejan sus específicas fuentes de ventaja competitiva.

ii.- Los determinantes del diamante y las interacciones entre ellos crean las fuerzas que moldean la probabilidad, orientación y velocidad de mejora e innovación de las empresas de una nación integradas en un sector. Ellos aclaran las condiciones que despiertan el interés de las empresas para hacer inversiones sostenidas.

iii.- Las naciones tienen mas probabilidades de alcanzar el éxito en sectores o segmentos de sectores donde el diamante nacional sea más favorable. En especial, para alcanzar y mantener el éxito de los sectores intensivos en conocimiento que forman la espina dorsal de las economías avanzadas es necesario contar con ventajas en todo el diamante. La ventaja en todos los determinantes no es condición sine qua non para la ventaja competitiva en un sector. Así, en sectores dependientes de los recursos naturales o en sectores que entrañen tecnologías o técnicas poco avanzadas puede darse ventaja competitiva basada en solo uno o dos determinantes del sistema (diamante nacional) **(5)**.

iv.- La ventaja competitiva que se deriva de la dotación de factores tiene un carácter dinámico y depende de la capacidad de desplegarlos productivamente, es decir, del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan. El cómo y dónde se despliegan los factores será un reflejo de las opciones ejercidas por las empresas de la nación respecto a cómo movilizarlos y de la tecnología (incluidos los procedimientos y rutinas) utilizados para hacerlo.

* La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados. La disponibilidad y calidad de factores avanzados y especializados determina el refinamiento y la complejidad de la ventaja competitiva que potencialmente puede alcanzarse y su ritmo de perfeccionamiento (6).

* Las naciones serán competitivas en aquellos sectores donde son particularmente eficaces y cuenten con mecanismos institucionales (7) de calidad excepcionalmente alta para la creación y perfeccionamiento de factores avanzados y especializados (8) que son los factores más importantes para conseguir ventaja competitiva más sustentable y orden superior. Los factores avanzados y especializados requieren las mayores y más continuadas inversiones (9), en las formas más difíciles de hacer.

* La ventaja competitiva puede derivarse de la desventaja en algunos factores, ya que en la competencia real las desventajas en factores básicos crean presiones para innovar (10). Las desventajas en factores que estimulan la innovación deben ser selectivas para motivar y no desanimar, e incluirán algunos factores, pero no todos ellos. Un nivel medio de presión que incluya un equilibrio de ventajas en algunas áreas y de desventajas en otras áreas seleccionadas parece ser la mejor combinación para la mejora y la innovación (11).

v.- Las condiciones de la demanda interior (composición, magnitud y pautas de crecimiento, internacionalización) tienen una influencia dinámica al conformar el ritmo y carácter de la mejora y la innovación e inversión por parte de las empresas de una nación (12). Los atributos más importantes de la demanda interior son aquellos que producen un estímulo inicial y sostenido para la inversión y la innovación así como para competir a medida que vaya pasando el tiempo en segmentos cada vez más perfeccionados. Tal es el caso de los clientes especialmente exigentes del mercado interior, las necesidades domésticas precursoras de las que se producirán en otras naciones, el rápido crecimiento y la pronta saturación.

La influencia más importante de la demanda interior sobre la ventaja competitiva se produce mediante la combinación y carácter de las necesidades del comprador local, esto es, la composición o naturaleza de las necesidades del comprador. **a.-** La composición de la demanda interior conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador. Las naciones consiguen ventaja competitiva en los sectores o segmentos sectoriales donde la composición de la demanda interior (estructura segmentada de la demanda, compradores entendidos y exigentes, necesidades precursoras de los compradores de otras naciones) brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador mas clara o temprana que la que pueden tener sus rivales extranjeros. Las naciones también consiguen ventaja si los compradores locales presionan a las empresas locales para que

innoven más de prisa y alcancen ventajas competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros. Así, el aspecto más significativo para la ventaja competitiva es que la demanda interior sea avanzada y diferenciada.

b.- La composición de la demanda interior constituye la raíz de la ventaja nacional, mientras que el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda interior pueden ampliar esta ventaja al afectar el comportamiento, oportunidad y motivación de las inversiones (especialmente el tamaño, la tasa de crecimiento y la temprana demanda interior) e innovaciones (especialmente el número de compradores independientes y la temprana saturación)

c.- La internacionalización de la demanda interior puede ampliar la ventaja competitiva nacional al afectar el comportamiento, oportunidad y la motivación de las inversiones e innovaciones. Los compradores locales móviles o multinacionales y las influencias sobre las necesidades extranjeras constituyen los principales mecanismos mediante los cuales se internacionaliza la demanda interior y tira hacia el exterior de los productos y servicios ampliando su demanda externa y total.

d.- Las diversas condiciones de la demanda interior pueden reforzarse entres si y alcanzar su máximo significado en diferentes etapas de la evolución de un sector. Algunos aspectos de la demanda interior son importantes para establecer inicialmente la ventaja, mientras que otros la refuerzan o ayudan a mantenerla **(13)**.

vi.- La presencia en una nación de sectores proveedores internacionalmente competitivos crean ventaja, de diferentes maneras, en los sectores que van tras los proveedores en la cadena producción-consumo porque producen insumos más rentables que se emplean mucho **(14)**, se establece una coordinación continuada entre sectores y, principalmente, estimulan y aceleran el proceso de innovación y perfeccionamiento **(15)**.

La presencia en una nación de sectores competitivos que guardan conexión unos con otros lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos, acelerar el desarrollo de sectores proveedores que les sirvan o generar demanda para productos o servicios complementarios que comparten comúnmente actividades y a veces forjan alianzas formales. Los sectores conexos más importantes son aquellos auténticamente significativos para la innovación en el sector o aquellos que brindan la oportunidad de compartir actividades críticas.

vii.- Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las practicas directivas **(16)**, las formas de organización **(17)**, las metas de la empresa **(18)**, las motivaciones de los empleados, el prestigio o prioridad nacional redunden en un compromiso sostenido con la empresa y con el sector, que estimulen la innovación y la inversión sostenidas en términos de capital y recursos humanos, que sean adecuadas para las necesidades y las fuentes de ventaja competitiva de los sectores **(19)**.

Existe una asociación **(20)** consistente entre una enérgica rivalidad doméstica **(21)** y la creación y persistencia de la ventaja competitiva en un sector ya que aquella constituye una presión muy fuerte para mejorar e innovar, y en consecuencia para invertir **(22)**. Los rivales locales se hostigan entre sí para reducir los costes, mejorara la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos **(23)**.

viii.- Los acontecimientos casuales (24) son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva. Es necesaria una discontinuidad para alterar las bases de la ventaja lo suficiente para permitir que un nuevo diamante nacional especializado sustituya a otro. Los acontecimientos casuales desempeñan parcialmente su papel al alterar las condiciones en el diamante. Por consiguiente, pueden anular las ventajas de los competidores previamente consolidados y crear el potencial para que las empresas de una nueva nación puedan ocupar sus puestos para conseguir una ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones.

Los acontecimientos casuales pueden propiciar cambios en la ventaja competitiva en un sector y los atributos nacionales desempeñan un importante papel respecto a qué nación los explota. La nación con el diamante más favorable será la que más probabilidades tendrá de convertir los acontecimientos casuales en ventaja competitiva. Esto será reflejo de un entorno en línea con las nuevas fuentes de ventaja y de agresividad para aprovecharlas.

ix.- El auténtico papel del Gobierno en la creación de la ventaja competitiva nacional es el de influir (en forma positiva o negativa) en los cuatro determinantes, aunque su papel es inevitablemente parcial. La política gubernamental fracasará si sigue siendo la única fuente de ventaja competitiva nacional ya que carece de la capacidad de crearla por sí mismo. Las políticas que llegan a tener éxito lo consiguen en aquellos sectores donde están presentes (y reforzados por la acción gubernamental) los determinantes fundamentales de la ventaja nacional. El objetivo primordial de la política gubernamental en cuanto a la economía consiste en desplegar los recursos de un país (trabajo y capital) con unos altos y crecientes niveles de productividad. La política del Gobierno puede verse influenciada, a su vez, por los determinantes de la ventaja competitiva nacional. Las políticas gubernamentales que influyen en la creación o destrucción de ventaja competitiva son las siguientes (cfr. Porter, 1991 y Salcedo, 1992):

a.- Política Sectorial y Desarrollo Regional. Que incluye entre otros los rubros siguientes:

- * Subsidios. Impactan directamente en la rentabilidad del sector y en consecuencia en los ingresos de la empresa.
- * Inversión. Repercuten especialmente en las condiciones de los factores.
- * Investigación. Tiene un impacto directo en la creación de ventaja competitiva dentro de las empresas.

b.- Política Macroeconómica. Destacan especialmente la política cambiaria y la política de precios, pero también en la política de apertura comercial, la política fiscal, la política financiera y la política comercial de fomento a las exportaciones.

x.- La historia y valores sociopolíticos crean persistentes diferencias entre los países, las cuales desempeñan un papel significativo en la ventaja competitiva en muchos sectores. Estos factores trabajan inmersos en los determinantes, que no aislados de ellos. La historia sociopolítica influye en las cualificaciones que se hayan acumulado en la nación y en la estructura institucional dentro de la que opera la competencia. Estos aspectos de una nación, que algunos catalogan de “culturales”, no pueden dissociarse de los resultados económicos. Los

“factores culturales” suelen aparecer íntimamente asociados a los factores económicos. Los factores culturales son importantes en cuanto moldean el entorno al que han de enfrentarse las empresas. Tales influencias son importantes para la ventaja competitiva porque cambian lentamente y son difíciles de aprovechar o de emular por parte de los intrusos.

Frecuentemente es el liderazgo lo que determina cuáles de las empresas de una nación favorablemente situada van a alcanzar el éxito y cuáles van a fracasar. El éxito de los líderes depende de tener la perspicacia para detectar las oportunidades y los instrumentos para explotarlas. Pero tampoco ellos trabajan separados de los determinantes del diamante nacional, ya que los líderes se enfrentan a problemas, retos y oportunidades que son fruto de sus entornos nacionales; los líderes se sienten atraídos por diferentes problemas en diferentes naciones, una función de los determinantes.

Finalmente cabe destacar que la invención y el talante emprendedor **(25)** son el núcleo de la ventaja competitiva nacional que no son aleatorios sino que son el resultado de las diferencias en los entornos nacionales, esto es, una función de los determinantes de la ventaja competitiva nacional (diamante nacional).

2.2.2 Principios de la ventaja competitiva regional

Para Porter (1991) la teoría de la ventaja competitiva nacional puede ampliarse fácilmente para explicar las razones de que algunos subentornos (regiones, provincias, estados, ciudades o municipios) alcancen mayores éxitos que otras. Esto es, las razones de que una ciudad o región en particular alcance el éxito en un sector en particular quedan comprendidas dentro de las mismas consideraciones que se incorporan en el diamante nacional. En este sentido puede hablarse de un diamante regional. Los “principios” de la teoría de la ventaja competitiva nacional son funcionales y válidos para la comprensión de la ventaja competitiva regional. Sin embargo, los efectos de la ubicación son potentes, aunque las diferencias culturales, políticas o de costes sean pequeñas entre unas y otras localizaciones. En consecuencia, comprender la ventaja competitiva de los subentornos requiere ciertas consideraciones que precisen el papel de la región en el proceso de creación y conservación de ventaja competitiva por ciertas empresas en sectores específicos. A continuación presentamos algunas de estas **consideraciones sobre la ventaja competitiva regional** (ibid):

a.- La concentración geográfica de las empresas en sectores que han alcanzado el éxito internacional se produce frecuentemente debido a la influencia de cada uno de los determinantes del diamante y a su mutuo reforzamiento, que se ven potenciados por la estrecha proximidad geográfica dentro de la nación. La proximidad eleva a la condición de auténtico sistema a las influencias del diamante que de otro modo actuarían por separado. Sin embargo, la concentración geográfica lleva consigo algunos riesgos a largo plazo, especialmente si la mayoría de los compradores, proveedores y rivales no opera a escala internacional.

b.- La influencia más importante de la concentración geográfica es en el proceso de mejora e innovación debido a que potencia los efectos benéficos de la rivalidad doméstica. Los rivales situados a escasa distancia el uno del otro tenderán a competir con una carga nada

despreciable de emulación y celos profesionales. La proximidad física de rivales mundialmente acreditados es tan frecuente en unas y otras naciones que no podemos por menos de atribuirle un importante significado en el proceso de competencia.

c.- Una concentración de rivales, clientes y proveedores fomentará la eficacia y la especialización. Las concentraciones de rivales domésticos frecuentes están rodeadas de proveedores y situadas en zonas donde se concentra una buena cantidad de clientes entendidos y significativos. La ciudad o región se convierte en un entorno singular para competir en el sector.

d.- La concentración geográfica de un sector actúa como un potente imán para atraer hacia él personas de valía y otros factores productivos. La proximidad aumenta la concentración de información, incrementa la rapidez del flujo de información dentro del sector nacional y el ritmo al que se propagan las innovaciones. Al mismo tiempo, tiende a limitar la propagación de la información hacia el exterior, porque la comunicación toma formas (tales como los contactos personales) que no facilitan las fugas.

El descenso de los costes de las comunicaciones y el transporte y la reducción de las barreras al comercio y la competencia internacional hacen todavía más significativas para la innovación sectorial las ventajas derivadas de la ubicación, porque las empresas con auténticas ventajas competitivas tienen más capacidad para penetrar otros mercados.

e.- El proceso de creación de técnicas y las importantes influencias sobre el ritmo de mejora e innovación son intensamente locales. La ventaja competitiva en sectores avanzados se ve determinada de forma creciente por los conocimientos, aptitudes y capacidad de innovación encarnadas en el personal especializado y las rutinas de las organizaciones.

f.- Es la combinación de las condiciones nacionales o intensamente locales lo que fomenta la ventaja competitiva. Las políticas nacionales serán inadecuadas en sí y por sí. El gobierno nacional y el local pueden desempeñar un papel prominente en el éxito de un sector.

Sin desestimar el análisis del proceso de formación y sostenibilidad de la ventaja competitiva realizado por Porter (1991) que constituye un concepto holístico de la competitividad que lo ubica en la posibilidad de tener una comprensión más acertada que otras "teorías" parciales y reduccionistas. Considero que el proceso de generación y preservación de la competitividad empresarial, sectorial y nacional, pero especialmente regional debe ser ubicado en el ámbito de la teoría de la internacionalización del capital. Esto es, ¿cuál es el impacto regional de la internacionalización? I ¿cuál es el nuevo papel de las regiones en la competencia internacional?

La internacionalización del capital esta imponiendo un resquebrajamiento a varios siglos de organización espacial que antes se establecía según la capacidad productiva de cada región, disponibilidad de materias primas y bienes semielaborados. El modelo de internacionalización del capital que tiende a predominar sobre cualquier otro es la integración de grandes centros multirregionales de producción que modifican la estructura regional nacional tanto en lo económico como en lo social (Delgadillo, 1993). Existe la tendencia hacia un agrupamiento diferenciado de las regiones de producción y de comercialización que en las primeras, la elección atiende fundamentalmente a las condiciones de mercado de la fuerza de

trabajo, y en las segundas, a la capacidad adquisitiva de la sociedad o a los patrones de distribución del ingreso (ibid). En consecuencia se deprimen algunas regiones y emergen otras obedeciendo a la variabilidad de los mercados, de las condiciones de los factores de producción, la rivalidad entre las empresas, la articulación de los sectores o ramas de la producción. En este contexto **la competitividad regional estará fincada** en los aspectos siguientes:

i.- La inversión sostenida para la creación, perfeccionamiento y desarrollo de los factores de producción avanzados y especializados.

ii.- La especialización de las regiones en sectores o segmentos de sectores donde los determinantes del diamante regional sean más favorables.

iii.- El aprovechamiento, creación y/o desarrollo de la demanda interior, especialmente la composición avanzada del mercado interno.

iv.- El aprovechamiento, creación y/o desarrollo de sectores proveedores y conexos que estimulen y aceleren el proceso de innovación y perfeccionamiento.

v.- El aprovechamiento, creación y/o desarrollo de una estrategia, estructura y rivalidad de la empresa que redunden en un compromiso sostenido con la unidad económica y con el sector, sobretodo que estimulen la innovación y la inversión sostenida que sean congruentes con las necesidades y fuentes de ventaja competitiva de los sectores.

vi.- La capacidad del gobierno nacional, estatal y local para desarrollar una política que propicie la modificación favorable de los determinantes de la ventaja competitiva regional de las empresas de sectores específicos.

vii.- El eje central de la ventaja competitiva regional será el desarrollo de una capacidad de innovación permanente, por consiguiente, de inversión sostenida. La creación y/o desarrollo de valores sociales que estimulen la mejora y perfeccionamiento, es decir, el desarrollo de una cultura de la innovación será un factor coadyuvante de la competitividad regional de gran trascendencia. Esto es así ya que la invención y el talante emprendedor son el núcleo de la ventaja competitiva regional.

2.2.3. La teoría de la ventaja competitiva nacional y el desarrollo regional

La respuesta a la pregunta: ¿qué condiciones hacen posible la conversión del paradigma de la ventaja competitiva nacional en una propuesta de desarrollo regional? merece las siguientes consideraciones.

La teoría de la ventaja competitiva de las naciones no es un modelo de desarrollo, sino una teoría explicativa y predictiva sobre el papel de la nación en el proceso de creación y sostenibilidad de la ventaja nacional, de la naturaleza de la estructura de la competencia sectorial y del desarrollo económico nacional. También infiere las implicaciones tanto para las empresas como para los gobiernos, entonces aspira a ser un instrumento analítico que permita establecer las mejores estrategias competitivas empresariales, las políticas adecuadas que incidan en el diamante nacional para fomentar la ventaja competitiva y proporcionar las bases para la toma de decisiones a nivel de la empresa y los gobiernos.

La teoría es presentada bajo una forma de universalidad, es decir, aplicable a todos los países. Sin embargo, el estudio comprendió solo 10 naciones en su mayoría desarrolladas a excepción de Singapur y Corea que son países de reciente industrialización (PRI). Asimismo, comprendió mas de 100 sectores que son o han sido exitosos internacionalmente en actividades secundarias y terciarias.

Entonces considero que la investigación no proporciona respuestas adecuadas para países periféricos con enorme deuda externa, altamente dependientes económica, política y tecnológicamente, empresas y gobiernos más proclives a transferir tecnologías que a innovar. También es insuficiente para explicar la situación de los sectores primarios, en especial agrícolas, en países periféricos. Finalmente, ¿bajo qué condiciones las tesis básicas de este paradigma serán aplicables a la economía campesina?. Por consiguiente, considero que en este caso es válido el reproche que hace Marx a los teóricos librecambistas: “así como se les dificulta comprender como explota una clase a otras, también son incapaces de entender como explota una nación a otras” (sic).

Las condiciones que permiten derivar del paradigma de la ventaja competitiva nacional conclusiones y adecuarlas en una propuesta de desarrollo regional son las siguientes:

a.- El punto de partida es la concepción de desarrollo regional que asuman los agentes y sujetos sociales.

b.- Realizar una evaluación de la ventaja competitiva regional con la participación de los diferentes agentes y sujetos sociales de la región.

c.- Elaborar y discutir colectivamente una propuesta de proyecto político y plan de desarrollo regionales que contemple las diferentes dimensiones del desarrollo y los distintos niveles (empresa, sectores, gobierno). Estas propuestas deben considerar los elementos proporcionados por la teoría de la ventaja competitiva nacional, pero sin restringirse a ellos.

d.- Desarrollar las organizaciones e instituciones que permitan instrumentar el proyecto político.

En este trabajo se considera que **el desarrollo social es un proceso histórico-natural de carácter multidimensional en el cual se amplían las oportunidades del ser humano mediante la transformación del medio ecogeografico-social a través de la constitución de sujetos sociales en el contexto de formaciones sociales concretas.** Esta concepción implica que el **desarrollo social presenta las características siguientes:**

i.- **Es un proceso** porque se compone de una secuencia de eventos que constituyen un ciclo recurrente, es decir, una secuencia tal que la fase final de la misma reproduzca las condiciones de la primera fase y que haya una conexión necesaria entre las fases consecutivas de cada ciclo. Proceso implica repetición, autorregulación, permanencia de condiciones para un movimiento de ciclo y, por lo tanto, estructura y reproducción de dicha estructura (Coraggio, 1987: vid. Capraro, 1987).

ii.- **Es histórico-natural** porque las relaciones sociales básicas (relaciones entre los hombres y las relaciones de los hombres con la naturaleza) experimentan constantemente la transformación de sus formas de existencia.

iii.- Es multidimensional porque comprende las diferentes formas de la praxis social y de las relaciones sociales, tales como las económicas, sociales, políticas, culturales, técnicas y científicas. Así, el desarrollo social no puede ser reducido a alguna de sus dimensiones como se ha hecho comúnmente al identificarlo con el crecimiento económico.

iv.- Es humanista porque el fundamento de este proceso es el hombre, es decir, el hombre es el principio, el medio y fin del desarrollo social. El punto de partida de este proceso son las diferentes necesidades humanas: biológicas, sociales y psicológicas, que han sido satisfechas mediante la transformación de la naturaleza y la sociedad misma por medio del trabajo humano y la praxis social en general. El resultado ha sido la humanización permanente del hombre.

v.- Su fuerza motriz es el sujeto social. Los sujetos sociales son formas particulares de expresión social que se constituyen como mediaciones de poder y de lucha entre la estructuración de la sociedad a partir de la división social del trabajo y las formas clasistas de expresión política (Zemelman y Valencia, 1990). En este sentido, la realidad actual es condensación de prácticas, utopías y proyectos de sujetos sociales y resultado de la capacidad de algunos de ellos por imponer una direccionalidad al desenvolvimiento histórico del desarrollo social.

vi.- Es desigual y cíclico. **Es desigual** porque su desenvolvimiento espacial y temporal es heterogéneo, es decir, presenta diferencias y contrastes regionales e históricos. Por consiguiente, el desarrollo es un proceso discontinuo, contradictorio, desuniforme, conflictivo, inestable y en consecuencia presenta rupturas de distinta índole. **Es cíclico** porque las diferentes fases y procesos del desarrollo social además de ser recurrentes se despliegan presentando en su forma la secuencia: nacimiento, crecimiento, decadencia y muerte. Estos ciclos constituyen en las economías capitalistas la sucesión de patrones de acumulación en tanto modalidades de acumulación históricamente determinadas.

vii.- Es teleológico porque el individuo y la sociedad en su existencia vital se plantean fines que guían sus acciones, su voluntad, su conciencia. El fin último de toda la praxis social es la humanización del hombre. Esto es, el desarrollo humano como proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano y como nivel de bienestar que éste ha alcanzado (ul Haq, 1990). En principio, estas oportunidades pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Sin embargo, a todos los niveles del desarrollo, las tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable (longevidad), adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente (ibid). Otras oportunidades, consustanciales a las anteriores, son la libertad política, económica y social, la posibilidad de ser creativo y productivo, respetarse a sí mismo y disfrutar de la garantía de derechos humanos. El desarrollo humano debe equilibrar dos de sus aspectos. La formación de capacidades humanas (tales como mejor estado de salud, conocimientos y destrezas) y el uso que la gente hace de las capacidades adquiridas (para el descanso, la producción o las actividades culturales, sociales y políticas).

En síntesis, el desarrollo social debe fundarse en el reconocimiento del derecho a la vida en su acepción más amplia, esto es, la base es el derecho de todo hombre a una vida libre

y digna dentro de la comunidad, que condiciona el derecho colectivo de los Estados y de otras comunidades al desarrollo. En conclusión, solo en la consideración simultánea del derecho al desarrollo como derecho individual y como derecho colectivo, la idea del desarrollo adquiere su verdadero sentido (Gross, 1992). Finalmente el desarrollo como telos presupone una visión y necesidad de futuro (utopía), las posibilidades, apropiación y construcción del futuro (proyecto y fuerza) por los sujetos sociales que corresponden al siguiente punto.

viii.- Es una construcción o progreso problemático porque el desarrollo no es un proceso inevitable que ocurre por “el orden natural”, “una mano invisible” “el hado”, “el destino” “la fatalidad” o “la divina providencia”. Por el contrario el desarrollo es elaborado espiritualmente por el hombre mediante las utopías, los proyectos, los modelos teóricos, esto es, construyendo una medida del progreso, o sea, una norma o un ideal que la sociedad intenta acercarse o realizar, pero nunca alcanza su plena realización. El desarrollo también se construye en la realidad social por medio de la praxis social del hombre. En consecuencia, y debido a la diversidad de circunstancias de la realidad social, el desarrollo como “proyecto de futuro” es un concepto relativo, dinámico y cambiante: relativo, porque no hay ni puede haber un modelo único y absoluto de desarrollo, sino que existen y pueden crearse una multiplicidad de modelos; dinámico y cambiante porque esta sujeto a modificaciones que la constante transformación de la realidad social exige.

ix.- Es multilineal porque los tipos de desarrollo son múltiples, pero reductibles a varias categorías principales; sus productos son también diversos y no tienen necesariamente por qué coincidir. Esto es, el desarrollo social es una sucesión consecutiva de modos de producción (MP) y formaciones sociales (FES) de acuerdo a leyes concretas. Esta sucesión de FES se caracteriza porque las fases que la componen no son etapas universales, necesarias e inevitables por las que deben pasar todas las sociedades (pueblos, naciones, comunidades), sino, por el contrario, son fases diferentes y específicas de sociedades concretas. La evolución histórica y el desarrollo futuro no recorren inexorablemente una ruta predeterminedada. El futuro esta aun por construirse y crearse en forma relativamente original por cada sociedad. Así, el desarrollo como hecho real pasado, presente y futuro no es un proceso unilineal al que se ajuste o deban ajustarse todos los individuos o grupos humanos, sino un proceso multilineal que resulta de las posibilidades objetivas contenidas en la realidad social. En este sentido el desarrollo es una opción o alternativa, una promesa, una elección, individual y colectiva, y una posibilidad histórica. Así, la historia real es esencialmente heterogénea. Cada una de las “historias” de las sociedades humanas posee “leyes” especiales de desarrollo y relaciones causales internas propias (vid. Palerm, 1980; cfr. Bartra, 1975).

x.- Es finito en el sentido de que el desarrollo tiene límites establecidos históricamente por el desarrollo previo alcanzado por la humanidad. Esta tesis tiene dos sentidos, uno específico referido a que cada modo de producción y formación social tiene límites determinados por sus características inmanentes o intrínsecas; otro general referente a que la humanidad como sociedad tiene límites en su devenir que son de carácter socionatural.

No obstante la tipificación anterior, persisten algunas interrogantes trascendentes, tales como ¿Es posible disociar la idea de desarrollo de la cultura occidental en que está arraigada?

Es dudoso que la noción de “desarrollo” pueda ser transcultural. Así, el desafío, hoy, consiste en precisar la especificidad del “desarrollo” (como noción occidental) y explorar ¿qué podría haber en su lugar en otras sociedades y culturas? La concepción hegemónica, hoy en día ya decantada, partía de la certeza del desarrollo infinito, continuo y general. Pero ¿Es infinito el desarrollo? Si no lo es, entonces ¿Cuáles son los límites del desarrollo?

Los aspectos regional, urbano, agrario, rural y agrícola constituyen otras tantas dimensiones del desarrollo social. **El desarrollo regional es un proceso sociohistorico de carácter multidimensional cuyo núcleo central es la constitución de sujetos sociales capaces de imponer una direccionalidad al conjunto de las fuerzas sociales regionales que produce una diferenciación y organización espacial en forma de ámbitos particularizados o áreas homogéneas distinguibles.** Así, la regionalización objetiva de los procesos sociales, sujeta a una dinámica derivada de la lógica de dichos procesos, debe ser analizada a partir de la tópica teórica de la reproducción social que en una FES capitalista es básicamente la reproducción del capital social tanto en las condiciones particulares como generales de la producción, lo que incorpora al análisis la reproducción global de la fuerza de trabajo, otras modalidades de producción mercantil y la gestión del estado. En consecuencia el análisis de la regionalización de un fenómeno social contribuye al análisis integral de dicho fenómeno, pero no es una condición sine qua non de su reproducción teórica (vid. Coraggio, 1987 y 1994). El proceso de acumulación de capital esta objetivamente regionalizado, en tanto se organiza como trama de procesos particulares de acumulación que tienen ámbitos territoriales mas o menos definidos. El desarrollo del proceso de acumulación puede ir acompañado de cambios en esta regionalización y su estudio debe considerar a los capitales individuales y al capital social en su conjunto. Así, el desarrollo regional es la sucesión de diferentes patrones de acumulación los cuales constituyen “una unidad específica entre formas específicas de acumulación, producción y realización de la plusvalía” (26) (Valenzuela, 1990). El desarrollo rural es el proceso de cambio o transformación inmanente de carácter multidimensional de la sociedad-espacio no urbano cuya fuerza motriz es la constitución de sujetos sociales cuya praxis sociohistórica determina la sucesión de distintos patrones de acumulación sectoriales que ocurren dentro de una formación económico-social y/o internacional.

Así, el desarrollo social, regional y rural no es posible concebirllos al margen de los sujetos sociales que intervienen en ellos, sean estos movimientos sociales, organizaciones sociales (campesinas, obreras, empresariales) u otras fuerzas sociales. En consecuencia los componentes de todo proceso de desarrollo social (global, nacional, regional, rural) son los siguientes: a) el sujeto social constituye la fuerza motriz en torno a la cual gira el desarrollo social regional y rural; b) las prácticas sociales, especialmente organizativas, que implementa el sujeto para satisfacer sus necesidades materiales y espirituales; c) el reconocimiento, uso y manejo de sus recursos disponibles, incluyendo el territorio, lo que determina las actividades económicas que permiten al grupo reproducirse; d) la construcción de un proyecto social cuyo eje es el diseño de un patrón de acumulación que retome las particularidades historico-culturales del grupo y la forma específica en que se desarrolle el proceso.

En síntesis, **los rasgos generales de un “modelo de competitividad regional” son:**

a) Inversión sostenida para la creación, perfeccionamiento y desarrollo de los factores de producción avanzados y especializados. b) Especialización regional en sectores o segmentos de sectores intensivos en tecnología y conocimiento. c) Aprovechamiento, creación y/o desarrollo de la demanda interior, especialmente la composición avanzada del mercado interno. d) Aprovechamiento, creación y/o desarrollo de sectores proveedores y conexos que estimulen y aceleren el proceso de innovación y perfeccionamiento. e) El desarrollo de unidades económicas comprometidas con el sector con estrategias centradas en la innovación y la inversión sostenidas congruentes con los puntos anteriores. f) El eje central será el desarrollo de una capacidad de innovación permanente, por consiguiente, de inversión sostenida y el desarrollo de una cultura de la innovación. g) El desarrollo de una política de gobierno congruente con los puntos anteriores.

Como puede apreciarse la competitividad regional es solo una de tantas dimensiones del desarrollo social y en particular del desarrollo regional. Pero deja de lado otras dimensiones del desarrollo social especialmente los propósitos de desarrollo humano en términos de justicia social y democracia.

Finalmente, las deficiencias del paradigma de la ventaja nacional pueden ser subsanadas si se reconstruye en el contexto de la teoría crítica (materialismo histórico), a la vez que sus aciertos serían potenciados. De esta manera la teoría de la ventaja competitiva estaría en mejores posibilidades de ser la base de la elaboración de una propuesta de desarrollo regional. La articulación de ambas teorías es factible ya que son compatibles epistemológicamente en aspectos centrales como los siguientes:

i.- El enfoque holístico de la competitividad y la perspectiva de la totalidad concreta en la teoría crítica, guardando las debidas reservas.

ii.- El eje de reconstrucción del funcionamiento de la economía es en ambos casos el sector, ramo o industria.

iii.- El énfasis en el conflicto social o en la rivalidad empresarial como motor del desarrollo social o de la ventaja nacional, aunque en éste último caso asumido en forma mas restringida.

iv.- Ambas asumen la necesidad de articular las diferentes dimensiones sociales para construir una teoría que no sea estrictamente económica. Sin embargo, esto se alcanza con mayor amplitud en la teoría crítica.

v.- El énfasis puesto en el carácter dinámico e histórico de sus objetos.

vi.- Ninguno de los dos paradigmas pretende prescribir modelos de desarrollo, soluciones acabadas o recetas fáciles, mas bien constituyen un marco analítico que permite a los agentes y/o sujetos sociales diseñar sus propias soluciones adecuadas a su entorno o circunstancia.

2.3 Unidad de Producción y Estrategias Competitivas

2.3.1 Unidad de producción

El estudio de las unidades económicas (productivas, comerciales, financieras) ha sido el ámbito tradicional de la microeconomía del tipo neoclásico. La hegemonía de esta corriente

hizo nacer la creencia de que existe una racionalidad universal y única en la asignación de recursos. Sin embargo, en el caso de la actividad agrícola esta teoría y otras afines se enfrentaban constantemente con la persistencia de unidades familiares cuyo comportamiento económico era distinto, atípico e incomprensible, razón por la que es calificada de “irracional” hecho que se atribuía a que eran formas de producción tradicional o vestigios precapitalistas.

Entre 1911 y 1925 Alexander Vasilievich Chayanov realiza una investigación exhaustiva de las unidades de producción campesina que le permite establecer las leyes de la economía campesina. Sin embargo, éstas tesis permanecieron en el olvido durante décadas, redescubiertas por los sociólogos norteamericanos en los años 50 y tuvieron gran auge entre los “campesinistas” mexicanos en los años 60 y 70. La tipología de productores es una metodología que permite clasificar las unidades de producción en diferentes estratos según su tamaño (superficie de tierra, tractores, instalaciones), lógica de reproducción y forma de reproducción. Si consideramos a la unidad de producción como el conjunto de medios de producción y fuerza de trabajo manejados bajo una misma lógica de reproducción. Entonces pueden reconocerse dos tipos de productores que son los campesinos (lógica de reproducción simple) y los empresarios (lógica de reproducción ampliada). Las unidades de producción campesina son a la vez unidades de producción y consumo que se distinguen por buscar el equilibrio producción/consumo por medio del autoconsumo y el mercado, una coherencia territorial (cultivo, producción comunal, regional) que se expresa en los cultivos que interactúan en la producción comunal que a su vez forma una imagen regional (Santibañez, 1995). Los productores empresariales son unidades de tamaño grande que se organizan para la acumulación de capital por medio de la explotación de la fuerza de trabajo asalariada y la valorización del capital.

La existencia de diferentes tipos de productores conduce a organizar el proceso de producción inmediato de diferentes maneras que se denominan sistemas de producción. El sistema de producción o tipo de agricultura es una combinación de actividades y de medios de producción que sigue una racionalidad puesta en evidencia por el estudio de las estrategias económicas o de reproducción. Estas pueden definirse como la secuencia coherente de decisiones y objetivos (Linck, 1988), esto es, la articulación de los objetivos de la unidad (lógica de reproducción) con las vías alternativas (formas de reproducción) que esta puede desarrollar hacia ese fin. Es decir, el sistema de producción es una forma concreta de manejo de los recursos con una secuencia definida en la que se conjugan: a) las características específicas de los recursos disponibles, b) las posibilidades del hombre para adaptarse y modificar las condiciones naturales, c) las necesidades y condiciones sociales de los distintos grupos de productores y d) las diferentes formas de acceso de esos grupos a los medios de producción (Warman, 1982). Es posible distinguir dos sistemas de producción el campesino (deficitario, subsistencia y excedentario) y empresarial (subordinación formal y real o desarrollo-competencia e integración vertical-) (Campos, 1985).

2.3.2 La ventaja competitiva de las empresas en sectores mundiales

Son las empresas, no las naciones, quienes compiten en los mercados internacionales. Debemos comprender de qué forma las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva

con objeto de explicarnos que papel desempeña la nación en este proceso. A continuación se exponen las bases conceptuales y los principios básicos de la estrategia competitiva. Muchos de los principios son los mismos tanto si la competencia es interior o internacional. Debe prestarse especial atención a la forma en que las estrategias mundiales contribuyen a la ventaja competitiva porque dan una nueva configuración al papel de la nación de origen. Así, los principios de la estrategia definirán que atributos de una nación son pertinentes.

2.3.2.1 Bases conceptuales de la ventaja competitiva empresarial

La noción de competitividad puede definirse como la capacidad de las unidades económicas de competir con éxito en los mercados internacionalizados. El punto de partida es comprender que el único concepto significativo de la competitividad es la productividad con que se emplean los recursos (trabajo, capital) (Porter, 1991). En otras palabras, la competitividad es la capacidad de una empresa para permanecer o penetrar en un mercado con ganancias y, además, mejorar el nivel de vida de sus integrantes (Muñoz y Santoyo, 1994 y 1996). Es decir, una empresa es competitiva en un mercado determinado, si logra tener utilidades (ingresos superiores a sus costos) durante un periodo mas o menos largo (permanencia) dentro de este mercado que repercutan en el desarrollo de la empresa así como en un mejor nivel de vida de sus socios y empleados. Pero, ¿cómo se crea y mantiene la competitividad a nivel de las empresas? En general, la competitividad empresarial depende de varios factores tales como ventas a mejores precios, rendimientos superiores, administración del riesgo, menores costos de producción. A continuación se exponen las bases conceptuales y los principios que orientan el diseño de estrategias competitivas y el desarrollo de ventajas competitivas.

La unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector. **Un sector** (fabricante o de servicios) es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros. Un sector estratégicamente diferenciado comprende productos en que las fuentes de ventaja competitiva son similares. Puede haber sectores afines que fabrican productos que comparten la clientela, las tecnologías o los canales, pero que tienen sus propias y singulares necesidades en lo que a ventaja competitiva se refiere. También hay sectores que no son estratégicamente significativos porque tanto la naturaleza de la competencia como las fuentes de la ventaja competitiva varían mucho dentro de ellos. En la práctica, delimitar las fronteras sectoriales es, inevitablemente, una cuestión de grado.

El sector es el palenque donde se gana o se pierde la ventaja competitiva. Las empresas, por medio de la estrategia competitiva tratan de definir y establecer un método para competir en su sector que sea rentable a la vez que sostenible. **No hay estrategia competitiva universal y sólo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular y a las técnicas y activos de una empresa en particular.**

Dos asuntos esenciales sirven de base para la elección de una estrategia competitiva. El primero es la **estructura del sector** en el que compite la empresa. Los sectores difieren notablemente en la naturaleza de la competencia, y no todos los sectores

ofrecen las mismas oportunidades para conseguir una rentabilidad sostenida, a la vez que la rentabilidad media del sector varía en el tiempo y de acuerdo a la nación o región. El segundo asunto esencial en la definición de la estrategia es el **posicionamiento dentro del sector**. Algunas posiciones son más rentables que otras, con independencia de lo que pueda ser la rentabilidad media del sector. Ninguno de los asuntos es suficiente por sí mismo para marcar la elección de estrategia.

El análisis estructural de los sectores

La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. En cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, **la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas**: a) la amenaza de nuevas incorporaciones, b) la amenaza de productos o servicios sustitutivos, c) el poder de negociación de los proveedores, d) el poder de negociación de los compradores, e) la rivalidad entre los competidores existentes.

Cada sector es un mundo singular y tiene su propia estructura singular también. La amenaza de nuevas incorporaciones limita el potencial general de obtención de beneficios en el sector porque aquellas aportan nueva capacidad y buscan una participación en el mercado a base de reducir los márgenes. Los compradores o proveedores poderosos malbaratan sus propios beneficios. La feroz rivalidad competitiva erosiona los beneficios al exigir unos costes superiores de la actividad competitiva (publicidad, I + D, gastos de venta) o la cesión de una parte de los beneficios en forma de precios inferiores a los clientes. La presencia de productos sustitutivos parecidos limita el precio que pueden cobrar los competidores para no inducir a la sustitución y rebajar el volumen de facturación del sector. La estructura sectorial es relativamente estable pero puede cambiar con el transcurso del tiempo a medida que el sector evoluciona. Las tendencias sectoriales más importantes por lo que toca a la estrategia son aquellas que afectan a su estructura fundamental.

La estructura del sector tiene un especial significado en la competencia internacional por bastantes razones: i) crea diferentes requisitos para el éxito en diferentes sectores; ii) los sectores importantes para un alto nivel de vida suelen ser aquellos que son estructuralmente atractivos; iii) el cambio estructural crea auténticas oportunidades para que los competidores de una nación penetren en nuevos sectores.

El posicionamiento dentro de los sectores.

Además de reaccionar de acuerdo con la estructura del sector e influir en ellas, las empresas han de elegir una posición dentro del sector. **El posicionamiento comprende el enfoque general de la empresa en lo que atañe a su forma de competir** y no solamente sus productos o su grupo objetivo de clientes. **En el centro del posicionamiento está la ventaja competitiva**. A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible. **Hay dos tipos fundamentales de ventaja competitiva: coste inferior y diferenciación**.

El coste inferior viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. A precios iguales o parecidos a los de los competidores, el coste inferior se traduce en rendimientos

superiores. La posición de costes de una empresa es su coste total de realización de todas las actividades necesarias con relación a sus competidores y la ventaja en costes puede producirse en cualquier actividad. **La diferenciación** es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto. La diferenciación permite que una empresa pueda obtener un precio superior, lo que a su vez genera una rentabilidad igualmente superior, dando por sentado que los costes sean comparables a los de sus competidores.

Es difícil, aunque no imposible, tener a la vez unos costes inferiores y una clara diferenciación respecto a la competencia ya que se duplican los costos de inversión y los competidores recurren a la imitación obligando a elegir que tipo de ventaja van a resaltar. Sin embargo, cualquier estrategia de éxito debe prestar mucha atención a ambos tipos de ventaja aunque mantenga un evidente compromiso de alcanzar la superioridad en uno solamente.

La otra variable importante en el posicionamiento es **el ámbito competitivo**, o **la amplitud del objetivo de la empresa dentro del sector**. La empresa ha de elegir la gama de variedades de productos que fabricará, los canales de distribución que empleará, los tipos de compradores a quienes servirá, las zonas geográficas en las que venderá y el conjunto de sectores afines en los que también competirá. En general, hay dos posibilidades para la elección del ámbito competitivo: **amplio y reducido**.

El ámbito competitivo es importante porque los sectores están segmentados y porque las empresas pueden conseguir a veces ventaja competitiva de la amplitud o de explotar las interrelaciones al competir en sectores afines. Las empresas de un mismo sector pueden elegir ámbitos competitivos diferentes. En realidad tales diferencias son típicas entre empresas de diferentes naciones. La elección más básica es entre un ámbito amplio y centrarse en un segmento determinado. Los segmentos son importantes porque tienen distintas necesidades requieren diferentes estrategias y capacidades, por consiguiente, las fuentes de ventaja competitiva son muy diferentes en distintos segmentos, aunque formen parte del mismo sector.

El tipo de ventaja y el ámbito de ella pueden combinarse en la noción de **estrategias genéricas**, o **diferentes enfoques para una actuación superior en un sector**. Cada una de éstas estrategias tipo representa un concepto fundamentalmente diferente de cómo competir.

Las unidades económicas han descubierto muchos medios para ser competitivas. Esto es los métodos (estrategia competitiva) para dotarse de las cualidades (ventaja competitiva) que le permitan enfrentar con éxito las fuerzas de la competencia. Así, la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector económico, que es el ámbito en el que ocurre la competencia. La estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector económico y obtener así un rendimiento superior sostenible sobre la inversión para la empresa. La ventaja competitiva supone necesariamente entre otros, el desarrollo de los parámetros para competir que se indican a continuación: a) Precios bajos. b) Calidad superior. c) Servicio adecuado (tiempos de entrega, cumplimiento de los contratos de compra-venta, presentación del producto, entre otros). d) Financiamiento ágil y oportuno (Abdala, 1994). **Las estrategias competitivas genéricas** que permiten el desarrollo de ventajas competitivas son las siguientes (Porter, 1982 y 1987; cfr. Ortiz, 1991):

i.- **Liderazgo general o total en costos.** Las empresas ofrecen muchos tipos de productos de calidad "standard" con un costo inferior a la competencia.

ii.- **Diferenciación del producto o servicio.** Las empresas ofrecen una amplia serie de productos de alta calidad a precios superiores.

iii.- **Enfoque de mercado o alta segmentación:**

* **Diferenciación centrada.** Las empresas se centran en unos tipos especializados de producto que requieren tecnologías especializadas y se venden a precios suficientemente altos para compensar los costos superiores.

* **Centrado en el costo.** Las empresas se centran en un tipo de producto que es producido a precios y costos más bajos que la competencia.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su circunstancia o entorno. El aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores económicos en los cuales compete, ya que el sector es el ámbito en donde se establece la competencia real y, por consiguiente, donde se gana o se pierde la ventaja competitiva. Dos aspectos esenciales sirven de base para la elección y desarrollo de una estrategia competitiva (Porter, 1991):

a.- Factores internos de la empresa

- fuerzas y debilidades de la empresa
- valores personales de los ejecutivos clave

b.- Factores externos de la empresa.

- estructura del sector económico (oportunidades y riesgos)
- posicionamiento dentro del sector
- expectativas sociales de mas amplitud.

Fuentes de ventaja competitiva

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo actividades discretas. El funcionamiento de cualquier empresa puede dividirse en una serie de actividades que se agrupan a grandes rasgos en actividades primarias y actividades de apoyo.

Las empresas crean valor para sus compradores por medio de la realización de estas actividades. El valor definitivo que crea una empresa se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por su producto o servicio. Una firma es rentable si este precio supera el coste colectivo de realización de todas las actividades requeridas. Para conseguir **ventaja competitiva** respecto a sus rivales una empresa ha de ofrecer un valor comparable al comprador pero llevar a cabo las actividades de forma más eficiente que sus competidores (**coste inferior**), o realizar las actividades de una forma peculiar que cree mayor valor para el comprador y permita obtener un sobreprecio (**diferenciación**).

Las actividades que se llevan a cabo al competir en un sector en particular se pueden agrupar por categorías en lo que se denominó **la cadena del valor**. Todas las actividades de la cadena del valor contribuyen a acrecentar el valor para el comprador.

La estrategia marca la forma en que una empresa realiza sus peculiares actividades y organiza toda su cadena de valores. Las actividades varían en su importancia respecto a la ventaja competitiva, en los diferentes sectores.

Una empresa es algo mas que la suma de sus actividades. **La cadena del valor** de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades, conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta al coste o la eficacia de otras actividades. Frecuentemente, los enlaces crean situaciones en las que sí se opta por algo tiene que ser a cambio de renunciar a otra cosa, sobre todo en lo que se refiere a la realización de diferentes actividades que deban optimizarse.

La cadena del valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina el sistema de valor. **El sistema del valor** incluye a los proveedores que aportan insumos a la cadena del valor de la empresa. En su camino hacia el comprador final, el producto de una empresa suele pasar por las cadenas del valor de los canales de distribución. En última instancia, los productos pasan a ser insumos comprados en las cadenas del valor de sus compradores, quienes utilizan los productos para llevar a cabo sus propias actividades.

Las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que en último extremo es un acto de innovación. La innovación se define aquí en sentido general, a fin de incluir en ella tanto las mejoras en la tecnología como los mejores métodos o formas de hacer las cosas. Puede manifestarse en cambios en los productos y los procesos, o bien en nuevos enfoques de marketing, conceptos de ámbito y formas de distribución. Los innovadores no sólo responden a las posibilidades de cambio, sino que hacen que se produzcan con mayor rapidez. En la práctica, una gran parte de las innovaciones son más bien triviales y marginales mas que radicales. Dependen más de una acumulación de pequeños golpes de ingenio y progresos que de importantes descubrimientos tecnológicos. Frecuentemente giran en torno a idea que no son nuevas sino que nunca se habían perseguido con auténtico interés desde que alguien las concibió.

La sustentabilidad o mantenimiento de la ventaja competitiva depende de tres condiciones. La primera es la fuente específica de la ventaja. Hay una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva en términos de sustentabilidad. **Las ventajas de orden inferior**, tales como bajos costes de mano de obra o materias primas baratas, son relativamente fáciles de imitar por medio de otra fuente de suministro de bajo coste, fabricación o aprovisionamiento en el mismo lugar. También las ventajas en los costes imputables solamente a economías de escala por el uso de tecnología, equipo o métodos comprados o asequibles a los competidores. **Las ventajas de orden superior**, tales como la tecnología de procesos propia de la empresa, la diferenciación de producto basada en productos o servicios singulares, la fama de la marca basada en esfuerzos de marketing acumulados, y las relaciones con los clientes protegidos por los altos costes que para éstos representaría el cambio de proveedor son más duraderas. **El segundo determinante de la sustentabilidad es el número de diferentes fuentes de ventaja** de que dispone una empresa. **La razón tercera y más importante** de que se mantenga la ventaja competitiva **se basa en la mejora y el perfeccionamiento constantes.**

Ventaja competitiva mediante una estrategia mundial.

El modelo de competencia internacional difiere marcadamente de unos a otros sectores, existiendo dos formas básicas:

a.- La competencia multidoméstica donde la competencia en cada nación (o pequeño grupo de naciones) es esencialmente independiente. El sector está presente en muchas naciones, pero la competencia tiene lugar país por país. El sector internacional es una colección de sectores esencialmente domésticos y de aquí el término multidoméstico. En estos sectores no hay nada que hacer respecto a la ventaja nacional o la competitividad internacional. Algunos competidores pueden ser empresas multinacionales, pero sus ventajas competitivas pueden estar confinadas en gran medida a cada uno de los países en que compiten. La mayoría de las empresas que compiten en estos sectores son de propiedad nacional, mientras que la actitud de la empresa extranjera tenderá a ser eminentemente pasiva solamente se materializará en un control superficial desde las oficinas generales de la central y la filial nacional controlará la mayoría o la totalidad de las actividades importantes necesarias para competir. Así, el comercio internacional en estos sectores será de poca importancia o inexistente.

b.- La competencia de los sectores mundiales, en los que la posición competitiva de una empresa en una nación afecta significativamente su posición en otras naciones y se ve afectada a su vez, por éstas. La capacidad de conseguir ventaja competitiva en sectores mundiales es de importancia capital para el comercio y las inversiones internacionales. Las firmas se ven obligadas a competir internacionalmente con objeto de alcanzar o mantener una ventaja competitiva en los segmentos más importantes del sector. En estos sectores pueden haber segmentos que sean domésticos debido a unas singulares necesidades nacionales, en los que puedan prosperar empresas puramente domesticas.

Los sectores mundiales son el campo de batalla en el que las empresas de diferentes naciones compiten de formas que afectan significativamente a la prosperidad nacional. Los rivales compiten, unos contra otros, en un plano auténticamente mundial, aprovechando las ventajas competitivas que se derivan de toda su red de actividades a lo largo y ancho del mundo. Las empresas combinan ventajas creadas en su país de origen con otras que resultan de su presencia en muchas naciones, tales como economías de escala, la posibilidad de servir a clientes multinacionales y un prestigio de marca que puede transferirse de país a país.

La estrategia mundial es aquella mediante la cual una empresa vende sus productos en muchas naciones y emplea un método integrado de proyección mundial para conseguirla. En una estrategia mundial, una empresa vende en muchas si no en todas las naciones que representan mercados significativos para sus productos.

Un enfoque mundial de la estrategia brinda dos formas evidentes en las que una empresa puede conseguir ventajas competitivas para contrarrestar las desventajas domésticas. **La configuración** es la manera en que una empresa mundial puede repartir las actividades entre las naciones para servir al mercado mundial. Esto es, dónde y en cuántas naciones se lleva a cabo cada una de las actividades de la cadena del valor. Por ejemplo, ¿fabrican Sony y Matsushita sus magnetoscopios en una gran fábrica de Japón o crean fábricas adicionales en

USA y Reino Unido?. **La coordinación** es la capacidad de una empresa mundial de organizar las actividades dispersas. Esto es, cómo se coordinan las actividades dispersas o las actividades realizadas en varias naciones diferentes. La coordinación entraña cosas tales como compartir información, asignar responsabilidades y alinear esfuerzos. ¿Se usan las mismas marcas o métodos de venta en cada nación, por ejemplo, o elige cada filial comercializadora una marca o un canal de ventas separado adaptados a sus circunstancias locales?

La configuración mundial de las actividades de una empresa dentro de un sector presenta dos opciones generales: a) concentrar o dispersar sus actividades; b) ubicación de las actividades. En algunos sectores, la ventaja competitiva se deriva de concentrar las actividades en una nación y exportar componentes o productos terminados a los mercados extranjeros. Las estrategias mundiales concentradas son más habituales en algunas naciones, sectores o segmentos de sector que en otros. En otros sectores, se consiguen las ventajas competitivas (o se superan las desventajas de ubicación de la sede central) mediante la dispersión de las actividades por varias o muchas naciones. Junto con la decisión respecto al número de instalaciones para llevar a cabo una actividad hay que decidir la nación o naciones donde hayan de ubicarse. Las actividades se ubican al inicio en el país de origen. No obstante, si cuenta con una estrategia la empresa puede elegir cualquier nación en la que montar productos, fabricar componentes o incluso llevar a cabo la investigación, a condición de que ello le reporte alguna ventaja.

Las alianzas estratégicas o coaliciones internacionales son acuerdos a largo plazo entre las empresas que van más allá de las transacciones normales del mercado, pero que no llegan a la profundidad y firmeza de las fusiones. Las alianzas estratégicas incluyen toda una variedad de convenios, entre los que cabe citar las empresas mixtas, las concesiones de licencias, los acuerdos de suministro a largo plazo y otras formas de relaciones intersocietarias.

Las alianzas internacionales entre empresas pertenecientes al mismo sector y que están ubicadas en diferentes países son uno de los medios de competir a escala mundial. Lo normal en estos casos suele ser dividir las actividades de la cadena del valor con uno o varios socios sobre una base mundial. Si bien se han utilizado desde hace mucho tiempo, su carácter ha sido bastante cambiante. Históricamente, las empresas de países desarrollados formaron alianzas con empresas de países menos desarrollados para llevar a cabo actividades de comercialización (frecuentemente necesarias para conseguir acceso al mercado). Actualmente, cada vez es mayor el número de alianzas entre empresas de países desarrollados que forman equipo para servir zonas extensas de todo el mundo. Las alianzas también suelen trascender de lo puramente comercial para abarcar múltiples actividades.

2.3.2.2 Principios de la ventaja competitiva de las empresas en sectores mundiales

Estos **principios básicos de la estrategia competitiva** son aplicables tanto si la empresa compete en el plano nacional como si lo hace también en el internacional. Debemos comprender de qué forma crean las empresas la ventaja competitiva por medio de la estrategia internacional y cómo ésta refuerza las ventajas competitivas conseguidas en el mercado interior.

i.- Dos asuntos esenciales sirven de base para la elección de una estrategia competitiva: la estructura del sector y el posicionamiento dentro del sector. Ninguno de ellos es suficiente por sí mismo para marcar la elección de una estrategia. Tanto la estructura del sector como la posición competitiva son dinámicas.

* Son los cambios de la estructura del sector, o la aparición de nuevas bases para la ventaja competitiva lo que es la razón fundamental de los cambios sustanciales en la posición competitiva. Las empresas de una nación sustituyen a otras en la competencia internacional cuando están en una mejor posición para percibir o reaccionar a tales cambios.

* El atractivo de un sector y la posición competitiva puede conformarlos una empresa. Aquellas que obtienen más éxito no sólo reaccionan a los estímulos que reciben de su entorno, sino que tratan de influir en él.

ii.- La intensidad de las cinco fuerzas competitivas varía de uno a otro sector, y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector.

* La intensidad de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura del sector o de las características económicas y técnicas fundamentales del sector.

* En sectores donde las cinco fuerzas son favorables son muchos los competidores que consiguen unas rentabilidades harto atractivas sobre el capital invertido. En sectores donde la presión de una o más de las fuerzas es intensa son pocas las empresas que consiguen una rentabilidad elevada durante largos periodos.

iii.- Hay dos tipos fundamentales de ventaja competitiva: coste inferior y diferenciación. La ventaja competitiva de cualquiera de estos dos tipos se traduce en una productividad más alta que la de los competidores. La empresa que trabaja con costes inferiores fabrica una cantidad dada de producción con el empleo de menos insumos que sus competidores. La empresa que trabaja con una clara diferenciación consigue unos ingresos por unidad de producto superiores a los de sus competidores. Así, la ventaja competitiva está directamente vinculada a la sustentación de la renta nacional.

iv.- El tipo de ventaja y el ámbito (amplio, centrado en un segmento) se combinan en la noción de estrategias genéricas que son básicamente cuatro: a) liderazgo en costes; b) diferenciación; c) centrado en costes; d) diferenciación centrada.

* Las estrategias genéricas ponen en claro que no hay un tipo de estrategia que sea apropiada para todos los sectores, aunque diferentes estrategias pueden coexistir con todo éxito en muchos sectores. La estructura del sector limita la gama disponible de opciones estratégicas.

* Hay diferentes estrategias apropiadas para diferentes sectores, porque la estructura sectorial así como las fuentes de ventaja competitiva son diferentes. Dentro del mismo sector, las empresas pueden elegir diferentes ventajas competitivas si se centran en diferentes segmentos del sector. No hay estrategia competitiva universal y sólo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular y a las técnicas y activos de una empresa en particular.

* Puede haber diferentes variantes factibles de la misma estrategia genérica, que entrañen distintas formas de diferenciarse o centrarse.

* Razón fundamental del concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia y que alcanzar la ventaja requiere que una empresa ejerza unas u otras opciones. Si una empresa ha de conseguir ventaja, debe elegir el tipo de ventaja competitiva que pretende alcanzar y un ámbito dentro del cual poder alcanzarla.

* El peor error estratégico es plantearse en el medio o tratar de seguir simultáneamente todas las estrategias. Esta es una receta infalible para la mediocridad estratégica y una actuación por debajo de la media, ya que seguir todas las estrategias simultáneamente tiene como resultado ineludible la imposibilidad de alcanzar cualquiera de ellas debido a sus contradicciones inherentes.

v.- La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo actividades discretas (actividades primarias y actividades de apoyo) de la cadena del valor, esto es, de la estrategia competitiva. Así, las fuentes de ventaja competitiva tienen como eje la cadena del valor:

* Las empresas consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos.

* Los enlaces exigen que las actividades y líneas de organización estén coordinadas lo cual permite las entregas a tiempo, la sincronización de actividades, la reducción de los costos y del tiempo total necesario para llevarlas a cabo. Así, la cuidadosa gestión de los enlaces puede ser una fuente decisiva de ventaja competitiva.

* Adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas. Configurar de nuevo la cadena del valor, volviendo a asignar, ordenar, reagrupar o incluso eliminar actividades suele ser la simiente de una sustancial mejora en la posición competitiva.

* La ventaja competitiva es, cada vez más, una función de lo acertadamente que una empresa pueda gestionar todo el sistema de la cadena del valor (cadenas del valor de los proveedores, empresa, distribuidores y compradores). Los enlaces también crean interdependencias entre una empresa y sus proveedores y canales. Una empresa puede crear ventaja competitiva mediante la optimización o coordinación de estos enlaces con el exterior.

* La cadena de valor ofrece un medio de comprender las fuentes de ventaja en costes. Se consiguen ventajas en costes a lo largo de toda la cadena del valor, esto es, en cualquiera de las actividades de ésta. Conseguir ventaja en costes también suele requerir que se optimicen los enlaces entre actividades y se mantenga una estrecha coordinación con los proveedores y los canales.

* La cadena del valor también pone al descubierto las fuentes de diferenciación. La diferenciación se produce, fundamentalmente, en razón a la forma en que el producto, los servicios conexos y otras actividades de una empresa afectan a las actividades del cliente. Hay muchos puntos de contacto entre una firma y sus clientes, cada uno de los cuales representa una fuente potencial de diferenciación. Existen diferenciaciones de primer orden (impacto del producto en sí de la empresa sobre la actividad del cliente en que se usa) y de orden superior (colaboración más estrecha entre la empresa y sus clientes en todas las actividades que afectan a éstos son fuentes adicionales de diferenciación).

* El papel del ámbito competitivo a la hora de conseguir ventaja competitiva es importante porque conforma la naturaleza de las actividades de una empresa, la forma en que se lleva a cabo y cómo se configura la cadena del valor. Una razón de que las empresas consigan ventaja competitiva es que eligen un ámbito diferente al de sus competidores, al centrarse en un segmento diferente, alterar la amplitud geográfica o combinar los productos de sectores afines.

vi.- La ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio (27). Las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que en último extremo es un acto de innovación. Las posibilidades de nuevas formas de competir suelen derivarse de alguna discontinuidad o cambio en la estructura del sector. Algunas veces, tales cambios han ofrecido durante mucho tiempo una oportunidad que ha pasado desapercibida. **Crear ventaja** requiere una fina sensibilidad para percibir las nuevas formas de competir y la voluntad de asumir riesgos y hacer inversiones para ponerlas en práctica. **Las causas más habituales de innovaciones que derivan ventaja competitiva son las siguientes:**

a.- Nuevas tecnologías. El cambio tecnológico puede crear nuevas posibilidades para el diseño de un producto, la forma de comercializarlo, producirlo o entregarlo y los servicios auxiliares que se prestan.

* El cambio tecnológico es el precursor más corriente de la innovación estratégica, que libera a veces el potencial de mundialización, y una de las causas de la mundialización de los sectores

* Nacen nuevos sectores cuando el cambio tecnológico hace factible un nuevo producto.

* Es muy probable que el liderazgo cambie de manos en un sector cuando un cambio tecnológico de cierta entidad hace obsoletos o inútiles los conocimientos y los activos de los líderes existentes hasta entonces.

* Es difícil para las empresas inmersas en un antiguo paradigma tecnológico captar el significado de uno nuevo. Y frecuentemente les resulta todavía más difícil darle la debida réplica.

b.- Nuevas o cambiantes necesidades del comprador. La ventaja competitiva suele crearse o cambiar cuando los compradores contraen nuevas necesidades o sus prioridades cambian significativamente. Los competidores establecidos de antiguo pueden dejar de percibir las nuevas necesidades o ser incapaces de responder a ellas porque hacerlo exigiría una nueva cadena del valor.

* En los mercados internacionales, las innovaciones que producen ventaja competitiva prevén las necesidades tanto interiores como exteriores.

* Las innovaciones que responden a preocupaciones o circunstancias que son peculiares del mercado interior pueden retrasar realmente el éxito competitivo internacional.

* Los cambios en las necesidades de los compradores son una de las causas de la mundialización de los sectores.

c.- La aparición de un nuevo segmento sectorial. La oportunidad de crear ventaja surge también cuando aparece un nuevo y distinto segmento en un sector, o a alguien se le ocurre la idea de reagrupar de una nueva forma los segmentos existentes.

- * Las posibilidades comprenden no sólo nuevos segmentos de clientes, sino también nuevas formas de producir determinados elementos de la línea de productos o nuevas formas de llegar a determinados grupos de clientes.

- * Servir a un nuevo segmento suele crear el potencial para configurar de nuevo y sustancialmente la cadena del valor algo que los competidores antiguos pueden encontrar harto difícil de hacer.

- * Crear ventaja competitiva en sectores complejos exige mejoras e innovación: encontrar mejores formas de competir y explotarla a escala mundial y mejorar incesantemente los productos y procesos de la empresa.

d.- Cambio en los costes o disponibilidad de los insumos. La ventaja competitiva cambia frecuentemente cuando se produce un cambio significativo en los costes absolutos o relativos de insumos tales como mano de obra, materias primas, energía, transporte, comunicaciones, medios de comunicación o maquinaria. Esto puede ser reflejo de nuevas condiciones en los sectores proveedores, o quizá la posibilidad de utilizar un tipo o calidad de insumo nuevo o diferente.

- * Una empresa consigue ventaja competitiva mediante un proceso de optimización basado en las nuevas condiciones, mientras que sus competidores arrastran la rémora de unos activos y métodos adaptados a las antiguas.

- * Recientemente, un acusado descenso en el costo del transporte y las comunicaciones está propiciando nuevas formas de organizar y dirigir las empresas, formas que a su vez propician la ventaja competitiva, como puede ser la posibilidad de confiar más en proveedores externos especializados y también en la posibilidad de explotar un sistema de producción auténticamente mundial.

e.- Cambio en las disposiciones gubernamentales. Los ajustes en la naturaleza de las disposiciones gubernamentales en lo concerniente a aspectos tales como las normas de los productos, los controles medio ambientales, las restricciones a la entrada y las barreras comerciales, son otros estímulos habituales para las innovaciones que a su vez dan como resultado la ventaja competitiva.

- * Los líderes sectoriales existentes han adaptado sus actividades a un régimen regulador específico y un cambio en ese régimen puede dejarles incapacitados para reaccionar.

- * Los cambios de las políticas gubernamentales son una causa de la mundialización de los sectores.

f.- Las innovaciones suelen derivarse del aprendizaje de la propia organización en igual medida que de la I + D formal. Siempre precisan de inversiones para el desarrollo de técnicas y conocimientos y normalmente también para activos tangibles y esfuerzos de marketing.

- * Las innovaciones cambian la ventaja competitiva cuando los rivales dejan de percibir la nueva forma de competir o no tienen ganas o forma de replicar. Esto puede ser resultado de muchas causas, entre las que cabe citar la autocomplacencia, la inercia, los activos especializados o sin flexibilidad operativa, o una mezcla de varios motivos.

* Sin un nuevo enfoque competidor, el contrincante rara vez tendrá éxito. A menos que el innovador altere la naturaleza de la competencia, las represalias de los líderes establecidos normalmente serán energéticas y eficaces.

* Todo cambio estructural significativo en un sector crea oportunidades para aquellas compañías que pueden captar prontamente su significado y tomar medidas agresivas para explotarlo. Las empresas pioneras consiguen la mayor ventaja competitiva en aquellos sectores donde las economías de escala son significativas y donde los clientes son más conservadores respecto al cambio de proveedores, además, su duración depende de si se producen posteriores cambios estructurales en el sector que las anulen. Maniobrar tempranamente puede permitir que una empresa traduzca una innovación en ventajas de otras clases que pueden ser más sostenibles tales como economías de escala, reducir costes por el aprendizaje acumulado, etc. Las empresas pioneras tendrán éxito solo cuando prevean correctamente los cambios que se producirán en el sector.

* La percepción de la innovación se incrementa notablemente por dos razones: el acceso a la información adecuada que puede ser resultado de ingentes inversiones en I + D o investigaciones de mercado; y por la presencia de "intrusos" en el sector, esto es, nuevas empresas, nuevos directivos generales, nuevos líderes de compañías innovadoras, empresas que se diversifican o innovaciones extranjeras ya que estos pueden estar en mejor disposición de captar las nuevas oportunidades o contar con los conocimientos prácticos y recursos diferentes que sean necesarios para una nueva forma de competir.

* La innovación es el resultado de un esfuerzo poco común. La empresa que pone en práctica con todo éxito unas formas nuevas o mejoradas de competir es aquella que persigue tenazmente su desarrollo a pesar de graves obstáculos y frecuentemente no son líderes establecidos, ni grandes compañías sino de nueva incorporación en el sector. La innovación se deriva a veces de la presión, la necesidad o incluso la adversidad.

vii.- La sustentabilidad o mantenimiento de la ventaja competitiva depende de tres condiciones:

a.- La fuente específica de la ventaja. Hay una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva en términos de sustentabilidad:

- Las ventajas de orden inferior son poco duraderas ya que son relativamente fáciles de imitar y anular por medio de otras fuentes de suministro de bajo coste o bien por la innovación de las formas de competir. Las ventajas que solo afectan a los costes suelen ser menos sustentables que la diferenciación porque:

* Cualquier nueva fuente de coste inferior, incluso menos refinada, puede anular la ventaja en costes de una empresa. Si la mano de obra es suficientemente barata incluso una eficiencia muy superior puede verse anulada.

* Unos nuevos diseños de producto u otras formas de diferenciación pueden eliminar una ventaja en costes derivada de la utilización de los antiguos diseños o formas de diferenciación.

* Las ventajas en los costes imputables solamente a economías de escala por el uso de tecnología, equipo o métodos comprados o asequibles a los competidores quedan anuladas cuando los nuevos diseños del producto, métodos o tecnologías hacen obsoletos a los antiguos.

- Las ventajas de orden superior son más duraderas, sustentables y están marcadas por unas cuantas características:

- * Alcanzarlas requiere técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal especializado y con una elevada formación, capacidad técnica interna y unas estrechas relaciones con los clientes líderes.

- * Normalmente dependen de un historial de inversiones sostenidas y acumuladas en instalaciones materiales y en aprendizaje, investigación y desarrollo o marketing frecuentemente bastante arriesgadas. La realización de algunas actividades tales como publicidad, ventas de I + D crea activos tangibles e intangibles en forma de prestigio, relaciones con la clientela y un fondo de conocimiento especializado.

- * Combinan las mayores inversiones acumuladas con una superioridad en la realización de las actividades en cuestión, lo que da a las ventajas un carácter dinámico. La rápida y sostenida inversión en tecnología de procesos, marketing, redes mundiales de servicio, o la rápida introducción de nuevos productos, suelen dificultar todavía más la respuesta de los competidores.

- * Suelen estar asociadas a niveles superiores de productividad.

- * Las ventajas por diferenciación son más difíciles de anular ya que normalmente han de igualarse como paso previo a la superación.

b.- El número de diferentes fuentes de ventaja de que dispone una empresa.

- * Si una empresa depende exclusivamente de una ventaja -diseño de producto inherentemente menos costoso, la disponibilidad de una materia barata, etc.- los competidores se centrarán en anular o superar esta ventaja.

- * Las empresas que cuentan con un dilatado historial de liderazgo tienden a proliferar las ventajas a lo largo de la cadena del valor. Numerosas ventajas que obligan a apostar muy fuerte a los competidores que tratan de imitarles.

c.- La mejora y el perfeccionamiento constantes. En cualquier momento todas las ventajas pueden verse replicadas si un líder se duerme en sus laureles. Con objeto de mantener su ventaja la empresa debe ser un blanco móvil y crear nuevas ventajas al menos tan de prisa como sus competidores pueden imitar las antiguas.

- * La primera tarea es mejorar incesantemente la actuación de la empresa respecto a sus ventajas existentes -funcionamiento más eficiente de sus instalaciones de producción, agilidad en el servicio al cliente- que hace que los competidores tropiecen con mayores dificultades para anularlas excepto que realicen mejoras a una alta velocidad.

- * A la larga mantener la ventaja exige que se amplíen y mejoren sus fuentes, elevándolas en la escala jerárquica hasta tipos más sustentables. Mejorar la ventaja requiere unos métodos, técnicas y tecnologías más refinadas, así como inversiones continuadas.

- * Mantener la ventaja exige que la empresa explote las tendencias del sector, en lugar de desentenderse de ellas, y que la compañía invierta para bloquear las rutas por donde podría llegarle el ataque de la competencia. Síntomas seguros de pérdida de ventaja competitiva son el esperar que desaparezca una nueva tecnología, descartar un nuevo segmento de compradores o desentenderse de un nuevo canal de distribución, estas reacciones son muy frecuentes.

* Para mantener su posición, la empresa puede tener que destruir antiguas ventajas para crear otras nuevas, de orden superior. Esto implica reorganizar la cadena del valor. La aparente paradoja que se da en la anulación de las antiguas ventajas suele disuadir a las empresas de algunos tipos de mejoras. Si las empresas dejan de dar este paso, por doloroso e ilógico que pueda parecer a primera vista, los competidores lo harán en vez de ellas.

* La conducta necesaria para mantener la ventaja es, en muchos aspectos, un acto antinatural para las empresas asentadas ya que el cambio resulta extraordinariamente doloroso y difícil para cualquier organización que esté teniendo éxito. La capacidad de modificar la estrategia se ve bloqueada porque la pasada estrategia llega a enraizarse en las pautas de funcionamiento de la organización, encarnar en sus prácticas de gestión cotidianas o por el gran tamaño de la empresa. Así, las empresas pequeñas, los intrusos o las compañías sujetas a fuerte presión externa serán frecuentemente las innovadoras y los nuevos líderes.

* Mantener la ventaja exige un continuo cambio que resulta incómodo y organizativamente difícil. Las empresas que se basan en un concepto estático de la ventaja acaban por verse imitadas y pierden posición de mercado.

viii.- Crear y mantener la ventaja competitiva requiere un planteamiento mundial de la estrategia especialmente en sectores mundiales. Una empresa no puede mantener la ventaja competitiva en una competencia internacional a largo plazo sin explotar y ampliar las ventajas derivadas de su sede central con un planteamiento mundial a la estrategia. Un planteamiento mundial de la estrategia complementa las ventajas nacionales y ayuda a anular las desventajas derivadas de la sede central. **El diseño del enfoque mundial de la estrategia** responde a la pregunta ¿cómo localizar y gestionar la cadena de valor para vender a escala mundial? y **debe considerar los aspectos siguientes:**

a.- Un enfoque mundial de la estrategia brinda dos formas u opciones estratégicas evidentes en las que una empresa puede conseguir ventajas competitivas para contrarrestar las desventajas domésticas, que pueden resumirse en dos dimensiones esenciales: configuración y coordinación. Optar por un enfoque doméstico en un sector mundial es peligroso, con independencia de la nación de origen de la empresa.

b.- La configuración mundial de las actividades de una empresa dentro de un sector se enfrenta a dos opciones generales: concentrar las actividades en una o dos naciones vs. **distribuir las o dispersarlas** entre varias naciones; y la elección de las naciones donde ubicar las diferentes actividades. La dispersión de actividades obliga a realizar inversiones extranjeras directas (IED).

* La ventaja competitiva se deriva de concentrar las actividades cuando existen economías de escala verdaderamente significativas en la realización de una actividad, una pronunciada curva de aprendizaje que deriva ventajas del hecho de contar con una sola ubicación o ventajas en ubicar en el mismo lugar unas actividades conexas para permitir una mejor coordinación.

* La ventaja competitiva se consigue mediante la dispersión de las actividades por varias o muchas naciones cuando los elevados costes de transporte, comunicación o almacenaje hacen ineficiente el funcionamiento en una sede central y cuando existen riesgos

socioeconómicos en la realización de una actividad en un determinado lugar; cuando el producto local necesita adaptaciones o diferenciaciones sustanciales; cuando permiten la materialización de los beneficios de concentrar otras; para mejorar la comercialización local; cuando permiten que una empresa acumule conocimientos técnicos sobre la actividad gracias a la información obtenida en las diversas ubicaciones; y por la inducción de los gobiernos locales mediante la aplicación de aranceles aduaneros, barreras no arancelarias o aprovisionamiento con base en artículos nacionales.

* Las ventajas derivadas de la ubicación se obtienen frecuentemente de actividades específicas tales como factores de bajo coste, la I + D, tener acceso a técnicas locales especializadas, mejorar sus relaciones con clientes decisivos, influencia de políticas gubernamentales y porque la ubicación de actividades en algunas naciones es una condición sine qua non para poder operar allí.

* La mejor configuración difiere entre actividades, sectores y segmentos de sectores. Una configuración dispersa resulta bastante difícil de integrar y consolidar una vez que se ha creado, porque los diferentes directores locales de cada país quieren retener su poder y autonomía. La permanencia de esta situación es una de las razones de que determinadas empresas pierdan ventaja en algunos sectores.

c.- Otro medio importante con el que las empresas consiguen ventaja competitiva gracias a un acercamiento mundial a la estrategia es la **coordinación de actividades ubicadas en diferentes naciones**.

* La coordinación mundial conduce a diferentes beneficios como la acumulación de conocimientos sobre productos, tecnologías de procesos, técnicas, necesidades del comprador y técnicas de comercialización adquiridos en distintos países; percibir un temprano aviso sobre los cambios que van a producirse en el sector al detectar las tendencias sectoriales antes de que sean evidentes para todo el mundo; alcanzar economías de escala al distribuir subtarefas entre diferentes ubicaciones para fomentar la especialización; permitir a una empresa reaccionar de la mejor manera ante unas variaciones significativas en los tipos de cambio o en los costes de los factores; mejorar la diferenciación de una empresa con clientes internacionalmente móviles o multinacionales; potenciar la influencia sobre los gobiernos locales si la empresa puede aumentar o disminuir las actividades en un país a expensas de otros; propicia la flexibilidad a la hora de dar respuesta a las maniobras de los competidores, así una empresa de ámbito mundial puede elegir dónde y cómo luchar contra un competidor.

* Conseguir la coordinación mundial entre las diferentes filiales integradas en una estrategia mundial plantea unos formidables retos a la organización, debido a las impresionantes complejidades, diferencias lingüísticas y culturales, la necesidad de altos niveles de franco y fiable intercambio de información y la dificultad de armonizar los intereses de los directores de las filiales con los de la empresa como conjunto.

* Los engorrosos problemas internos de la organización vienen a decir que las filiales de diferentes países frecuentemente se ven como competidoras más que colaboradoras y que una plena y franca coordinación es mas la excepción que la regla en las compañías de ámbito mundial.

* Las grandes diferencias mundiales en lo que se refiere a las necesidades de los compradores y a las condiciones empresariales locales van en contra de la coordinación. Hacen inaplicable en una nación lo que se había aprendido en otra. Cuando se dan tales condiciones, el sector es multidoméstico.

d.- Las ventajas competitivas de una empresa de ámbito mundial pueden desglosarse provechosamente en aquellas que se **derivan de la ubicación** (o naciones) y aquellas **independientes de la ubicación** que se derivan de la red general de actividades mundiales de la empresa, esto es, que se basan en el sistema.

* Las ventajas basadas en la nación o la ubicación pueden derivarse de la sede central o de otras naciones donde la empresa ubique determinadas actividades. La empresa de ámbito mundial emplea ventajas derivadas de su sede central para penetrar mercados extranjeros. También puede buscar fuera ventajas basadas en la ubicación al realizar determinadas actividades en otras naciones para reforzar las ventajas (complementación) o contrarrestar las desventajas (suplementación) que tiene en la sede central

* Las ventajas basadas en el sistema son una función del volumen total de ventas de empresas a nivel mundial, su tasa acumulada de aprendizaje en todas sus instalaciones, y la capacidad de coordinar las actividades que se llevan a cabo en las ubicaciones extranjeras y domésticas. Las economías de escala en la producción o la I + D son en sí mismas insensibles al país, por ejemplo, porque una fábrica o un centro de investigación a gran escala pueden, en principio, ubicarse en cualquier sitio.

* La combinación de ventajas derivadas de la sede central, los beneficios de situar determinadas actividades en ubicaciones extranjeras y las ventajas derivadas que se obtienen de la existencia de un sistema o red general de ámbito mundial forman los cimientos del éxito internacional. Las ventajas procedentes de cada una de estas fuentes pueden ser mutuamente reforzadoras, aunque de hecho las ventajas basadas en la central suelen ser más significativas para la ventaja competitiva.

* En la práctica, las empresas que no explotan y amplían sus ventajas basadas en la central mediante la competencia mundial son vulnerables. Pues a medida que se ha reconocido ampliamente la mundialización de la competencia, se ha puesto mucha atención en las ventajas basadas en los sistemas y en los beneficios de establecerse en otras naciones.

e.- No existe un tipo singular de estrategia mundial, sino numerosas formas de competir mundialmente que obligan a decidir dónde ubicarse y cómo coordinar las actividades. Sin embargo, **pueden distinguirse dos estrategias mundiales principales: las estrategias mundiales centradas y las estrategias mundiales de plano general.** La elección de una estrategia mundial debe considerar, entre otros, los aspectos siguientes:

* El mejor modelo de estrategia mundial depende de las características propias de cada sector en particular. La mayoría de las estrategias mundiales entrañan una combinación integrada de comercio e inversión extranjera directa (IED), ya que ambos se complementan y no son necesariamente sustitutos. Los segmentos de un sector frecuentemente difieren en lo que se refiere a la amplitud de la mundialización y en la estrategia mundial mas apropiada. Las etapas verticales de un sector también varían frecuentemente en la amplitud y pautas de

mundialización. Las necesidades de producto varían de país a país, los costes de transporte son altos y se requiere un intensivo servicio local al cliente. Las economías de escala en la cadena del valor son pequeñas. En general, los componentes y las materias primas tienden a ser más mundiales que los productos terminados.

* La variación en las pautas de mundialización entre segmentos, etapas verticales y grupos de países crea la oportunidad para unas estrategias mundiales centradas que suponen servir a escala mundial a determinado segmento del sector. La empresa centrada de ámbito mundial enfoca sus actividades hacia un segmento del sector que esté deficientemente atendido por los competidores que operan en un plano general. Al competir mundialmente se posibilitan unas segmentaciones completamente nuevas en un sector, porque servir a un segmento a escala mundial proporciona suficiente volumen para aprovecharse de las economías de escala. Los altos costes pueden haber hecho impracticable servir a ese segmento en un país. En algunos sectores, el centrarse a escala mundial es la única estrategia internacional factible porque las ventajas de la mundialización existen solamente en segmentos específicos.

* Centrarse mundialmente puede ser el primer paso hacia una estrategia mundial de plano general. Una empresa empieza a competir mundialmente en un segmento donde su sede central le brinda una ventaja singular, posteriormente amplía sus líneas y alcanza posiciones dominantes a escala mundial.

* Las compañías más pequeñas, que no sólo las mayores, pueden competir mundialmente. Las pequeñas y medianas empresas representan una parte sustancial del comercio internacional, especialmente en naciones como Alemania, Italia y Suiza. Frecuentemente se centran en segmentos estrechos o compiten en sectores relativamente pequeños. La estrategia mundial centrada es también muy habitual entre las multinacionales de países mas bien pequeños como Finlandia y Suiza y entre empresas pequeñas y medianas de todos los países. Las empresas pequeñas y medianas tienden a emplear estrategias basadas en la exportación y solo hacen pequeñas inversiones extranjeras directas. Con todo, hay un creciente número de multinacionales de reducido tamaño. Al contar con unos recursos limitados las empresas pequeñas se enfrentan a retos casi insuperables para tener acceso a los mercados extranjeros, comprender sus necesidades y prestar la debida asistencia posventa. Estos problemas se resuelven de diferentes maneras en diferentes sectores. Una es operar por mediación de agentes o importadores, distribuidores o compañías comerciales. Otro enfoque es el uso de asociaciones sectoriales para crear una infraestructura común de comercialización, organizar ferias de muestras y exposiciones y llevar a cabo investigación de mercados.

f.- Las alianzas o coaliciones estratégicas internacionales son una herramienta eficazísima a la hora de poner en práctica las estrategias mundiales, pero requieren las consideraciones siguientes:

* Las compañías forman estas alianzas internacionales para obtener una serie de beneficios. Uno es las economías a escala o de aprendizaje que pueden conseguir uniendo las fuerzas en la comercialización, producción de componentes o montaje de determinados modelos. Un segundo beneficio es el acceso a mercados locales o tecnologías necesarias, o para cumplir exigencias gubernativas sobre propiedad local. Un tercer beneficio es el reparto

del riesgo. En cuarto lugar los competidores con tecnologías más refinadas utilizan frecuentemente las alianzas para conformar la naturaleza de la competencia en un sector mediante la concesión de abundantes licencias de una tecnología, a fin de fomentar la estandarización. Finalmente las alianzas pueden contrarrestar las desventajas competitivas, tanto si son en coste de los factores o en tecnología, al tiempo que mantienen la independencia y soslayan la necesidad de una costosa fusión.

* Las coaliciones estratégicas entrañan unos costes sustanciales en términos estratégicos y organizativos. Los problemas verdaderamente tangibles que se derivan de la necesidad de coordinar la propia actuación con la de un socio independiente, que frecuentemente tiene objetivos diferentes y opuestos, no son mas que el principio. Las dificultades de coordinación merman la capacidad de obtención de los beneficios de una estrategia mundial. Puede ocurrir que los socios de hoy sean los competidores de mañana, especialmente los socios que cuenten con ventajas competitivas de mayor entidad o que sean más dinámicos. Además, los socios se llevan una participación en los beneficios que, en algunos casos, puede ser sustancial. Las alianzas son inestables y pueden disolverse o fracasar. Después de un inicio prometedor, la relación se rompe o evoluciona fortuitamente hacia una fusión.

* Frecuentemente, las alianzas son mecanismos de mera transición. Proliferan en sectores que están experimentando cambios estructurales o una competencia galopante, situación que los directivos temen no poder afrontar en solitario. Son una reacción a la incertidumbre y sirven como consuelo de que la empresa está tomando medidas. Las alianzas ofrecen a los competidores más débiles la esperanza de mantener su independencia, aunque en última instancia bien pudiera ser que la cosa terminará en una adquisición o fusión. Las alianzas parece que son más usuales entre competidores de segunda fila o empresas que tratan de ponerse al nivel de los demás.

* Las alianzas no son una panacea, sino una herramienta para ampliar o reforzar la ventaja competitiva, pero rara vez son un medio sustentable de crearla. Mantener y mejorar la posición competitiva requiere en última instancia que la empresa desarrolle su capacidad interna en áreas importantes para la ventaja competitiva. A largo plazo, los líderes mundiales rara vez confían en un socio, si es que alguna vez lo hacen, en lo tocante a activos y técnicas esenciales para la ventaja competitiva en su sector.

* Las alianzas más provechosas son de un carácter muy específico orientadas hacia el acceso al mercado de determinados países o hacia determinadas tecnologías.

2.4 Notas.

(1) a) fase mercantilista (1500 a 1800); b) fase industrial (1800 a 1890); c) fase monopolista (1890 a 1914) d) fase corporativa (1914 a 1970); e) fase contemporánea (1970 a 1996) (Koc, 1993; cfr. Abdala, 1994 y Pradilla, 1996).

(2) La competencia en la economía capitalista ha sido conceptualizada de dos maneras: a) como una cierta forma de mercado, adoptada por los neoclásicos (Cournot, Marshall, Pareto, Clark y Veblen), los teóricos de la competencia imperfecta o monopolística, del oligopolio y de la organización industrial (Bain); b) como forma histórica de existencia del capital, adoptada por los clásicos (Montesquieu, Smith y Ricardo), Marx y Schumpeter (Maya, 1988).

(3) Los factores pueden agruparse en unas categorías genéricas: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimiento, recursos de capital e infraestructura. Para comprender el perdurable papel de los factores en la ventaja competitiva, cada vez se hace más necesario diferenciar entre los tipos de factores: a) factores básicos (recursos naturales, clima, situación geográfica, mano de obra no especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo) y avanzados (moderna infraestructura digital de comunicación de datos, personal altamente especializado, tales como los ingenieros titulados y los científicos informáticos y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas); b) factores generalizados (aquellos que pueden utilizarse en una amplia gama de sectores, tales como la red de carreteras, una provisión de recursos ajenos o una dotación de empleados bien motivados con formación universitaria) y especializados (aquellos factores pertinentes para una limitada gama de sectores o incluso para uno solo de éstos, tales como personal con formación muy específica, infraestructura con propiedades peculiares, bases de conocimiento en unos campos en particular); c) factores heredados (comúnmente los factores básicos y generalizados, tales como recursos naturales, situación geográfica) o creados (generalmente los factores mas avanzados y especializados, tales como red de telecomunicaciones, dotación de expertos muy especializados). (Porter, 1991).

(4) Los acontecimientos casuales suceden fuera del control de las empresas (y normalmente fuera también del control del Gobierno de la nación), tales como nuevos inventos, guerras, catástrofes naturales, etc. Crean discontinuidades que pueden desbloquear o dar nueva forma a la estructura del sector y brindar la oportunidad de que las empresas de una nación ocupen los puestos de las otras. El Gobierno, a todos los niveles, pueden mejorar o deteriorar la ventaja nacional. Este papel se ve con toda claridad al examinar la forma en que las políticas influyen en cada uno de los determinantes. Algunas políticas relevantes son la regulación oficial, las inversiones, las compras gubernamentales, la política antitrust (ibid).

(5) Este tipo de ventaja (sectores dependientes de recursos naturales y/o tecnología poco intensiva, basada en uno o dos determinantes) resulta insostenible porque cambia rápidamente y los competidores mundiales pueden soslayarla fácilmente (ibid).

(6) La ventaja competitiva basada en factores básicos y/o generalizados es rudimentaria y frecuentemente efímera. No dura más allá del momento en que una nación, frecuentemente embarcada en un proceso de desarrollo, es capaz de ponerse a su misma altura. Para mantener la ventaja competitiva internacional, las empresas de una nación frecuentemente deben anular o suplantar las actuales ventajas derivadas de los factores básicos, aunque todavía persistan. Lo que mueve a una nación a apartarse de la dependencia de los factores básicos y/o generalizados es una cuestión a la que los otros determinantes del diamante nos brindan algunas de las respuestas (ibid).

(7) El carácter de los mecanismos institucionales que prevalecen en cada nación para la creación de factores, que es en parte una función de sus valores sociales y políticos y de su historia, limita en cierta medida la gama de sectores en que puede competir la nación (ibid).

(8) No hay nación que humanamente pueda crear y perfeccionar todos los tipos y variedades de factores. Qué tipos se crean y perfeccionan y con qué efectividad, depende

marcadamente de los otros determinantes, tales como las condiciones de la demanda doméstica, la presencia de sectores afines y de apoyo, las metas empresariales y la naturaleza de la rivalidad doméstica. Incluso la orientación de las inversiones públicas que se ven fuertemente influidas por los otros determinantes (ibid).

(9) Una inversión directa significativa por parte de las empresas, asociaciones gremiales y particulares para la creación de factores, así como una estrecha coordinación de las inversiones públicas y privadas, son características de los sectores nacionales que más éxito alcanzan en proyección internacional. Así, la presencia de factores avanzados y especializados en una nación frecuentemente no es solo una causa nacional sino, al menos en parte, un efecto (ibid).

(10) Una constante elevación de tipo de cambio de la moneda nacional puede tener el mismo efecto (crear presiones para innovar) (ibid).

(11) Innovar en torno a desventajas en factores básicos conduce a las empresas a perfeccionarse mediante el desarrollo de ventajas competitivas más refinadas, que se puedan mantener durante más tiempo que también puedan justificar unos precios superiores. Al mismo tiempo se crean presiones para perfeccionar y especializar mas rápidamente otros factores con objeto de mantenerse a la altura de los tiempos, tales como infraestructura o recursos humanos de alta cualificación. El papel de las desventajas selectivas en los factores se deriva del hecho de que la tasa y orientación de la mejora y la innovación es una función de la atención y el esfuerzo. Las desventajas en factores básicos son una parte de lo que hace que las empresas no se apoyen mucho en los costes de los factores básicos que busquen ventajas de orden superior (ibid).

(12) El mercado interior tiene, normalmente, una influencia desproporcionada sobre la capacidad de una empresa para percibir e interpretar las necesidades del comprador por dos razones básicas que son la atención a las necesidades próximas es más sensible y comprenderlas es menos costoso; y las empresas están mejor capacitadas para detectar, comprender y actuar de acuerdo con las necesidades de los compradores en su mercado domestico y tienden a sentirse mas seguros al hacerlo así. (ibid).

(13) El efecto que las condiciones de la demanda vayan a ejercer sobre la ventaja competitiva depende también de otras partes del diamante. Tal es el caso de la fuerte rivalidad doméstica que interactua con un gran mercado interior y su rápido crecimiento, o la presencia de sectores auxiliares adecuados que faciliten la satisfacción de las necesidades de compradores domésticos exigentes (ibid).

(14) La primera de estas maneras es por la vía de acceso eficaz, pronto, rápido y a veces preferencial a los insumos más rentables con relación a su coste. El resultado es unos precios interesantes y un servicio atento (ibid).

(15) El beneficio más importante de los proveedores establecidos en el propio país tal vez estribe en el proceso de innovación y perfeccionamiento. La ventaja competitiva emerge de unas estrechas relaciones de trabajo entre proveedores mundialmente acreditados y el sector. Los proveedores ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de la tecnología más avanzada. Las empresas consiguen un rápido acceso a

la información, a nuevas ideas y percepciones, y a las innovaciones de los proveedores. Tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos de sus proveedores en el campo técnico así como la de servir a éstos como centros de ensayo para el trabajo de desarrollo. El intercambio de I + D y la resolución conjunta de problemas da lugar a soluciones más rápidas y eficaces. Los proveedores tienden igualmente a ser un canal para la transmisión de información e innovaciones de empresa a empresa. Mediante este proceso se acelera el ritmo de innovación dentro de todo el sector nacional. Todos estos beneficios se potencian si los proveedores están ubicados en las proximidades de las empresas, lo que acorta las líneas de comunicación (ibid).

(16) Se dan importantes diferencias nacionales en las prácticas y enfoques de gestión en áreas tales como la formación, la capacitación y orientación de los líderes, el estilo de grupo en vez de jerárquico, la fortaleza de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la naturaleza de las relaciones con los clientes, la capacidad de coordinar unas y otras funciones, la actitud hacia las actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y la dirección. Estas diferencias en los métodos de dirección y las técnicas de organización crean ventajas y desventajas a la hora de competir en diferentes tipos de sectores. Las relaciones entre trabajadores y dirección son particularmente significativas en muchos sectores porque resultan extremadamente decisivas para la capacidad de las empresas para mejorar e innovar (ibid).

(17) La orientación de las empresas hacia la competencia mundial cobra un significado insólito en la competencia internacional. La disponibilidad y capacidad de las empresas para competir a escala mundial es parcialmente una función de otros determinantes tales como la presión derivada de la saturación del mercado interior o de la rivalidad local y de la generación de demanda internacional. No obstante, las actitudes de la dirección también desempeñan un importante papel. Varios aspectos del entorno nacional afectan a las perspectivas internacionales que se ofrecen a las empresas, o a su facilidad y disposición para operar a escala mundial. Uno es las actitudes hacia el viaje. (ibid).

(18) Las metas de la compañía se determinan más acusadamente por la estructura de la propiedad, la motivación de los propietarios de los recursos propios y de los recursos ajenos, la naturaleza de la gestión societaria y los procesos de incentivación que conforman la motivación de la alta dirección. Las metas de las sociedades que cotizan en Bolsa reflejan las características de los mercados públicos de capital. Los mercados de capital varían mucho de unas a otras naciones, en lo que atañe a aspectos tales como la identidad de los accionistas, el régimen fiscal local, y las normas prevalecientes respecto a tasas de rendimiento. Además; el papel de los accionistas y titulares de los recursos ajenos en la gestión societaria varía también bastante (ibid).

(19) Las estructuras de propiedad, las condiciones de los mercados de capital y la naturaleza de la gestión societaria en una nación tienen dos influencias generales sobre la ventaja nacional: a) La primera se deriva del hecho de que los sectores tienen diferentes necesidades de fondos, diferentes perfiles de riesgo, diferentes horizontes temporales para las inversiones y diferentes tasas medias de rendimiento sostenido. Los mercados nacionales de capitales también marcan diferentes metas para diferentes tipos de sectores. Las naciones

alcanzaran el éxito en sectores en que las metas de los propietarios y los directores encajen en las necesidades del sector. Una estructura institucional dada puede beneficiar a la ventaja competitiva en algunos sectores y perjudicarla o entorpecerla en otros. b) En segundo lugar, la influencia de los mercados de capital varía a tenor de las necesidades de fondos. En sectores donde sea factible la propiedad privada sin cotizar en Bolsa, por ejemplo, una nación puede alcanzar perfectamente el éxito a pesar de que los mercados en capital establezcan metas contraproducentes. En tales casos son otras partes del diamante las que rigen (ibid)

(20) Entre los hallazgos empíricos más convincentes de nuestra investigación cabe citar la asociación entre una enérgica rivalidad doméstica y la creación y persistencia de la ventaja competitiva en un sector (ibid).

(21) La rivalidad doméstica pasa a ser superior a la rivalidad con competidores extranjeros cuando la mejora y la innovación, mas que la eficacia estática, se reconocen como ingredientes esenciales de la ventaja competitiva en un sector (ibid).

(22) La rivalidad doméstica, como cualquier rivalidad, crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven. Los rivales locales se hostigan entre sí para reducir los costes, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos. La rivalidad entre empresas con la misma base central es particularmente beneficiosa por diversas razones: a) Los competidores domésticos fuertes crean presiones particularmente apreciables entre ellos para mejorar ya que el éxito de un rival doméstico suele atraer al sector a nuevos rivales y la rivalidad frecuentemente trasciende lo puramente económico e incluir aspectos emotivos o personales. b) El proceso de rivalidad doméstica también crea ventajas para todo el sector nacional, que son externas a cualquier empresa en particular. c) La concentración geográfica de los rivales en una sola ciudad o región dentro de una nación es reflejo de estos beneficios que, de este modo, se potencian. d) La rivalidad doméstica ayuda a evitar algunas desventajas (ibid).

(23) La intensa rivalidad doméstica depende de la formación de nuevas empresas para crear nuevos competidores. La formación de nuevas empresas también es vital para la mejora de la ventaja competitiva, porque nutre el proceso de innovación en un sector. El proceso en cuya virtud se crean las nuevas empresas en una nación tiene mucho que ver con la ventaja competitiva de los sectores nacionales. Hay dos mecanismos básicos mediante los que se forman nuevas empresas. Uno es el establecimiento de empresas completamente nuevas, que pueden derivarse de empresas ya establecidas, que pueden fundarlas los empleados de proveedores y clientes o resultado de ideas surgidas en la academia. El otro es la diversificación interna hacia nuevos sectores por parte de empresas establecidas (ibid).

(24) Los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están, en gran parte, fuera de control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente del Gobierno nacional. Algunos ejemplos que son de particular importancia por su influencia en la ventaja competitiva son los siguientes: actos de pura invención, guerras, importantes discontinuidades tecnológicas (biotecnología, microelectrónica), discontinuidades en los costes de los insumos (crisis del petróleo entre otras), cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, alzas insospechadas de la demanda mundial o regional, decisiones políticas de gobiernos extranjeros (ibid).

(25) Nuestra investigación demuestra que ni el talante emprendedor ni la invención son aleatorios; asignar un papel a la casualidad no significa que el éxito del sector sea totalmente imprevisible. Los determinantes desempeñan un papel estelar en la delimitación de dónde es más probable que se den la invención y el talante emprendedor en un sector en particular. Lo que parece fruto de la casualidad es, en realidad, el resultado de las diferencias en los entornos nacionales. Que empresa o persona va a hacer la innovación es menos previsible, no obstante, que la nación o naciones en las que probablemente sucederá. A veces, el acto de la invención en sí no guarda relación alguna con otras características nacionales. El que tales invenciones puras, o actos emprendedores asilados, se produzcan dentro de un sector competitivo no es aleatorio. El diamante tiene una influencia considerable en lo que concierne a la capacidad de convertir un invento o una idea brillante en un sector internacionalmente competitivo. Si una nación solamente tiene el invento, las empresas de otras naciones es más probable que se apropiarán de ella (ibid.).

(26) Un **patrón de acumulación** es una forma históricamente delimitada de la reproducción capitalista, lo que supone una unidad específica entre formas específicas de acumulación, producción y realización de la plusvalía y (en América Latina) una articulación específica del polo dominante interno con las formas precapitalistas (y capitalistas) subordinadas, y también una articulación determinada con los centros capitalistas dominantes. Un patrón de acumulación constituye una unidad o totalidad orgánica, es decir, real. Por lo tanto no se puede explicar por la simple suma de sus partes. En su análisis deben considerarse todas las variables y relaciones pertinentes. No es menos cierto que en cuanto totalidad real, debe responder a cierta estructuración objetiva jerárquica. Y esto es lo que nos debe permitir el hallazgo de su matriz o determinante esencial. El problema, entonces, radica en identificar la contradicción principal, medular o central, que es propia a tal o cual patrón (Valenzuela, 1990).

(27) Las empresas consiguen ventaja sobre sus rivales internacionales porque perciben una nueva base para la competencia, o encuentran unos nuevos y mejores medios para competir de la antigua manera. La innovación, en términos estratégicos, se define en su sentido más general. Incluye no solamente las nuevas tecnologías, sino también nuevos métodos o formas de hacer las cosas, que algunas veces pueden parecer bastante corrientes. La innovación se puede manifestar en el diseño de un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un nuevo enfoque del marketing, o una nueva manera de formar u organizar. Puede englobar virtualmente cualquier actividad de la cadena del valor. En los mercados internacionales, las innovaciones que deparan ventajas competitivas presagian no solamente necesidades nacionales sino también internacionales. Algunas innovaciones crean ventajas competitivas cuando una empresa percibe una necesidad completamente nueva de un comprador o sirve a un segmento del mercado que sus rivales han pasado por alto (Porter, 1991).

2.5 Bibliografía

Abdala M., M. 1994. Comercio internacional: retos y oportunidades para la empresa. México, D.F. SECOFI-BANCOMEXT. 43 p.

Amin, S. 1984. ¿Cómo funciona el capitalismo? El intercambio desigual y la ley del valor. 6ª edición. México, D.F. Siglo Veintiuno Editores. pp. 77 a 91.

Bartra, R. 1975. Marxismo y sociedades antiguas. México, D. F. Juan Grijalvo Editor. pp. 5 a 95.

Campos O., L. 1984. Transición capitalista y formas de producción agrícola. Revista de Geografía Agrícola No. 7-8 Chapingo, México. UACH-SCRU-DDC. pp. 11 a 20

Capraro T., H. (comp.). 1987. La cuestión regional y los recursos naturales. Chapingo, México. UACH/D.D.C./Depto. de Soc. Rural. pp. 9 a 41.

Delgadillo M., J. 1993. El desarrollo regional de México ante los nuevos bloques económicos. México, D.F. Instituto de Investigaciones Económicas-Universidad Nacional Autónoma de México. pp. 7 a 50.

Gross S., H. 1992. El derecho al desarrollo es la síntesis de todos los derechos. El Nacional, domingo 23 de Ago. de 1992. México, D. F. El Nacional S. A. de C. V. pp. 19-20.

Koc, M. 1993. La globalización como discurso. Cuadernos Agrarios N° 7 enero-junio 1993 nueva época año 3. México, D.F. Federación Editorial Mexicana. pp. 9 a 22.

Linck, T., Cochet, H., Leonard, E. y Damien de Surgy, J. 1988. Paisajes agrarios de Michoacán. Zamora, Michoacán. Colegio de Michoacán. pp. 11 a 34

Maya A., C. 1988. Dificultades y alternativas en la operacionalización del concepto de competencia: una propuesta metodológica. Economía 11: Teoría y Práctica. México, D.F. Universidad Autónoma Metropolitana. pp. 47 a 87.

Ortiz F., F. J. 1991. Competitividad internacional de la empresa. México, D. F. SECOFI-BANCOMEXT. 30p

Palerm, A. 1980. Agricultura y sociedad en Mesoamérica. México, D.F. SEP SETENTAS/DIANA. pp. 5 a 24 y 82 a 115.

Palloix, Ch. 1977. Las firmas multinacionales y el proceso de internacionalización. 2ª edición. México, D.F. Siglo Veintiuno Editores. pp. 12 a 23.

Porter, M. E. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires, Argentina. Javier Vergara Editor, S. A. pp. 11 a 185.

Salcedo B., S. 1992. Competitividad y ventajas comparativas del sector agropecuario mexicano ante el tratado trilateral de libre comercio. Cuadernos Agrarios 4 enero-abril 1992/nueva época. México, D.F. Cuadernos Agrarios A.C.- Federación Editorial Mexicana. pp. 10 a 20.

Santiago, M. J. y Ruvalcaba L., J. 1995. Competitividad de los productores de papa de los Llanos de Puebla en una economía abierta. Agroeconomía de la papa en México. Montecillos, México. ORSTOM-Colegio de Postgraduados. pp. 179 a 190.

Santibañez, J.J. 1995. Comunicación personal.

Tamames, R. y Gallego, S. 1994. Diccionario de economía y finanzas. Madrid, España. Alianza Editorial S.A.- Editorial Limusa S. A. de C. V. (Grupo Noriega Editores). pp. 112, 160 y 183.

ul Haq, Mahbub. 1990. Desarrollo humano. Informe 1990. Bogotá, Colombia. PNUD-Tercer Mundo Editores. pp. 13 a 18 y 31 a 45.

Valenzuela F., J.C. 1990. ¿Qué es un patrón de acumulación? México, D. F. Facultad de Economía - UNAM. pp. 61 a 65.

Warman, A. 1982. El cultivo del maíz en México. Diversidad, limitaciones y alternativas. México, D.F. Centro de Ecodesarrollo. 151 p.

Zemelman, H. y Valencia, G. 1990. Los sujetos sociales, una propuesta de análisis. Acta Sociológica vol. III No? Mayo-Agosto de 1990. México, D.F. Ed. UNAM - Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. pp. 89 a 104.

3. CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN PAPERERA ACTUAL

El subsector papa se ha transformado a escala internacional, nacional y regional en las últimas tres décadas. Los cambios en el subsector papa se han presentado en todos sus componentes tales como la estructura regional mundial, oferta total, composición de la demanda, productividad, tecnología, intercambio comercial, entre otros. Todas estas modificaciones interiores del subsector se vinculan con cambios en su entorno y sus relaciones con este. La transformación del subsector papa permite comprender su situación actual mundial y nacional, así como los factores que han tenido impacto en la actividad productiva de los agentes económicos de una región papera nacional como el Bajío Zamorano. Esto permite entender el comportamiento de los productores directos tanto en su especificidad como en sus aspectos comunes a los agricultores nacionales y mundiales que son los que integran los procesos sociales y las tendencias generales en que todos ellos están inmersos. Estos procesos y tendencias internas del subsector papa a nivel internacional y nacional son el motivo de este capítulo.

3.1 La Producción y el Mercado de Papa en el Mundo

En el lapso de 33 años, 1961 a 1993, el volumen de producción mundial se mantuvo estable a un nivel de 260 a 270 millones de toneladas. Sin embargo, este dato oculta la dinámica que ha tenido el subsector papa en el mundo en el transcurso de esos años. La transformación se compone de tendencias globales y regionales entre las que destacan las siguientes (cuadros 4a y 4b): i.- Decremento de la superficie mundial de la papa de 22.155 a 18.133 millones de hectáreas, a una velocidad de 0.7 % anual. Este descenso global presenta comportamientos divergentes entre regiones mundiales, al interior de estas, entre países y al interior de estos.

Cuadro 4a Regiones productoras de papa en el mundo en 1961-63.

REGION	Volumen		Superficie		Rendimiento	
	ton	%	ha	%	ton/ha	IPP
PAISES DESARROLLADOS	236 048 000	89.1	18 592 000	83.9	13	8.33 %
Europa Occidental	84 981 000	32.1	4 597 000	20.8	18	50 %
Europa Oriental	56 271 000	21.2	4 308 000	19.4	13	8.33 %
Ex-URSS	75 274 000	28.4	8 687 000	39.2	9	- 25 %
Otros	19 523 000	7.4	1 000 000	4.5	20	66.67 %
PAÍSES EN DESARROLLO	29 066 000	10.9	3 562 000	16.1	8	- 33.33 %
Asia	20 280 000	7.6	2 327 000	10.5	9	- 25 %
Africa	1 826 000	0.7	238 000	1.1	8	- 33.33 %
América Latina/Caribe	6 959 000	2.6	998 000	4.5	7	- 41.67 %
TOTAL	265 114 000	100	22 155 000	100	12	

%; Porcentaje con relación al total. IPP: Incremento Porcentual Promedio con respecto al rendimiento promedio total.

Fuente: CIP-FAO (1995).

ii.- Descenso del área y producción cosechadas en los países desarrollados, no obstante el aumento relevante del rendimiento. La superficie se redujo de 18.592 a 11.456 millones de hectáreas a un ritmo del 1.6 % anual, mientras que el volumen pasó de 236.048 a 190.398 millones de toneladas a una velocidad del 0.7 % anual. Este comportamiento difirió según las regiones y países, por ejemplo USA aumento el tonelaje total producido a pesar de reducir la cantidad de hectáreas dedicadas al cultivo de papa esto se explica por un ascenso notable de los rendimientos por unidad de área; Australia es un caso parecido al anterior ya que mostró incremento en la producción, estabilidad en la superficie aumento en la productividad de la tierra;

Reino Unido y Japón presentaron estabilidad en el volumen producido, decremento del área cultivada casi en 50 % y, obviamente, aumento de la productividad física; los Países Bajos son un caso excepcional pues experimentaron un crecimiento notable del volumen derivado de sustanciales aumentos de la superficie y rendimientos; el resto de los países de Europa Occidental, Oriental y ex-URSS mostraron decrementos en la producción y área totales, acompañados de aumentos notables de las toneladas por unidad de área.

Cuadro 4b Regiones productoras de papa en el mundo en 1991-93.

REGION	Volumen			Superficie			Rendimiento		
	ton	%	TCA	ha	%	TCA	ton/ha	IPP	TCA
PAISES DESARROLLADOS	190 398 000	69.2	- 0.7	11 456 000	63.1	- 1.6	17	13.33 %	0.9
Europa Occidental	49 671 000	18	- 1.8	1 634 000	9	- 3.4	30	100 %	1.7
Europa Oriental	38 989 000	14.2	- 1.2	2 539 000	14	- 1.7	15	0 %	0.5
Ex-URSS	72 893 000	26.5	- 0.1	6 392 000	35.2	- 1	11	26.67 %	0.9
Otros	28 845 000	10.5	1.3	892 000	4.9	- 0.4	32	113.33 %	1.7
PAISES EN DESARROLLO	84 957 000	30.8	3.6	6 677 000	36.8	2.1	13	13.33 %	1.5
Asia	66 037 000	24	4	4 995 000	27.5	2.6	13	13.33 %	1.4
Africa	6 693 000	2.4	4.4	700 000	3.9	3.7	10	33.33 %	0.7
América Latina/Caribe	12 226 000	4.4	1.9	981 000	5.4	- 0.1	12	20 %	2
TOTAL	275 355 000	100	0.1	18 133 000	100	- 0.7	15		0.8

%. Porcentaje con relación al total. TCA: Taza de crecimiento anual. IPP: Incremento Porcentual Promedio con respecto al rendimiento promedio total.

Fuente: CIP-FAO (1995).

En contraste, la tendencia en los países en desarrollo fue de un crecimiento sostenido de la producción, área y rendimientos. El volumen de producción se incrementó de 29.066 a 84.957 millones de toneladas a un ritmo anual de 3.6 %; este proceso es resultado de los efectos combinados de los aumentos de la superficie cosechada que paso de 3.562 a 6.677 millones de hectáreas, y rendimiento promedio de 8 a 13 ton/ha a una velocidad respectiva de 2.1 % y 1.5 %. Esta situación mostró contrastes entre regiones y países, Asia alcanzó una gran expansión del volumen de producción derivada del fuerte crecimiento del área cosechada y productividad de la tierra; Africa experimento un aumento significativo del tonelaje, cantidad de hectáreas y rendimiento por unidad de área, aunque careció de la intensidad observada en Asia; la excepción a este comportamiento se observó en América Latina y el Caribe, región que presentó una leve reducción de la superficie destinada al cultivo de papa, pero la producción se duplicó en el mismo período debido a que las toneladas por hectárea aumentaron en forma significativa. Prácticamente la totalidad de los países asiáticos mostraron una expansión intensa de la producción de papa en los tres rubros considerados (volumen, área, productividad), pero destacaron especialmente China e India. Otros países en desarrollo que han experimentado importantes aumentos de la producción de papa son Egipto, Marruecos, Etiopía, Kenia, Tanzania, Uganda, Madagascar, Malawi, Ruanda (Africa), Colombia, Guatemala, Costa Rica, Cuba y México estos últimos cinco países fueron la excepción a las tendencias presentes en América Latina y el Caribe.

Las tendencias globales, regionales y por países anotadas anteriormente se explican por los procesos que comentaremos a continuación. El primer fenómeno es el cambio en la dieta alimenticia que propicio un incremento en la demanda de papa con excepción de muchos países europeos en los cuales el consumo per cápita disminuyo considerablemente al diversificarse la dieta. El segundo proceso es la diversificación de la oferta que se desplazó hacia el procesamiento industrial (hojuelas, almidón, harinas, papa congelada procesada), reduciéndose

los rubros tradicionales de papa fresca, semilla y alimentación animal, esta última ocurrió particularmente en varios países europeos como Francia y Alemania que tradicionalmente destinaban grandes cantidades de papa a la alimentación de monogástricos. El tercero es la creciente orientación comercial de la mayoría de las explotaciones especialmente de los países en desarrollo y el consiguiente abandono de las siembras de autoconsumo. El cuarto es el proceso de urbanización y sistemas de comercialización sobretodo en los países en desarrollo que han estimulado la comercialización y el crecimiento de la demanda. El quinto y sexto procesos corresponden al aumento del valor y rentabilidad del tubérculo, así como el desarrollo tecnológico.

iii.- La productividad física promedio de la papa a escala mundial se incrementó 25 % entre 1961 y 1993. La tendencia de incremento de los rendimientos por hectárea ha sido más sostenida en Europa Occidental a una velocidad de 1.7 % anual, pero particularmente en Francia, Italia y Reino Unido que presentaron ritmos promedio superiores a la regional. América Latina y Asia tienen una productividad de la tierra más baja que los países desarrollados, sin embargo, experimentaron una rápida expansión de la misma a un ritmo de 2 y 1.4 %, respectivamente. África incrementó su productividad en 25 %, igual al promedio mundial, a un ritmo más lento que los otros continentes; sin embargo, la situación entre países mostró contrastes muy fuertes debido a que la superficie papera se expandió en tierras de mala calidad o con bajo grado de tecnificación. En general, los cambios en los rendimientos por hectárea son un indicador muy consistente de la velocidad de la innovación tecnológica, en consecuencia se puede juzgar que el desarrollo técnico en el cultivo de la papa a escala mundial es relativamente más lento que en otros cultivos y esta quizá sea uno de los rasgos distintivos de la papa.

3.1.1 La producción mundial de papa

La producción hortícola mundial se estima en 700 millones de toneladas, que corresponden a cerca de 200 legumbres de las cuales solo 20 tienen importancia significativa. Tres hortalizas cubren más del 50 % de la producción mundial de hortalizas: papa (38 %), jitomate (10 %) y col (5 %). En los últimos 50 años el desarrollo de cada uno de los subsectores de papa, jitomate y col ha sido distinto lo cual explica la situación actual en que se encuentra cada uno de ellos.

La situación actual del subsector papa se caracteriza por la concentración de la producción en los continentes europeo y asiático. En 1995 la producción mundial de papa fue de 280 679 000 ton que se cosechan en 18 480 000 ha con un rendimiento promedio por unidad de área de 15.188 ton/ha. El volumen mundial de producción se distribuye en orden descendente entre los continentes como se indica a continuación: Europa (53 %), Asia (30.38 %), América (13.55 %), África (2.57 %) y Oceanía (0.5 %). La distribución de la superficie cultivada varía un poco con respecto al volumen. La importancia relativa de cada continente, en orden de mayor a menor cantidad de hectáreas en producción es la siguiente: Europa (55.06 %), Asia (31.46 %), América (9.62 %), África (3.6 %) y Oceanía (0.26 %). La productividad física está aún más en contraste con los datos anteriores tal como se indica a continuación: Oceanía tiene rendimientos que son 93.48 % superiores al promedio mundial, norte y centroamérica está 110.44 % arriba, mientras que Asia, Europa, Sudamérica y África se encuentran respectivamente a 3.03 %, 3.73 %, 16.14 % y 28.52 % debajo de la media mundial (cuadro 5).

Cuadro 5 Producción mundial de la papa en 1995.

PAIS	PRODUCCION		SUPERFICIE		RENDIMIENTO	
	ton	%	ha	%	ton/ha	IPP
AFRICA	7 214 000	2.57	665 000	3.6	10.856	- 28.52 %
South Africa	1 468 000	0.52	56 000	0.3	26.443	- 74.11 %
Egipto	1 450 000	0.52	70 000	0.38	20.714	36.38 %
Morocco	774 000	0.28	54 000	0.29	14.315	- 5.75 %
Algeria	720 000	0.25	76 000	0.41	9.474	- 37.62 %
Otros	2 802 000	1	409 000	2.21	6.851	- 54.89 %
NORTE Y CENTROAMERICA	25 539 000	9.1	799 000	4.32	31.961	110.44 %
USA	20 177 000	7.19	557 000	3.01	36.25	138.68 %
Canadá	3 774 000	1.34	144 000	0.78	26.273	72.99 %
México	1 140 000	0.41	64 000	0.35	17.928	18.04 %
Cuba	200 000	0.07	14 000	0.076	14.815	- 2.46 %
Otros	248 000	0.09	20 000	0.11	12.4	- 18.36 %
SUDAMERICA	12 484 000	4.45	980 000	5.3	12.736	- 16.14 %
Colombia	3 200 000	1.14	198 000	1.07	16.162	6.41 %
Brasil	2 626 000	0.94	173 000	0.94	15.203	0.098 %
Perú	2 368 000	0.84	242 000	1.31	9.782	- 35.59 %
Argentina	1 914 000	0.68	90 000	0.49	21.372	40.72 %
Otros	2 376 000	0.85	277 000	1.5	8.578	- 43.52 %
ASIA	85 260 000	30.38	5 813 000	31.46	14.728	- 3.03 %
China	45 756 000	16.3	3 436 000	18.59	13.318	- 12.31 %
India	19 000 000	6.77	1 200 000	6.49	15.833	4.25 %
Turkia	4 750 000	1.69	195 000	1.06	24.359	60.38 %
Otros	15 754 000	5.61	982 000	5.31	16.04	5.61 %
EUROPA	148 771 000	53	10 175 000	55.06	14.621	- 3.73 %
Federación Rusa	37 300 000	13.29	3 409 000	18.45	10.941	- 27.96 %
Ucrania	14 729 000	5.25	1 531 000	8.29	9.621	- 36.65 %
Alemania	10 382 000	3.7	346 000	1.87	30.01	97.59 %
Bielorusia	8 570 000	3.05	750 000	4.06	11.427	- 24.76 %
Otros	77 790 000	27.72	4 139 000	22.4	18.794	23.74 %
OCEANIA	1 411 000	0.5	48 000	0.26	29.385	93.48 %
Australia	1 145 000	0.41	38 000	0.21	30.132	98.39 %
Nueva Zelanda	260 000	0.093	10 000	0.054	27.368	80.2 %
Otros	6 000	0.002	--	--	--	--
MUNDIAL	280 679 000	100	18 480 000	100	15.188	

%: Porcentaje con relación al total. IPP: Incremento Porcentual Promedio con respecto al rendimiento promedio total. - Dato desconocido.
Fuente: Elaboración propia con base en FAO (1996).

En un nivel regional y por países de cada continente la situación es de dispersión y concentración de la producción de papa. En el mundo existen 150 países que producen papa, sin embargo, el 48.8 % del volumen de producción se concentra en cinco países que son los siguientes: China (16.3 %), Federación Rusa (13.29 %), USA (7.19 %), India (6.77 %) y Ucrania (5.25 %). Así mismo, en seis países se concentra el 58.89 % del área de cultivo que son los siguientes: China (18.59 %), Federación Rusa (18.45 %), Ucrania (8.29 %), India (6.49 %), Bielorusia (4.06 %) y USA (3.01 %). En contraste son otros los países que consiguen la productividad de la tierra más alta, tales son los siguientes: USA con rendimientos por hectárea superiores al promedio mundial de 138.68 %, Australia con 98.39 %, Alemania 97.59 %, Nueva Zelanda 80.2 % y Canadá 72.99 %.

En cada continente uno o dos países concentran más del 50 % de la producción del mismo. En Africa, Egipto y Morocco concentran el 40.47 % del volumen de producción y 18.89 % de la superficie de la región. En América, USA cosechan el 53.06 % del tonelaje en el 31.29 % del hectareaje continental. En Asia, China concentra el 53.65 % de la producción y 59.09 % del área de la zona. En Europa, la Federación Rusa, Ucrania, Alemania y Bielorusia producen el 47.72 % de las toneladas totales en 59.34 % de la superficie regional. En Oceanía, Australia cosecha el 82 % del volumen de producción en 80.77 % del área continental.

3.1.2 El mercado mundial de papa

El comercio mundial de papa alcanzó en 1993 la cantidad de 7 043 848 ton exportadas las cuales correspondieron en 71.7 % a los países europeos. El comercio mundial representa el 4.82 % de la producción mundial que es relativamente baja, pero significativa si tomamos en cuenta que el comercio mundial de arroz representa alrededor del 3 % de su producción mundial. Sin embargo, estas cifras de la FAO corresponden al comercio tradicional de la papa: tubérculo fresco y tubérculo semilla, excluyendo las nuevas formas de comercio que están ganando rápidamente una fuerte presencia en el mercado.

El comercio mundial de la papa se realiza casi en dos tercios entre países europeos ya que ahí se consignan el 67.48 % de las importaciones y el 71.7 % de las exportaciones. Por su participación en el comercio mundial de papa las regiones que ocupan el segundo y tercer lugares son Norte-Centroamérica y África respectivamente. La concentración del comercio mundial es altísima si tomamos en cuenta que cuatro países (Netherlands, Bel-Lux, Francia y Alemania) concentran el 57.94 % de las exportaciones mundiales y el 39.6 % de las importaciones. Esta situación expresa la capacidad productiva y de consumo de cada región en gran medida porque estos datos corresponden únicamente a la papa para consumo fresco y semilla (cuadro 6).

Las exportaciones mundiales de semilla de papa en tubérculo equivalen a 986 666.6 ton que representan el 0.35 % de la producción mundial y 14.01 % de las exportaciones totales de papa. La exportación de semilla se concentra en cuatro países que son Holanda, Canadá, Francia e Inglaterra los cuales venden el 97 % del volumen total exportado (cuadro 7). Sin embargo, es Holanda el gran productor y exportador de semilla de papa a nivel mundial, esto se explica porque dicho país se ha especializado en producir tubérculo semilla por medio de una estrategia de generación de nuevas variedades adecuadas a las necesidades del cliente. Esta estrategia se comprende también como factores de éxito los siguientes: la adopción del acta de protección a la creación desde hace 30 años, calidad del producto, programas de control fitosanitario, prácticas agrícolas adecuadas, variedades resistentes a plagas y enfermedades. Holanda exporta semilla a todas los continentes del planeta, pero su mercado más importante es la Comunidad de Estados Independientes (exURSS) (Wolf, 1997).

El uso del tubérculo como semilla disminuyó del 17 % (1961-63) a 13 % (1991-92), esta tendencia es general en todos los países productores de papa. La mayoría de los destina entre el 4 y 10 % de su producción como material vegetativo de reproducción. En algunos países en desarrollo han optado por el uso de la semilla botánica tal es el caso de India, Vietnam, Nicaragua, Cuba, Egipto, China y Bangladesh ya que esta tiene algunas ventajas como la facilidad de manejo, requiere menores superficies para su producción, permite prevenir y controlar algunas enfermedades importantes de la papa.

La papa usada como alimento animal representó el 21 % de la producción mundial durante 1991-1993, cifra que constituye una disminución respecto del 28 % registrado para el período 1961-63. Estos datos ocultan diferencias en las tendencias que prevalecen en los distintos países ya que los países europeos y la exURSS son los que tradicionalmente alimentaban con papa animales monogástricos entre los que destaca el cerdo. El uso de la papa en

la alimentación animal es todavía es alta en países como Polonia (44 % de su producción), Rumania (29 %), Hungría (20 %), exURSS (27 %), China (34 %), Corea Democrática (20 %). En Europa Occidental se ha producido una disminución en el uso de la papa en la alimentación animal. Francia es el caso más nítido pues redujo el consumo animal de papa del 29 % (1961 a 63) al 5 % (1991 a 1992). España es una excepción pues incremento el consumo animal de papa hasta alcanzar el 12 % (FAO/CIP, 1995). Sin embargo, se desconoce el porcentaje de las exportaciones que representa la papa para consumo animal.

Cuadro 6 Comercio mundial de papa en 1993.

PAIS	IMPORTACIONES				EXPORTACIONES			
	Volumen (ton)	%	Valor (\$)	%	Volumen (ton)	%	Valor (\$)	%
AFRICA	284 236	4.15	76 067 000	5.56	261 306	3.71	58 202 000	4.53
Tunisia	52 870	0.77	11 607 000	0.85	1 051	0.015	396 000	0.031
Algeria	46 809	0.68	13 345 000	0.98	2 100	0.03	900 000	0.07
Morocco	41 293	0.6	11 337 000	0.83	60 974	0.87	19 925 000	1.55
Egipto	25 786	0.38	8 708 000	0.64	175 470	2.49	32 184 000	2.51
Otros	117 478	1.71	31 070 000	2.27	21 711	0.31	4 797 000	0.37
NORTE Y CENTROAMERICA	726 247	10.6	172 880 000	12.64	745 165	10.58	174 486 000	13.59
USA	323 229	4.72	63 628 000	4.65	244 680	3.47	78 999 000	6.16
Canadá	218 284	3.19	61 717 000	4.51	486 565	6.91	93 468 000	7.28
Cuba	53 000	0.77	14 000 000	1.02	300	0.0043	60 000	0.0047
México	31 353	0.46	8 098 000	0.59	2 133	0.03	703 000	0.055
Guatemala	100	0.0015	70 000	0.005	11 000	0.16	1 130 000	0.088
Otros	100 281	1.46	25 367 000	1.86	487	0.0069	126 000	0.0098
SUDAMERICA	182 078	2.66	38 318 000	2.8	66 652	0.95	15 233 000	1.19
Venezuela	109 549	1.6	24 249 000	1.77	757	0.011	299 000	0.023
Uruguay	43 569	0.64	8 240 000	0.6	746	0.011	153 000	0.012
Surinam	15 000	0.22	1 800 000	0.13	--	--	--	--
Colombia	1 068	0.02	92 000	0.007	54 152	0.77	12 745 000	0.99
Argentina	1 618	0.02	389 000	0.03	10 313	0.15	1 779 000	0.14
Otros	11 274	0.16	3 548 000	0.26	684	0.0097	257 000	0.02
ASIA	635 114	9.27	169 077 000	12.37	886 191	12.58	207 828 000	16.19
Iraq	145 000	2.12	30 000	0.002	--	--	--	--
Arabia Saudita	115 000	1.68	26 000	0.002	5 000	0.071	2 300 000	0.18
Lebanon	75 000	1.09	30 000	0.002	140 000	1.99	19 000 000	1.48
Malasia	74 117	1.08	12 422 000	0.91	500	0.0071	110 000	0.0086
Turkia	4 476	0.07	2 112 000	0.15	244 103	3.47	48 025 000	3.74
Cyprus	10 413	0.15	3 457 000	0.25	153 217	2.18	40 541 000	3.16
Indonesia	702	0.01	574 000	0.04	126 742	1.8	19 068 000	1.49
Siria	3 500	0.05	2 600 000	0.19	100 000	1.42	50 000	0.0039
Otros	206 906	3.02	147 826 000	10.81	116 629	1.66	78 734 000	6.13
EUROPA	4 624 607	67.48	803 307 000	58.76	5 050 437	71.7	820 155 000	63.9
Netherlands	1 197 841	17.48	87 169 000	6.38	1 830 789	25.99	333 643 000	25.99
Alemania	710 794	10.37	148 842 000	10.89	641 629	9.11	61 003 000	4.75
Bel-Lux	572 091	8.35	91 858 000	6.72	916 338	13.01	84 484 000	6.58
Italia	460 453	6.72	77 653 000	5.68	256 868	3.65	91 771 000	7.15
España	438 619	6.4	72 704 000	5.32	164 862	2.34	41 702 000	3.25
Francia	233 609	3.4	73 610 000	5.38	692 695	9.83	118 620 000	9.24
Otros	1 011 200	14.75	251 471 000	18.39	547 256	7.77	88 932 000	6.93
OCEANIA	21 252	0.31	5 478 000	0.4	34 097	0.48	7 640 000	0.6
Fiji	16 000	0.23	3 700 000	0.27	36	0.00051	14 000	0.0011
FR Polinesia	1 500	0.02	450 000	0.033	--	--	--	--
Papua N. Guinea	1 100	0.02	300 000	0.026	--	--	--	--
Guam	1 000	0.02	350 000	0.022	--	--	--	--
Nueva Zelanda	--	--	--	--	20 532	0.29	4 000 000	0.31
Australia	12	0.0002	8 000	0.0006	13 529	0.19	3 626 000	0.28
Otros	1 640	0.02	670 000	0.05	--	--	--	--
OTROS	380 000	5.55	102 000 000	7.46				
MUNDIAL	6 853 534	100	1 367 127 000	100	7 043 848	100	1 283 544 000	100

%; Porcentaje con relación al total.

Fuente: Elaboración propia con base en FAO (1996).

Cuadro 7 Principales países exportadores de semilla de papa 1995-96.

PAÍS	PRODUCCIÓN (ton)	(%)
Holanda	740 000	75
Canadá	108 533.3	11
Francia	69 066.7	7
Inglaterra	39 466.7	4
Otros *	29 600	3
Mundial	986 666.6	100

* Otros en orden de importancia: Dinamarca, Bélgica, Alemania, Irlanda, Suiza, Italia, Austria, España, Suecia, Polonia, Comunidad de Países Independientes y Estados Unidos.

Fuente: Wolf, (1997).

El nuevo mercado de la papa esta integrado por hojuelas (chips), papa deshidratada, papas fritas en tiras (papas a la francesa) almidón, harinas y diversas formas de papa congelada procesada que no se consideran en las cifras de comercio mundial publicadas anualmente por la FAO. El volumen total de exportaciones mundiales de papa podrían incrementarse al menos en dos millones de toneladas si tomamos en cuenta las ventas de papa procesada en las formas de papa frita congelada, almidón, papas crocantes, entre otras modalidades. Estados Unidos de Norteamérica es el principal productor de papa procesada en el mundo por lo que no nos debe extrañar que en 1994 haya exportado cerca de 1.125 millones de toneladas de papa procesada a la vez que importó 236 000 ton de papa frita congelada y 320 000 ton de almidón. Holanda es uno de los principales exportadores de almidón de papa a Europa, USA y, en menor escala, a los países asiáticos (FAO/CIP, 1995).

3.2 La Producción de Papa en México

3.2.1 Evolución del subsector papa en México

La papa (*Solanum sp.*) es originaria de América, pero existe controversia sobre la región precisa donde apareció, se inició su uso y su cultivo. Vavilov (1951), citado por Montaldo (1984), considera que la papa cultivada tuvo dos centros de origen: el Sur de Chile (Araucanía, archipiélago de los Chonos e islas de Chiloé) para *Solanum tuberosum* y el altiplano andino (Perú, Bolivia y Ecuador) para *Solanum andigenum* (1). La especie *S. demissum* es silvestre nativa de México.

La papa era conocida en América desde hace 10 500 años (Engel, 1970, citado por Montaldo, 1984), pero su domesticación y cultivo ocurrieron en fecha posterior. En el continente americano existieron dos pueblos cuya alimentación básica fue la papa: los colla de la cultura Tiahuanacu del Lago Titicaca y los araucanos que vivían al sur del río Bio-Bio (sur de Chile). Salamán (1937), citado por Montaldo (1984), estima que el primer cultivo de la papa ocurrió hace unos 3 000 años. Se cree que fue introducida a Europa por los españoles en 1537 más como curiosidad botánica que como fuente de alimento (2). En 1567 se introdujo su cultivo en Irlanda donde constituyó el alimento principal de 1 600 a 1 845 (año de la primera epifitía de tizon de papa producida por *Phytophthora infestans*). La diseminación del cultivo de papa a nivel mundial ocurrió en el siglo XVII: de Filipinas se llevó a la India, después a Japón, Java y al Este de Africa. En el siglo XVIII la papa se extendió a las colonias europeas en Norteamérica, Africa del Sur y Australia. En 1719 los irlandeses la trajeron a América (Thompson y Kelly, 1959; Yamaguchi, 1983, citados por Valadez, 1989).

En México no se han encontrado evidencias arqueológicas de que fuese conocida en la época prehispánica, aunque Fray Motolinia (1941) considera que las papas únicamente se daban en territorio chichimeca. Otros autores indican que en México nativos de la época precolombina consumían la papa silvestre destacando las especies *S. Demissum* y *S. cardiophyllum*. Sin embargo, es comúnmente aceptado que la papa se introdujo recientemente en México. En 1886 se inicia la exportación de especies silvestres mexicanas hacia Europa para usarlas como resistencia genética contra el Tizón tardío.

La evolución del subsector papa en México puede dividirse en los periodos siguientes: i) Gestación (1870–99). ii) Consolidación (1900–40). iii) Crecimiento Extensivo (1941–59). iv) Desarrollo Cualitativo (1960–76). v) Reorganización del Subsector Papa (1977–94). vi) Apertura del Subsector Papa a la Competencia Internacional (1994–2004).

i) Periodo de Gestación (1870–99). En México el subsector papa se fue gestando alrededor del último tercio del siglo XIX en el período porfirista cuando el país adquirió estabilidad política y la economía experimentó un ciclo de expansión. El subsector se orientaba principalmente a la producción de papa fresca y prácticamente carecía de segmentos. En 1891 fueron elaboradas las cartas geográficas por cantones del estado de Jalisco por el C. Juan Ignacio Matute para el Ing Manuel Fernández Leal, Secretario de Fomento en aquella época. El motivo por el cual se realizaron dichas cartas fue la participación de México en la exposición de USA en la ciudad de Chicago (Ortiz, 1983). En dichas cartas se cuantifica una producción total de papa de 1 250 arrobas en el cantón de Guadalajara, que equivalen a 12 ton métricas con un valor de \$ 937; y 6 400 arrobas en el cantón de Lagos, que equivalen a 64 ton métricas con valor de \$ 6 400 (cuadro 8).

Cuadro 8 Producción anual probable de los cantones de Guadalajara y Lagos en 1891.

GUADALAJARA		LAGOS	
Municipalidades	Arrobas	Municipalidades	Arrobas
Cuquio	100	Lagos	2 000
Yahualica	150	San Diego	1 000
Ixtlahuacan del Río	100	San Juan de los Lagos	1 000
Tlajomulco	200	Unión de San Antonio	1 500
Jocotepec	150	Ojuelos	900
Zapotlanejo	150		
Zapopan	100		
Tala	200		
San Pedro Tlaquepaque	100		
Total	1 250	Total	6 400

Fuente: Ortiz, (1983).

ii) Periodo de Consolidación (1900–40). Se caracteriza por un crecimiento muy lento y zigzageante del área cultivada, productividad y volumen de producción. El consumo nacional y per-cápita son muy bajos, sin embargo, el país tiene que recurrir a la importación de cantidades considerables de papa (cuadro 9). La exportación de papa es casi simbólica. Durante estos años los productores de papa van acumulando experiencia, conocimiento y, sobretudo, destreza en la gestión técnica y económica del cultivo.

iii) Crecimiento Extensivo (1941–59). Se caracteriza fundamentalmente por un crecimiento del volumen de producción basado exclusivamente en la expansión de la superficie papera de temporal, pues los rendimientos por unidad de área permanecen prácticamente estancados lo que evidencia la ausencia de innovación técnica en el subsector. Esta expansión del

área papera fue estimulada por el aumento del consumo nacional y per-cápita de papa derivados del proceso de urbanización, crecimiento demográfico, mejora del nivel de vida de la población y, especialmente, del cambio en los hábitos alimenticios. Tal fue el aumento del consumo que tuvieron que importarse cantidades crecientes de tubérculo y, paralelamente, casi se extinguieron las exportaciones. En este período se van gestando los cambios cualitativos que aparecerán en la etapa siguiente: en 1948 la OEE inició la investigación y difusión de las nuevas variedades y paquetes técnicos intensivos para el cultivo de papa, en los años cincuenta se introducen los primeros resultados de la reciente investigación agrícola (el INIFAP libera ocho nuevas variedades de papa), se establecen las primeras agroindustrias trasnacionales de papa frita, se inicia el programa de certificación de semilla con material importado de Holanda (el primero de América Latina) y el cultivo de papa bajo riego inicia su expansión.

Cuadro 9 Evolución de los principales indicadores económicos de papa en México (1925 a 1996).

Años	Área (ha)	Rendimiento (kg/ha)	Producción (ton)	PMR (\$/ton)	Valor de la Producción (\$)	Comercio Exterior		Consumos	
						Importaciones (ton)	Exportaciones (ton)	Nacional (ton)	Per-cápita (kg)
1925-29	14 784	3 080 (1)	45 540	90	4 101 312	2 185	336	47 389	3.049
1930-34	11 890	4 320	51 362	83	4 239 890	634	44	51 952	3.025
1935-39	14 937	4 640	69 313	116	8 062 027	1 187	24	70 476	3.76
1940-44	24 203	4 376	105 918	171	18 098 704	2 098	6	108 010	5.22
1945-49	27 898	4 578	127 710	319	40 723 945	5 329	4	133 035	5.665
1950-54	30 948	4 602	142 410	462	65 804 280	14 560	--	156 970	5.68
1955-59	41 006	4 966	203 620	596	121 323 860	2 309	--	205 929	6.307
1960-64	46 801	7 710	360 826	756	272 846 431	136	1	360 961	9.352
1965-69	41 888	9 364	392 259	873	342 435 338	848	18	393 089	8.594
1970-74	51 020	11 083	565 472	1 096	619 832 314	4 757	1 704	568 525	10.443
1975-79	64 707	12 325	797 523	2 886	2 301 817 178	6 159	11 182	792 500	12.5
1980-84	72 615	13 079 (2)	949 777	--	--	--	--	--	--
1985-89	71 939	14 201	1 021 646.5	--	--	--	--	--	--
1990-94	71 246	16 873	1 202 123.6	--	--	--	--	--	--
1995	74 720	18 216 (3)	1 361 110	--	--	--	--	--	--
1996	50 980	22 158	1 129 638	3 842.5	4 340 634 015	53 554	--	--	--

PMR: Precio Medio Rural. -- Dato desconocido.

Fuente: (1) SARH (1983). (2) Merino, et. al. (1996). (3) CONPAPA (1995, 1996).

iv) Desarrollo Cualitativo (1960-76). La producción nacional crece tanto en términos verticales como horizontales ya que los rendimientos y el área cultivada se duplican durante el período. Esto se debe a que continúa la expansión del consumo nacional y per-cápita, así como al hecho de que las importaciones descienden en la década de los sesenta. Lo que distingue a este período es que se consolida su diferenciación en segmentos (papa para consumo en fresco, semilla e industria) y su estructura bipolar (riego versus temporal). El cultivo de papa en los valles irrigados del país ocupa representa una proporción significativa del área cultivada (nunca fue superior a 10 000 ha) y del volumen cosechado debido a que su productividad promedio (± 20 ton/ha) duplica la de las zonas temporales (± 8 ton/ha). En 1972 los productores mexicanos de semilla de papa son reconocidos como exportadores y este mismo año se hace oficial la presencia de nematodo dorado de la papa. En 1973 México deja de importar semilla de papa de Holanda debido a problemas fitosanitarios y el país muestra su capacidad de autoabasto.

v) Reorganización del Subsector Papa (1977-94). En 1979 prácticamente se estabiliza el volumen de producción nacional en alrededor de 1 000 000 ton con un descenso paulatino de la superficie cultivada y un crecimiento relativamente lento de la productividad. Esta situación se correlaciona con el estancamiento del consumo nacional y per-cápita que no obstante ha tenido que cubrirse con importaciones considerables y oscilantes de papa de USA y Canadá. A la diferenciación y polarización previas se viene a sumar la inminente apertura de la economía

nacional al mercado mundial lo que va acentuar y acelerar los procesos que ya estaban ocurriendo en el subsector papa. Así, frente a la amenaza de apertura a la competencia internacional que empezó a hacerse realidad con la entrada de México al GATT el subsector papa experimentó una reestructuración profunda expresada en tres hechos: a) Inicio de la producción de semilla de papa con el sistema laboratorio–invernadero–campo (aplicación de la biotecnología) que ha llegado a abastecer una proporción importante del mercado de semilla nacional. b) Surgimiento de la representación gremial de los productores de papa: Confederación Nacional de Productores de Papa (CONPAPA) que constituye un nuevo sujeto social frente a la globalización. c) La hegemonía de la producción de papa blanca de los valles irrigados del país sobre las cosechas de papas de color de las zonas serranas temporales que se inició en 1977 con la expansión espectacular del área de riego y se hizo patente en 1991 cuando esta rebasó en hectáreas y volumen de producción a la producción de temporal, lo que implicó la salida masiva de productores de papa minifundistas particularmente en el Estado de Puebla.

vi) Apertura del Subsector Papa a la Competencia Internacional (1994–2004). Las variables de producción (área cultivada, volumen de producción y productividad) mantienen las tendencias del período anterior. Este período se distingue por el inicio de la apertura del subsector a la competencia de dos de los colosos internacionales de la producción de papa. Durante estos años se han incrementado las presiones de los industriales para realizar una apertura acelerada del subsector en clara confrontación con los paperos organizados, la competencia legal de papa importada de menor precio y/o mejor calidad, el comercio ilegal de papa extranjera (contrabando), la falta de apoyos públicos con impacto significativo en el subsector, entre otros aspectos. Esta situación se ha traducido en una profundización de los ajustes dentro del subsector.

En 1925 la superficie papera en México era de 12 824 ha pasando a 50 980 ha en 1996 lo que representa un incremento de 297.54 % en 71 años, es decir, el área ha crecido a una tasa del 1.69 % por año. Sin embargo, este aumento no ha sido uniforme ubicándose cuatro incrementos relevantes en 1941 a 22 721 ha, 1955 a 34 632 ha, 1975 a 57 108 ha y 1979 a 87 075 ha; esto permite definir cinco períodos de relativo estancamiento del área papera. El crecimiento del área papera ha sido estimulado por aumento del consumo, la población, uso industrial y, en particular, por cambios en la dieta (cuadro 9).

La productividad ha mostrado cierto dinamismo ya que pasó de 2 946 kg/ha en 1925 a 22 158 kg/ha en 1996 lo que representa un incremento de 652.14 % en 71 años a un ritmo de 2.16 % anual. Estas cifras expresan la forma de crecimiento de la producción (vertical u horizontal) y la velocidad de innovación técnica en el subsector. Sin embargo, el ritmo de crecimiento de la productividad y, en consecuencia, del cambio tecnológico distan mucho de ser uniformes pues los rendimientos presentan tres aumentos relevantes en 1960 a 6 710 kg/ha en 1975 a 12 130 kg/ha y en 1990 alcanza su nivel actual en 22 158 kg/ha, que constituyen los puntos de incorporación acelerada de nuevos recursos técnicos. La productividad permaneció estancada durante décadas, pero va a mostrar un crecimiento relevante debido al estímulo del crecimiento del consumo nacional del tubérculo y, en especial, de la aparición de la agroindustria de papa frita nacional y transnacional que iniciaron su actividad en la década de los 40's e inicios de los 50's. La agroindustria reclama papa blanca (alpha) con calidad de freído lo que implica el uso de un paquete técnico que propicia el incremento de los rendimientos físicos. En este contexto la tecnología cumple la función de catalizador de estos incentivos socioeconómicos.

En 71 años el volumen de producción de papa ha mostrado un crecimiento de 2 889.73 % a una velocidad del 2.64 % al pasar de una producción total nacional de 37 784 ton en 1925 a 1 129 638 ton en 1996. Evidentemente el mayor dinamismo del volumen de producción se debe a los efectos conjuntos de incrementos en la superficie cultivada y productividad de la tierra. El volumen de producción se duplica respecto del límite anterior en 1936, 1954, 1961, 1972 y 1992.

El comercio mundial de la papa es muy reducido la exportación representa el 2 % y la importación el 1.94 % de la producción total mundial de 1980. México no escapa a esta situación, así las importaciones y exportaciones de papa mexicanas muestran un comportamiento muy variable algunos años se incrementan para caer al siguiente. En 1925 se exportaron 402 ton e importándose 4 070 ton; en 1982 la exportación fue menor (81 ton) y la importación se duplicó a 8 733 ton. La exportación mas alta se registró en 1976 con 32 688 ton y la menor ha sido nula en 1961, 62 y 66. La importación más alta se presentó en 1980 con 30 142 ton, la menor se presenta a partir de 1991 en que se cierra nuestra frontera.

El consumo per-cápita muestra una clara tendencia a incrementarse de 2.726 kg en 1925 a 15.8 kg en 1991 lo que representa un aumento de 579 %. El crecimiento del consumo per-cápita de papa ha sido gradual. Se duplica a 5.872 kg en 1942, a 11.033 kg en 1972 y alcanza su nivel actual en 1982 con 14.531 kg. La dinámica del consumo per-cápita difícilmente puede agruparse por periodos ya que muestra altibajos anuales. A pesar del aumento del consumo per-cápita en México, éste es bajo comparado con países europeos donde alcanzó un total de 60 kg en 1986 (COABASTO, 1988), y, especialmente, en países como Rusia, Alemania Oriental y Polonia donde fue de 180 kg.

El valor de la producción de la papa se ha incrementado en 290 098% en 57 años (1925-1982) considerando los valores absolutos de la producción. Esta dinámica se relaciona con el aumento de superficie, productividad física de la tierra y de los precios por tonelada, en éstos debe considerarse el proceso inflacionario que se vive en México desde los años 70's. Pero, si consideramos la participación relativa de la producción papera en el valor de la producción agrícola total según precios de 1970 apenas se ha duplicado de 1.08 % en 1940 a 2.2 % en 1982. Esto a pesar del incremento considerable del volumen de producción.

3.2.2 Estructura del subsector papa en México

El subsector papa en México se compone de tres segmentos que son el mercado fresco con el 72.6% de la producción nacional, tubérculos para siembra con el 13.3% y la industria procesadora (SABRITAS, BARCEL y otras) con el 14.2% (CONPAPA, 1997). El segmento de papa fresca se integra de dos subsegmentos que son el mercado de papa blanca que comprende el 49.5% del área nacional (variedad alpha 42%, atlantic 7.5%) y el mercado de papa de color con el 50.5% (variedad rosita 18%, marciala 12.5%, San José 6%, otras 14%).

En 1996 la producción nacional de papa fue de 1 129 638 ton cosechadas en 50 980 ha (riego 57%, temporal 43%) (CONPAPA, 1997). La producción es realizada por alrededor de 10 000 productores (promedio nacional: 7.4 ha/productor), generando 5-6 millones de jornales (54 jornales/ha/año) que representa una fuente de trabajo para 25 000 familias de las zonas rurales (Gómez, 1995).

La producción de papa se realiza en 27 estados de la república mexicana entre los que destacan Sinaloa con el 19.8% de la producción nacional, Guanajuato 12.8%, Estado de México 10.1%, Nuevo León 8.2%, Puebla, Coahuila, Sonora, Chihuahua y Veracruz (CONPAPA, 1997). Dividiendo la superficie cultivada de papa en zonas productoras se reconocen ocho regiones cuya importancia se indica en el cuadro 10.

Cuadro 10 Área, producción y rendimiento del cultivo de la papa por regiones productoras de México, 1996.

REGION	ESTADOS	AREA		PRODUCCION		RENDIMIENTO
		ha	%	ton	%	ton/ha
NOROESTE	Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa.	13 028	25.55	317 831	28.1	24.4
NORESTE	Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas.	5 250	10.3	141 400	12.5	26.9
NORTE CENTRO	Durango, Zacatecas, Chihuahua, San Luis Potosí.	5 556	10.9	119 476	10.6	21.5
CENTRO OCCIDENTE	Jalisco, Nayarit, Aguascalientes.	2 272	4.45	51 895	4.6	22.84
BAJIO	Michoacán, Guanajuato.	8 179	16.04	198 934	17.6	24.32
CENTRO	Estado de México, Tlaxcala, Hidalgo, Puebla, Morelos, Querétaro, Distrito Federal.	12 677	24.86	240 080	21.25	18.94
PACIFICO SUR	Oaxaca, Guerrero, Chiapas.	2 228	4.4	33 172	2.94	14.89
GOLFO CENTRO	Veracruz.	1 790	3.5	26 850	2.4	15
TOTAL NACIONAL	27 estados	50 980	100	1 129 638	100	22.2

Fuente: Elaboración propia con base en CONPAPA (1997).

La producción de papa se ha desplazado de la región centro, pionera en la formación del subsector papa a nivel nacional, hacia las regiones del norte que actualmente concentran la mayor parte de la producción y el área papera del país. Las diferencias en rendimiento promedio entre las regiones paperas se debe fundamentalmente a las diferentes condiciones agroecológicas y niveles tecnológicos.

La papa se cultiva en México diariamente durante todo el año debido a las condiciones agroecológicas de las diferentes regiones paperas, pero pueden reconocerse tres ciclos agrícolas: invierno-primavera; primavera-verano y otoño-invierno. La papa se siembra en el país desde 15 (costas) a 3 500 (sierra) msnm. En México existen básicamente dos sistemas agrícolas: i) Valle donde predominan las variedades de papa blanca, principalmente alpha, cultivadas bajo riego con técnica intensiva y un rendimiento promedio de 21 ton entre 1980-1993. Los productores son fundamentalmente empresarios del norte del país, el bajío y los llanos del centro. En 1991 la producción de riego representaba 69 % del total nacional y 52 % del área cosechada. ii) Sierra donde prevalecen las variedades de color cultivadas bajo temporal con técnicas poco intensivas y rendimientos promedio de 10 ton/ha entre 1980-1993. La mayoría de los productores son campesinos de los estados de Puebla, Veracruz y México (vid DDF/COABASTO, 1988; Biarnés, et. al. 1995; INIFAP, 1997).

3.3 Ajuste Estructural, NAFTA y la Producción de Papa en México

3.3.1 Ajuste estructural y crisis agrícola

Las crisis económicas y agrícolas cíclicas que México ha padecido desde principios de la década de 1970 han evidenciado el agotamiento del modelo de industrialización de sustitución de importaciones (ISI). La implantación del nuevo modelo de desarrollo secundario exportador por medio de las políticas de ajuste fondomonetaristas (Ortíz, 1995) aplicadas en los últimos tres

sexenios ha enfrentado serias dificultades mostradas por la inestabilidad y el estancamiento económico. Peor aún, la aplicación continua de las “políticas de ajuste” ha conducido a un cambio estructural que Valenzuela (1991) llamó la variante degenerativa del patrón secundario exportador. Esta situación se ve agravada como resultado de una administración que permitió la “economía de casino” (Solís, 1996). Así, las debilidades y perversiones del nuevo modelo fueron develadas por la crisis económico-financiera 1994-1995, una de las mas graves del siglo XX.

En este contexto, se profundiza la crisis de rentabilidad, que vive el sector agrícola mexicano desde principios de 1980. La política de modernización del campo, aunada a las políticas de ajuste de corte monetarista –que tienen efectos recesivos en la economía– y la situación económica nacional, no ha conducido a los propósitos declarados sino a una desmodernización del sector en su conjunto. Todo esto ha propiciado una profunda reorganización económica del campo y una transformación de los sistemas de representación de los productores del campo que se expresan en el surgimiento de nuevos actores sociales que operan en el campo desde las unidades de producción, el ejido, las organizaciones regionales o nacionales, la agroindustria y la presencia del Estado. La transformación ha sido de tal magnitud que puede hablarse de transición de una sociedad agraria organizada en torno a la actividad primaria hacia una sociedad rural más diversificada. La vieja relación dicotómica ciudad-campo adquiere una nueva fisonomía más compleja caracterizada como urbanización del campo y ruralización de la ciudad (vid. Carton de G., 1995).

La noción de unidad de producción, concebida por los mismos productores como la “parcela familiar” para los campesinos o el patrimonio familiar para los propietarios privados, se transforma. La producción campesina deja ser esencialmente una actividad agropecuaria familiar y deviene en una unidad de producción familiar diversificada y plurisectorial. Las “estrategias de sobrevivencia” analizadas como respuesta a la crisis de la economía campesina deben verse como una nueva forma de integración a la economía de mercado. El trabajo familiar se relaciona con diferentes sectores y sus actividades se sitúan en un nivel local, nacional e internacional por tres vías que se combinan a menudo: a domicilio, migrante y deslocalizado. La organización de la producción adquiere un carácter más asociativo que pasa por la creación de empresas de segundo y tercer nivel, hasta la vinculación a una cadena productiva por medio de la integración horizontal o vertical de actividades (ibid).

3.3.2 North America Free Trade Agreement (NAFTA) y la producción de papa en México

La Confederación Nacional de Productores de Papa (CONPAPA) fue una de las organizaciones empresariales pioneras en participar en la preparación de la negociación y firma de NAFTA, además, fue una de las representaciones nacionales más activas en las actividades de consulta con relación a la apertura comercial. En realidad la participación de CONPAPA en la negociación de NAFTA se inicia mucho antes de su constitución legal el 14 de mayo de 1991.

Durante los años 1991-92 la CONPAPA realizó estudios muy detallados que pusieron de relieve los dos aspectos centrales del sector agropecuario dentro de la negociación de NAFTA:

- i) La necesidad de USA y Canadá de colocar su producción excedente en cultivos básicos y en

otras especies como papa; así como proteger ciertos cultivos hortícolas y frutales a la vez que se garantiza cubrir el déficit en otros productos. ii) La asimetría o disparidad en las condiciones de producción y comercio de productos agropecuarios entre México, USA y Canadá, pero particularmente del subsector papa (cuadro 11).

Cuadro 11 Disparidad en la producción de papa entre México, Canadá y USA.

País	Area 1 000 ha	Rend. ton/ha	Volumen ton	Costo dls/kg	Epoca de Cosecha	Variedad Principal	Consumo				
							Aparente mill ton	Fresca (%)	Industria (%)	Semilla (%)	Per cápita kg/año
México	50.98	22.158	1 129 638	0.28	Todo el año	Alpha	1.1	72.56	14.2 (1)	13.3	12.3 (2)
Canadá	144	26.27	3 774 000		Oct-Nov	Atlantic	2.7	37	57	12	
USA	557 (3)	36.25	20 177 000	0.08	Otoño	Russet Burbank	16.8	44	48	8.4	58.4

Fuentes: (1) CONPAPA (1997), (2) INIFAP (1997), (3) FAO (1994, 1996), SAGAR/SAG/DGSV (1995), COABASTO (1988).

Como puede apreciarse México está en desventaja en todos los rubros indicados en el cuadro 11, excepto en la época de cosecha que es su única ventaja (comparativa, por cierto). Si consideramos otros aspectos de la producción de papa tales como nivel tecnológico, superficie promedio por productor, productividad del trabajo (jornales/ton) las ventajas están a favor de USA, en primer lugar, y de Canadá en segundo lugar.

La competitividad de una empresa, sector, región o nación se expresa fundamentalmente en la rentabilidad sustentable a largo plazo de su producción. La rentabilidad de un producto depende de tres factores: costos unitarios, rendimientos unitarios y precio del producto. Si consideramos estos elementos puede apreciarse que México esta en franca desventaja con sus socios comerciales tanto para competir como posible exportador y para enfrentar la producción de USA y Canadá en nuestro mercado interno en cualquier forma de consumo de la papa. El cuadro 12 muestra las diferencias en los costos de producción por hectárea en el cultivo de papa entre USA y México.

Cuadro 12 Costos de producción por hectárea del cultivo de la papa en USA y México en 1998.

ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA		MEXICO	
RUBRO	COSTO (\$)	RUBRO	COSTO (\$)
Semillas	2 984	Semilla	16 200
Fertilizante	2 609	Fertilizante	4 000
Químicos	1 561	Agroquímicos del Suelo	3 200
Combustible	1 205	Agroquímicos del Follaje	6 500
Mantenimiento	2 372	Mantenimiento de Equipo	1 700
Operaciones	1 265	Arpilla e Hilo	1 200
Trabajadores	2 372	Mano de Obra Eventual	2 500
Seguro de Cosecha	494	Sueldos	1 500
Impuesto	395	Gastos de Administración	1 500
Riego	217	Riegos Energía Eléctrica	4 200
Interés sobre Capital	711		
Maquinaria	3 222		
Tractores	1 719	Maquilas	2 200
Tierra	3 558	Renta de Tierra	1 500
TOTAL	24 684	TOTAL	46 200

Fuente: CONPAPA (1998).

En el cuadro 12 se puede apreciar que los gastos productivos de México están 87.17 % arriba de los USA que en conjunto con las diferencias de productividad y precios se traducen en una rentabilidad que implica una gran desventaja para los productores mexicanos. A esto puede

añadirse que USA tiene 557 000 ha cultivadas por 13 000 productores lo que implica que el área promedio nacional es de 42.85 ha/productor. Mientras que en México la producción de papa es realizada por alrededor de 10 000 productores ejidatarios y pequeños propietarios, ocupa de 5 a 6 millones de jornales (considerando ocho hrs/día de trabajo que constituyen la fuente de trabajo de 25 000 familias (CONPAPA, 1991, citada por Gómez, 1995). Así, la superficie promedio por productor papero en México es de 7.4598 ha. Esto amplía las diferencias de ingresos entre los productores estadounidenses y mexicanos.

También se clarificaron y analizaron las regulaciones al comercio de papa entre México, USA y Canadá, concluyéndose que la papa mexicana era uno de los cultivos más protegidos del subsector hortícola.

Barreras arancelarias a la papa de los EUA y del Canadá en México antes de NAFTA

En 1991, cuando se llevaron a cabo las negociaciones del TLC, la importación de papa fresca o refrigerada y la procesada estaban sujetas a un arancel de 10 % y de 20 %, respectivamente; la papa para siembra estaba exenta de arancel (cuadro 13).

Cuadro 13 Aranceles a la importación de papa en México, 1984–1990.

Fracción	Producto	Fecha del Arancel	Arancel
0701.10.01	Papa para siembra	31 Dic. 1984	Exenta
		2 Feb. 1988	10 %
		31 May. 1988	Exenta
		11 Ene. 1989	10 %
		16 Jul. 1990	Exenta
0701.90.99	Papa fresca o refrigerada	31 Dic. 1984	Exenta
		12 Feb. 1988	10 %
		31 May. 1988	Exenta
		11 Ene. 1989	10 %
0712.10.01	Papa seca incluso trozos o rodajas	30 Abr. 1986	45 %
		06 Mar. 1987	40 %
		04 Dic. 1987	30 %
		12 Dic. 1988	20 %
2004.10.01	Papa preparada, congelada	30 Abr. 1986	45 %
		06 Mar. 1987	40 %
2005.20.01	Papa preparada, sin congelar	12 Feb. 1988	20 %

Fuente: Confederación Nacional de Productores de Papa (1991), citado por Gómez (1995)

Barreras no arancelarias a la papa de los EUA y del Canadá en México antes de NAFTA

a) Permiso Previo. La importación en México de papa fresca o refrigerada estaba sujeta en 1991 a permiso previo por parte de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), esto con objeto de proteger a los productores mexicanos.

b) Restricciones Sanitarias. En 1991 la importación de papa para siembra, papa fresca o refrigerada y papa seca incluso en trozos o rodajas, estaba sujeta a la autorización fitosanitaria con el fin de prevenir la introducción al país de plagas y enfermedades exóticas.

Resultado final de la negociación del subsector papa en NAFTA

El éxito en la negociación del subsector papa se debe en gran medida a la estrategia de negociación adoptada empíricamente por los productores de papa organizados en torno a CONPAPA. Los elementos centrales que integraron dicha estrategia de negociación fueron los siguientes: a) Contemporizar con el nuevo modelo económico nacional adoptado por el gobierno, esto es, darlo como un hecho inmanente del entorno e insertar sus propuestas para el subsector papa dentro de aquel. b) Ofrecer como principal divisa un plan de reconversión del subsector papa en la perspectiva de la competitividad internacional para alcanzar la mayor protección del segmento del subsector papa más importante en México que es la papa fresca. En síntesis, la estrategia consistió en asumirse como una auténtica organización empresarial que va defender

negocios y, por consiguiente, despolitizar el asunto de la negociación del subsector papa en NAFTA. Un elemento adicional que permitió el funcionamiento de dicha estrategia fue el hecho de que la negociación se realizaría bajo las normas acordadas por el GATT en la Ronda de Uruguay en la que se estableció como norma que todos aquellos productos que hubiesen obtenido permiso previo en la citada Ronda podían aspirar a un arancel mayor al 20 %. De los productos que integran el subsector papa el único que tenía permiso previo era la papa fresca, este fue el motivo principal que permitió conseguir un arancel de 272 % con desgravación a 10 años. Estas circunstancias constituyen hechos contingentes para el contexto y estrategia de la negociación (Galicia, 1998).

Esta gestión–negociación exitosa porque protege el segmento de papa fresca del subsector papero mexicano con un arancel cuota de 272 %, el arancel mas alto no solo de la sección hortícola, sino de todo el sector agrícola en el Nort America Free Trade Agreement (NAFTA). También, los otros componentes del subsector papa lograron cierta protección, aunque esta fue menor (cuadro 14).

Cuadro 14 Proceso de desgravación del subsector papa acordado en las negociaciones de NAFTA.

Fracción	Producto	México		USA		Canadá	
		Arancel (%)	Desgravación	Arancel	Desgravación	Arancel (%)	Desgravación
0701.10	Papas para siembra	0	D (3)	0.77 c/kg	A	3.86	B
0701.90	Papas frescas	272	C*	0.77 c/kg	B	3.86	B
0710.10	Papas cocidas con agua a vapor	15	C*	17.50 %	B	5	B
0712.10	Papas en trozos	20	C	2.9 c/kg	B	5	B
2004.10	Papas preparadas o conservadas, congeladas.	10	C*	10 %	A	5	B
2005.20	Papas preparadas o conservadas, sin congelar.	20	C*	10 %	A	5	B

*arancel–cuota; c/kg: centavo por kilogramo

Fuente: SECOFI (1994).

En particular la papa fresca obtuvo un arancel cuota fijado por México de 272 % con desgravación a 10 años tipo GATT (según acuerdos de la Ronda de Uruguay); un cupo de 15 000 ton para USA y 4 000 ton para Canadá con arancel cero, dedicado a la atención de las franjas fronterizas y zonas libres, y un incremento del 3 % anual en los volúmenes importados libres de arancel (cuadro 15).

Cuadro 15 Arancel cuota fijado por México. Papa fresca. Fracción arancelaria 0701.90.99.

Años	Arancel (%)	Cuota (ton)			
		Incremento Anual (%)	USA	Incremento Anual (%)	Canadá
1994	272	3	15 000	3	4 000
1995	261.1		15 450		4 120
1996	250.2		15 913.5		4 243.6
1997	239.3		16 390.91		4 370.9
1998	228.4		16 882.63		4 502.03
1999	217.6		17 389.11		4 637.09
2000	206		17 910.78		4 776.2
2001	155		18 448.11		4 919.48
2002	103.6		19 000.55		5 067.06
2003	51.6		19 571.6		5 219.07
2004	0		Libre		Libre

Fuente: CONPAPA (1997).

La semilla–tubérculo de papa quedo libre de aranceles y sujeta solamente al cumplimiento de normas fitosanitarias. Las papas procesadas quedaron con un arancel del 20 % aquellas que estuvieran precocidas, prefritas, congeladas (papas a la francesa) y en principio con una salvaguarda de más o menos 4 000 ton con disminución del 3 % y de 5 % para USA y Canadá (cuadros 16, 17, 18).

Cuadro 16 Arancel-cuota fijado por México. Papa cocida con agua o vapor.

Fracción	Años	Arancel (%)	Cuota (ton)			
			Incremento Anual (%)	USA	Incremento Anual (%)	Canadá
0710.10	1994	15	3	1 800	3	1 000
	1995	13.5		1 854		1 050
	1996	12		1 909.62		1 102.5
	1997	10.5		1 966.9		1 157.62
	1998	9		2 025.9		1 215.5
	1999	7.5		2 086.67		1 276.27
	2000	6		2 149.27		1 340.08
	2001	4.5		2 213.74		1 407.08
	2002	3		2 280.15		1 521.08
	2003	1.5		2 348.55		1 597.13
	2004	0		Libre		Libre

Fuente: SECOFI (1994).

Cuadro 17 Arancel-cuota fijado por México. Papas preparadas o conservadas, congeladas.

Fracción	Años	USA			CANADA		
		Arancel (%)	Incremento Anual (%)	Cuota (ton)	Arancel (%)	Incremento Anual (%)	Cuota (ton)
2004.10	1994	20	3	3 100	15	5	1 000
	1995	18		3 193	13.5		1 050
	1996	16		3 288.79	12		1 102.5
	1997	14		3 387.45	10.5		1 157.62
	1998	12		3 489.07	9		1 215.5
	1999	10		3 593.74	7.5		1 276.27
	2000	8		3 701.55	6		1 340.08
	2001	6		3 812.59	4.5		1 407.08
	2002	4		3 926.96	3		1 521.08
	2003	2		4 044.76	1.5		1 597.13
	2004	0		Libre	0		Libre

Fuente: SECOFI (1994).

Cuadro 18 Arancel-cuota fijado por México. Papas preparadas o conservadas, sin congelar.

Fracción	Años	USA			CANADA		
		Arancel (%)	Incremento Anual (%)	Cuota (ton)	Arancel (%)	Incremento Anual (%)	Cuota (ton)
2005.20	1994	20	3	5 400	15	5	1 000
	1995	18		5 562	13.5		1 050
	1996	16		5 728.86	12		1 102.5
	1997	14		5 900.72	10.5		1 157.6
	1998	12		6 077.74	9		1 215.5
	1999	10		6 260.07	7.5		1 276.27
	2000	8		6 447.87	6		1 340.08
	2001	6		6 641.3	4.5		1 407.08
	2002	4		6 840.53	3		1 521.08
	2003	2		7 045.74	1.5		1 597.13
	2004	0		Libre	0		Libre

Fuente: SECOFI (1994).

En contraparte, se libera el mercado norteamericano para la importación de papa tipo Solano, pero dejando un arancel de 0.77 centavos de dólar por kilogramo de cualquier otro tipo de papa.

Las condiciones de protección del subsector papa alcanzadas en NAFTA permiten un nivel competitivo de los productores mexicanos de papa frente a sus homólogos canadienses y yanquis, ya que afecta factores esenciales de la rentabilidad del cultivo. Pero, sería un grave error realizar cuentas alegres cayendo en el triunfalismo. Pues, si se analiza con cuidado las importaciones que se venían realizando en el momento de la negociación de NAFTA comparándolas con las que se permitirían libres de aranceles en México en el momento de entrar en vigor NAFTA; se verá que hay un margen aún considerable para incrementar los volúmenes de papa importada sin pagar el impuesto de entrada a México.

Esta situación contrasta con el sector de granos cuyas cuotas de acceso libre de arancel para importaciones de USA y Canadá, así como los aranceles fuera de cuota fueron respectivamente: maíz 2 500 000 ton, 1 500 ton y 215 %; frijol 50 000 ton, 1 500 ton y 138 %; cebada 120 000 ton, 30 000 ton y 128 %; trigo 15 %; arroz 20 %; avena 10 %; sorgo y centeno tuvieron liberación inmediata. En el caso de las hortalizas el arancel más alto fue para sandía con el 20 % entre el 1 de mayo y el 30 de septiembre, el resto obtuvieron aranceles menores para cierta temporada del año (cuadros 19, 20).

Cuadro 19 Sistema arancelario mexicano del sector granos dentro de NAFTA.

Producto	Plazo de desgravación	Arancel (%)	Arancel con cuota	Cuota 1994 (toneladas)	Incremento anual de la cuota (%)
Trigo	10 años	15			
Centeno	Inmediata				
Cebada	10 años	128	*	120 000	5
Avena	10 años	10			
Maíz	15 años	215	*	2 500 000	3
Arroz	10 años	20			
Sorgo	Inmediata				
Frijol	15 años	139	*	50 000	3

Fuente: Secretaría de Relaciones Exteriores (1993).

Cuadro 20 Salvaguardas especiales dentro de NAFTA de EUA a México.

Producto	Descripción	Arancel (%)	Plazos de desgravación	Cuota 1994 (toneladas)	Incremento anual de la cuota (%)
Tomate	1 marzo al 14 de julio	5.5	10 años	165 500	3
Tomate	15 de nov. Al 28 de febrero	2.5	10 años	172 300	3
Cebolla	1 enero al 30 de abril	8.3	10 años	130 700	3
Chile	1 oct. Al 30 de junio	4.7	10 años	29 900	3
Calabaza	1 octubre al 30 de junio	4.2	10 años	120 800	3
Sandía	1 mayo al 30 de septiembre	20	10 años	54 400	3
Berenjena	1 abril al 30 de junio	6	10 años	3 700	3

Fuente: SECOFI (1994).

Las consecuencias de la paulatina apertura del subsector papa no se han hecho esperar al incrementarse las importaciones del tubérculo tanto de USA como de Canadá en las modalidades de papa fresca, semilla y papa con diferentes grados de procesamiento. El cuadro 21 muestra el caso de las importaciones de semilla de Canadá.

Cuadro 21 Importación en kilogramos de semillas de papa de Canadá durante 1996 (por aduana de entrada).

IMPORTACION EN kg DE SEMILLAS DE PAPA DE CANADA DURANTE 1996 (POR ADUANA DE ENTRADA)													
INSPECTORIA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
AGUA PRIETA	0	0	811 240	286 521	300 387	270 000	0	0	0	0	0	0	1 777 168
NOGALES	0	117 018	218 883	0	0	37 800	0	0	0	1 843 851	817 823	58 708	2 892 864
CD JUAREZ	0	0	258 247	434 872	0	0	0	0	0	0	0	0	892 819
P. NEGRAS	0	0	286 520	1 552 101	1 790 834	0	0	0	0	0	0	18 274	3 658 728
NUEVO LAREDO	0	0	0	0	0	0	0	20 078	0	0	0	0	20 078
TAMPICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	780 000	0	0	780 000
TOTAL	0	117 018	1 862 870	2 282 284	2 081 231	307 800	0	20 078	0	2 833 851	817 823	78 882	9 831 748

Fuente: Comisión de Sanidad Agropecuaria, SAGAR (s. f.).

En general, la consecuencia fundamental que ha tenido el nuevo modelo económico y agrícola nacional es la profunda reorganización socioeconómica que ha experimentado el subsector papa que se expresa en tres aspectos: a) La creciente hegemonía de la producción empresarial de papa blanca bajo riego en los valles (norte, bajío, centro), desde fines de la década de 1970, y una marginalización progresiva de las regiones serranas temporales, predominantemente campesinas, tradicionalmente productoras de papa de color. b) La gestación desde 1988 de un segmento de producción biotecnológica de semilla de las variedades alpha (80 %), atlantic (15 %) y otras (5 %: greta, tollocan, michoacan, etc.) (17 empresas ubicadas en los estados de México, Guanajuato, Coahuila, Baja California, Sinaloa y Chihuahua) que en 1991 abasteció el 23 % del área total nacional. c) El surgimiento de la Confederación Nacional de Papa de la República Mexicana (CONPAPA).

3.3.3 Competitividad y organización gremial de los productores de papa en México:

Confederación Nacional de Productores de Papa (CONPAPA)

En la última década se ha realizado una reestructuración de las formas de representación de los productores del campo, particularmente de los sectores más dinámicos y rentables de la agricultura. Esto se debe fundamentalmente a que las viejas formas de organización corporativas no fueron capaces de responder a los intereses de sus afiliados ante la profunda reorganización económica en el campo.

La CONPAPA ha experimentado un desarrollo organizativo que puede ordenarse en tres fases que son las siguientes:

Fase de formación (1986 a 14 de mayo de 1991). En ésta fase se realizan las reuniones preformativas de la organización, su constitución formal el 22 de septiembre de 1988 en Guadalajara, Jalisco y su legalización el 14 de mayo de 1991 en la Ciudad de México. A la par se realizan las primeras gestiones con relación a los motivos de su formación: comercio ilícito de papa procedente de USA y negociaciones sobre el GATT (hoy OMC).

Fase de consolidación (14 de mayo de 1991 a 31 de diciembre de 1993). Se realiza una gestión-negociación exitosa que protege el sector papero mexicano con un arancel de 272 % para papa fresca (el mas alto de todos los productos agrícolas) en el North America Free Trade Agreement (NAFTA).

Fase de desarrollo (1 de enero de 1994 a 1998) Se vigila la vida interna de la organización y se atienden los problemas de sus socios. A la vez, se trabaja con las autoridades mexicanas, particularmente en el programa SISTEMA-PRODUCTO PAPA de la Dirección de Sanidad Vegetal/SAGAR y se vigila el cumplimiento de NAFTA.

Como pudo apreciarse en el numeral 3.3.2 los productos del “subsector papa” fueron adecuadamente negociados de acuerdo con los intereses de los productores de papa. No sólo se dio la victoria en cuanto a la papa fresca sino también en los demás productos. La papa para siembra no requería protección pues México no es autosuficiente en la producción de semilla y se necesita importarla. Si la producción nacional de semilla cubriera los requerimientos internos como tienen contemplado los productores de papa, se podría utilizar la cuestión de la fitosanidad con el fin de contrarrestar la importación de semilla en el futuro. Por otro lado, las papas que tienen un cierto grado de industrialización obtuvieron buena protección a pesar de que los productores de papa no están involucrados directamente en su procesamiento. Además, las empresas que han desarrollado esta industria en su mayoría únicamente son consumidores de papa y no productores.

La protección que alcanzó la producción de papa en México se debió en gran medida a la intervención de la CONPAPA. Además, la organización de productores de papa tiene un programa para el desarrollo de la competitividad del subsector, el cuál se esta cumpliendo en la medida de lo posible, especialmente entre los productores de semilla. Galicia (1998) en un ensayo sobre el tema realizó un análisis más completo sobre la formación y funcionamiento de la CONPAPA.

3.4. Notas

(1) Bukasov, citado por Montaldo (1984), considera que el primer genocentro principal de las subsecciones sudamericanas de *Tuberculosis* está localizado en los altiplanos adyacentes a Perú y Bolivia. El carácter dominante de las subsecciones Andinum y Orientale está concentrado allí. Un centro secundario sudamericano está en la costa del Pacífico de Chile y en las islas adyacentes. Las especies de la subsección Pacificum se han desarrollado allí, incluyendo *Solanum tuberosum* L. El segundo genocentro principal de especies silvestres de papa lo constituyen las dos subsecciones: Arcticum y Stellatum de las montañas de México.

(2) Montaldo (1984) menciona muchos centros americanos de diseminación, agentes y rutas de América a Europa.

(3) Códigos de desgravación para el sector agrícola de México:

Código A. Desgravación inmediata.

Código B. Desgravación en cinco etapas anuales iguales.

Código C. Desgravación en diez etapas anuales iguales.

Código C+. Desgravación en quince etapas anuales iguales.

Código D. Este código indica que el producto se encontraba libre de arancel cuando se llevó a cabo la negociación.

3.5. Bibliografía

Carton de G., H. 1995. Nuevos actores y formas de representación social en el campo. El impacto social de las reformas políticas en el campo mexicano, Prud'homme, Jean Francois (Coord). México, D. F. Ed. Plaza y Valdés. pp. 105 a 167.

Carton de G., H. 1997. La organización gremial de los agricultores frente a los procesos de globalización en la agricultura. Neoliberalismo y organización en el campo mexicano, Carton de Grammont, Hubert (Coord). México, D. F. Ed. Plaza y Valdés. pp. 21 a 67.

COABASTO. 1988. Sistema producto papa alpha para el Distrito Federal. México, D.F. Departamento del Distrito Federal/Coordinación General de Abasto y Distribución COABASTO. 61 p.

Comisión de Sanidad Agropecuaria, SAGAR. s. f. Fotocopias de cuadros. s. n. e.

CONPAPA. 1997. Situación actual de la producción de papa en la República Mexicana. México, D.F. Mecnografiado. 56 p.

CONPAPA. 1998. Situación actual de la producción de papa en la República Mexicana. México, D.F. Exposición de carteles en el 8° Congreso Nacional de la CONPAPA y 2° Simposium Internacional de la Papa realizados en la ciudad de Toluca, Estado de México.

Galicia F., S. S. 1998. La organización gremial de los productores de papa en México frente a los procesos de globalización de la agricultura. Ponencia presentada en el V Congreso Latinoamericano de Sociología Rural 12 a 18 de Octubre de 1998. Montecillo, Texcoco, Estado de México. Mecnografiado. 20 p.

Gómez C., C. K. 1995. La negociación del subsector papa en el Tratado de Libre Comercio. Tesis de Licenciado en Relaciones Internacionales. Puebla, Puebla. Fundación Universidad de las Américas Puebla/Escuela de Ciencias Sociales/Departamento de Relaciones Internacionales e Historia. 115 p.

- FAO. 1994. Anuario de comercio. Roma, Italia. FAO. Vol. 47. pp. 112 a 114.
- FAO. 1996. Anuario de producción. Roma, Italia. FAO. Vol. 47. pp. 89 a 91.
- FAO-CIP. 1995. La papa en la década de 1990. Situación y perspectivas de la economía de la papa a nivel mundial. Roma, Italia. FAO-Centro Internacional de la Papa. 50 p.
- INIFAP. 1997. Programa nacional de investigación en el cultivo de la papa. México, D.F. SAGAR/INIFAP. 61p.
- Montaldo, A. 1984. Cultivo y mejoramiento de la papa. San José, Costa Rica. CIDIA-IICA. pp. 9 a 29.
- Merino S., A. A., Schwentesius R., R. y Gómez C., M. A. 1996. El sector hortícola de México y Estados Unidos. Evolución en cifras 1970-1994. Chapingo, México. Universidad Autónoma de Chapingo/Centro de Investigación y Postgrado/CIESTAAM/Fitotécnia/Maestría en Horticultura. pp. 46, 47.
- Ortiz R., C. 1983. La papa *Solanum tuberosum* L. Producción y comercialización. Econotecnia Agrícola vol. VII-No. 3. México, D.F. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidraulicos. Subsecretaría de Agricultura y Operación. Dirección General de Economía Agrícola. pp. 111 a 150.
- Ortiz W., A. 1995. Política económica de México 1982-1995. Los sexenios neoliberales. 3ª Edición. México, D. F. Editorial Nuestro Tiempo. pp. 13 a 19.
- SAGAR/SAG/DGSV. 1995. Situación actual del cultivo de la papa en México. México, D.F. SAGAR/SAG/DGSV. 23 p.
- Wolf, S. 1997. El mercado mundial de la semilla de papa. Simposium Internacional de la Papa. Memoria de las conferencias magistrales. Conjunto SEDAGRO, Rancho San Lorenzo, Metepec, Estado de México. SAGAR-INIFAP/PRODUCE-Gobierno del Estado de México/ICAMEX-PICTIPAPA-PRECODEPA-BAYER-ZENECA AGROQUÍMICOS. pp. 5 a 8.
- SECOFI. 1994. Fracciones arancelarias y plazos de desgravación. Tratado de Libre Comercio de América del Norte. México, D.F. Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa. pp. 56 a 114.
- Secretaría de Relaciones Exteriores. 1993. Decreto de promulgación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Diario Oficial de la Nación, 20 de diciembre de 1993. pp. 17 a 33.
- Solís, L. 1996. Crisis económico-financiera 1994-1995. México, D.F. Editorial El Colegio Nacional/Fondo de Cultura Económica. pp. 83 a 104.
- Valenzuela F., J. 1991. Crítica del modelo neoliberal. México, D. F. Universidad Nacional Autónoma de México / Facultad de Economía. pp. 105 a 167.

4. EL ÁREA PAPERERA DE LA REGIÓN DEL BAJÍO ZAMORANO, ESTADO DE MICHOACÁN

El estado de Michoacán se localiza en la porción occidente de la República Mexicana, entre las coordenadas 100°04'45" y 103°44'29" de longitud oeste y 20°23'43" y 18°09'47" de latitud norte. Tiene una extensión territorial de 59 864 km², que representa el 3 % de la superficie continental de la República Mexicana. Limita al norte con los estados de Jalisco y Guanajuato, al noroeste con el estado de Querétaro, al este con el estado de México, al sureste con el estado de Guerrero, al sur con el océano Pacífico y al oeste con el estado de Colima y la parte sur de Jalisco, (INEGI, 1994). Michoacán se ubica en dos provincias fisiográficas: eje neovolcánico y sierra madre del sur. Se compone de 113 municipios en los que existe una gran diversidad natural, técnica y socioeconómica que conforma diferentes regiones.

4.1 Economía de Michoacán

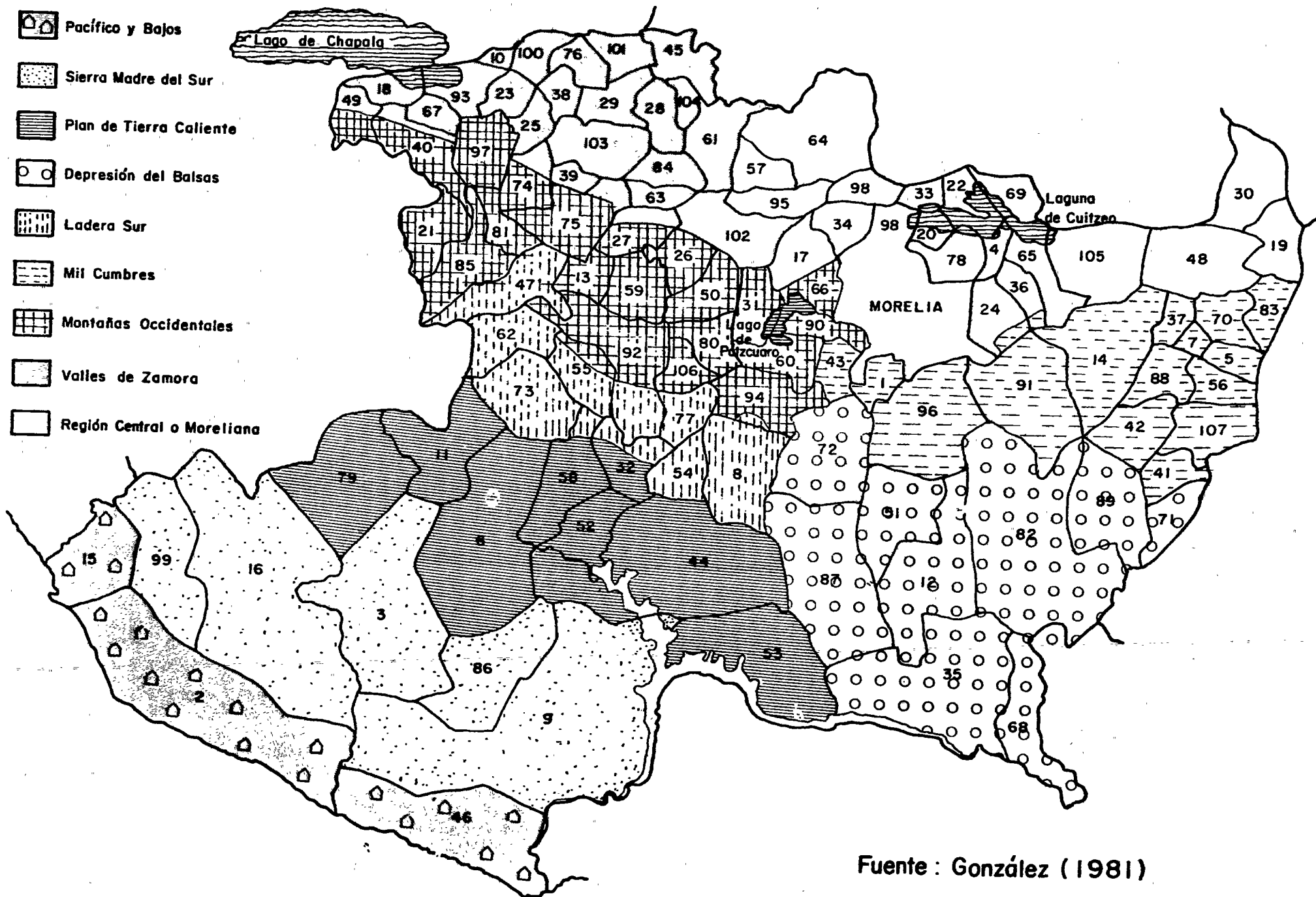
Definida en breves rasgos, la economía michoacana podría ser sintetizada como una formación en acelerada y heterogénea transición a relaciones capitalistas particularmente en el campo. El crecimiento reciente de Michoacán ha sido impulsado en gran medida por el mercado y el capital externo a la región.

Según el INEGI (1994), el sector primario participa con el 36 % del PIB michoacano, el sector secundario participa con el 32 % y el terciario con el 32 %. Asimismo, la PEA se distribuye de la manera siguiente: sector primario 32.9 %, sector secundario 22.4 % y sector terciario 41.5 %. Esto nos muestra una economía distorsionada donde el sector de servicios maneja un alto porcentaje del PIB estatal y absorbe casi la mitad de la población económicamente activa. Mientras que las actividades económicas productivas recaen en el sector primario y en particular la agricultura. En 1980, el PIB agropecuario de Michoacán era el tercero en importancia del país, solo superado por Jalisco y apenas rebasado por Sinaloa, y más alto que los correspondientes a Sonora, Tamaulipas o Veracruz, entidades todas ellas reputadas por su tradición agrícola. Ello sólo puede explicarse por la intensidad del proceso de expansión capitalista en el agro, en apenas diez años –1970 a 1980– su aportación al PIB agropecuario nacional pasó de 3.7 a 7 % (Zepeda, 1984). La industria ha tenido un desarrollo en caso concentrado en la siderúrgica de las Truchas y el complejo de Zacapu que se responsabilizan aproximadamente del 70 % de la producción industrial de Michoacán.

4.2 Regiones de Michoacán

La diferenciación económica y agrícola regional es resultado de procesos socioeconómicos que han profundizado los grandes contrastes ecogeográficos que caracterizan al Estado de Michoacán. En resumen, la creciente regionalización michoacana ha sido resultado de un proceso de articulaciones verticales de las distintas regiones naturales a diversas instancias y momentos de la circulación capitalista mundial y nacional. Esto es, cada zona se articula a una dinámica exógena que no pasa por una instancia económica o política local, que la integre a un proyecto regional (1) (Zepeda, 1984).

El estado de Michoacán presenta **nueve regiones** (González, 1981; cfr. Andrés, et. al. 1986, y Zepeda, 1984; mapa 1) que se caracterizan de la manera siguiente:



Fuente : González (1981)

Mapa 1 Regiones agrícolas de Michoacán.

La Región del Pacífico y los Bajos es una cinta de 200 km de longitud y 20 km de ancho, es decir, 4000 km² que corresponden a tres municipios: Cárdenas, Aquila y Coahuayana. Es una serie de pequeñas llanuras y vigorosos contrafuertes, con suelos vertisoles en las llanuras y litosoles en los contrafuertes, y climas cálidos subhúmedos Aw. Estas condiciones agroecológicas son altamente restrictivas para los cultivos razón por la que existe una agricultura precaria, excepto en los valles de Coahuayana y Lázaro Cárdenas en los que prospera una agricultura de riego relativamente próspera. El gran proyecto de desarrollo regional del Estado ha sido la siderúrgica Las Truchas, Lázaro Cárdenas que debía funcionar como polo dinamizador de las regiones de los Bajos y Costa Sierra, pero ha quedado reducido a mero enclave.

La Región de la Sierra Madre del Sur o Costa Sierra es un macizo montañoso de origen sedimentario que comprende cinco municipios en los que se ubican las serranías de Chinicuil, Coalcomán, Arteaga, Cachán, Maquili, Parota, Piedra Verde y Sierra del Cobre con altitudes de 300 a 2 895 msnm (cerro de Coalcomán). Tiene una longitud de 200 km y 60 a 100 km de ancho. Predominan altitudes de 400-800 msnm los suelos delgados pedregosos (regosoles, litosoles, luvisoles) y los climas cálidos subhúmedos (Awo, Aw₁) secos (BS₀, BS₁), así como las pendientes abruptas y moderadas con pequeños valles. Estos elementos en su combinación constituyen un área agroecológica con fuertes restricciones naturales. En consecuencia se practica una agricultura con barbecho medio y largo combinada con ganadería caprina y bovina de becerros para engorda. Históricamente ha sido una región escasamente poblada, aislada y expulsora de fuerza de trabajo.

La Región de Plan de Tierra Caliente tiene una longitud cercana a 200 km y una anchura de 30, es decir, una área de 6 000 km² distribuida en ocho municipios. La hoya del tepalcatepec es una planicie (Llanos de Antunes, Valles del Marqués y Tepalcatepec) hundida entre laberintos montañosos. La extensa llanura de Tepalcatepec varía en altitud de 300 a 600 msnm, muy cálida, reseca y con vegetación espinosa. El clima seco (BS) es adverso para la agricultura debido al déficit hídrico resultante de las bajas precipitaciones (600-700 mm anuales) y altas temperaturas ($x=26^{\circ}\text{C}$). Las lluvias son escasas, torrenciales y concentradas entre junio y octubre. La humedad relativa siempre es baja. Esto se ve agravado debido a la predominancia de suelos arcillosos (vertisoles) que son muy resacos y requieren humedad. Sin embargo, existe una hidrología abundante representada por los ríos Capatitzio, Tepalcatepec, Cajones-Parota, Cancita, Otates, entre otros que permite atenuar el problema hídrico. Así entre 1947-65 el Estado amplió la superficie de riego de 15 000 ha a 90 000 ha hecho que generó un desarrollo agrícola acelerado que cambió la estructura productiva de cultivos básicos (maíz, frijol) a cultivos comerciales (algodón, melón, sandía, limón, pepino). Esto propició diversos fenómenos como el crecimiento demográfico y la renta de tierras ejidales de riego (50 % a fines de los años cincuenta).

La Región de la Depresión del Balsas es una depresión a una altitud entre 300 y 1 000 msnm que comprende nueve municipios. En casi toda su extensión es rugosa y ondulada. Hacia mil cumbres es montañosa. Hacia el río Balsas es un lomerío con llanuras intercaladas. En la parte alta del norte se alternan inmensos contrafuertes y valles tan angostos

como profundos. Este relieve conjugado con un clima seco (BS, Aw) de bajas precipitaciones y altas temperaturas, así como suelos poco fértiles (regosoles) definen una condición agroecológica altamente restrictiva para la actividad agrícola predominantemente temporalera (maíz, frijol, ajonjolí). Existe una pequeña área de riego (4 762 ha) debida a la presa el Pejo y la derivadora Hermenegildo Galeana donde se cultivan melón, pepino, sandía. La región es predominantemente ganadera de bovinos al destete por escasez de forrajes. Existe una baja densidad demográfica en la zona y las comunicaciones con el resto de Michoacán son muy precarias. La actividad económica tiende a concentrarse en Huetamo. La región es expulsora de mano de obra.

La Región de los Balcones o Ladera Sur de la Sierra Volcánica Transversal es una pendiente de casi 300 km de longitud que comprende diez municipios. El relieve es muy variado (montañas, mesetas, llanuras) muy quebrado y a muchos niveles, tiene altitudes a casi 4 000 y otras a sólo 600 msnm. Aunque predominan los climas Aw existe una diversidad relevante tales como Cf, Cw y BS, gran parte de la zona recibe precipitaciones abundantes y presenta humedad relativa alta. Los suelos predominantes son los andosoles profundos francos y fijadores de nutrientes (P, K, N). Además, ahí nacen ríos y arroyos como el río Cupatitzio. Las condiciones naturales permiten una agricultura comercial intensiva cuyo eje son el aguacate Hass (áreas de Periban y Uruapan) y la caña de azúcar (9 339 ha de los ingenios San Sebastián y Santa Clara) que representa el 59 % del área cañera y el 60 % de la producción de azúcar del estado. También existe una ganadería extensiva (carne, leche) con pastos naturales e inducidos. Es una de las regiones más ricas y pobladas del estado.

La Región de Mil Cumbres, Techo Tarasco-Nahua o Macizo Central del Eje Neovolcánico tiene cerca de 6 000 km² de extensión distribuida en 15 municipios completos y porciones de tres municipios (Queréndaro, Indaparapeo y Charo). Mil Cumbres es quizá la porción más montañosa del eje volcánico. Se entrelazan en un corto espacio las quebradísimas sierras de Tlalpujahua, Angangueo, Zitácuaro, San Andrés, Oztumatlán, Curucupaseo y Acuitzio que alcanzan una altura mayor a 3 000 msnm. Las cadenas montañosas dan lugar a pocos y estrechos valles: Zitácuaro, Tuxpan y Tajimaroa. Así, aunque ocurren buenas precipitaciones, las bajas temperaturas, las heladas, los suelos someros, pedregosos y sobre todo el relieve abrupto configuran condiciones agroecológicas muy restrictivas. La agricultura es preferentemente temporalera (maíz, frijol, haba, ciruela, pera, durazno) y pequeñas áreas de riego (presas Mata de Pinos, Pucuat y Sabaneta) donde prospera la floricultura (Tuxpan, Ocampo), los forrajes (alfalfa, avena) para bovinos de leche estabulados. Esta región es una de las más atrasadas de Michoacán se caracteriza por su mayor vinculación con las entidades de Guanajuato y México, así como por ser expulsora de fuerza de trabajo.

La Región de las Montañas Occidentales tiene una extensión cercana a los 5 000 km² que corresponde a 22 municipios. Las condiciones agroecológicas son poco propicias para el desarrollo de los cultivos debido a que predominan los relieves abruptos de cientos de conos, montañas enormes de altitudes mayores a 3 000 msnm (Patambán 3 525, Pílon 3 385) alternándose con pequeños valles (Paracho, Patzcuaro) y hondonadas (Nahuatzen). Además, los climas templados lluviosos [Cf(m)] cuyos limitantes principales son las heladas y bajas

temperaturas con suelos tupuri (andosol), charanda (luvisol) y malpaís (litosol) que presentan restricciones de fertilidad (profundidad, erodabilidad, fijación de nutrientes). Así, predomina una agricultura poco tecnificada y empobrecida (maíz año y vez, frutales caducifolios), complementada con una artesanía de gran calidad y poca retribución y explotación forestal (madera, resina). Entonces, es también expulsora de fuerza de trabajo.

La Región de los Valles de Zamora, Bajío Zamorano, Tierra de Valles o Distrito Lerma-Chapala cubre el 12 % de área del estado de Michoacán. Tiene una extensión de 7 500 km² que corresponden a 26 municipios. Agroecológicamente es la región más fértil del estado debido a que predominan en 50 % del área los valles (Ciénaga de Chapala, Zamora) de 1 500 a 1 800 msnm, separados por cadenas montañosas (Sierras de Purépero, Chilchota) mayores a 2 000 msnm. Así como los climas semicálidos [(A) C (wo) (w)] cuya principal ventaja son las temperaturas mayores a 18° C, la predominancia de suelos muy productivos del tipo de los vertisoles (82 % área) y la abundante hidrología (ríos, corrientes subterráneas) tales como la Laguna de Chapala, los ríos Lerma y Duero. En consecuencia se tiene una agricultura comercial dinámica, productiva y diversificada (>16 cultivos: maíz, trigo, sorgo, papa, cebolla, fresa, jitomate), además, ganadería de bovinos de leche y engorda (Jiquilpan, Sahuayo), porcicultura (La Piedad). La región Noroeste dispone de amplia infraestructura de servicios, carreteras e hidráulica (76 000 ha de riego-57.75 % del área de las presas Guaracha, Jaripo, Gonzalo-y pozos profundos). Tiene un crecimiento demográfico alto y recibe migrantes (definitivos, temporales).

La Región Central o Moreliana, Noreste de Michoacán o Bajío Moreliano ocupa el 14 % de la superficie estatal. Tiene una extensión de 8 000 km² que corresponden a 24 municipios. La región del Lerma tiene menos recursos que la de Zamora pero mejor clima. Predominan los valles altos (Tepuxtepec, Maravatío, Guayangareo), accesibles (Queréndaro, Morelia) y bajos (Puruándiro, Angamacutiro, llanos de Cuatro y llanura de Cuarcúrio). Los suelos vertisoles constituyen el 80% de la región, los climas Cw, el 69.2 % y los (A) C (wo) el 19.2 %. También dispone de recursos hidrológicos abundantes tales como los ríos Lerma, Queréndaro, Grande de Morelia y la laguna de Cuitzeo que se traducen en siete zonas de riego (Morelia, Queréndaro, Rosario Mezquite, Pastor Ortiz) que ocupan un total de 76 219 ha. Es una región agrícola (maíz, sorgo, garbanzo, trigo, chile, jitomate, lenteja, cártamo, alfalfa) y pecuaria (porcicultura de lechones-engorda en Puruándiro, Huandacareo; bovinos de leche). Es una zona con alto crecimiento demográfico, desarrollo industrial y asiento de migrantes. Concentra los establecimientos industriales más importantes del estado.

4.3 Evolución de la Agricultura y el Cultivo de Papa en el Bajío Zamorano

Desde la fundación de Jacona, en 1 541, y la de Zamora, en 1 571, la agricultura en el valle fue de corte tradicional centrada en el cultivo de granos (2) (maíz, trigo, garbanzo), orientada hacia el autoconsumo y los excedentes se exportaban a las regiones vecinas. Un problema regional era la inundación de una porción importante del Valle durante el verano lo que limitaba la magnitud superficie cultivada y los ciclos agrícolas al invierno. En 1 889 los productos principales del distrito zamorano eran maíz, trigo, garbanzo y zacate carretilla (para

alimentar el ganado), aunque la producción de lentejas, frijol, camote, caña de azúcar, sandía y melón mostraban ya una importancia sin precedentes en la región. Es probable que el cultivo de papa se haya introducido en esta época. En la primavera de 1 891 se consideró terminado el canal de Zapadores o Río Nuevo, aunque quedó incompleto y tuvo que ser terminado con la colaboración de los zamoranos. La construcción de esta obra permitió dar cauce a las avenidas de agua que con frecuencia inundaban la mayor parte del Valle de Zamora. Esta infraestructura fue resultado de una negociación política del régimen porfirista para calmar los anhelos de separación política de los zamoranos con todo y un gran territorio del estado de Michoacán. La construcción del canal coincidió con la llegada del tren de Guadalajara a la Estación Negrete, no muy lejos de la ciudad de Zamora. Estos dos hechos permitieron ampliar las tierras de riego, que pasaron de 6 076 ha en 1 889 a 14 054 ha en 1 904, ensayar nuevos cultivos y técnicas de siembra. El maíz y el trigo aumentaron su importancia regional, ya que en 1 907 el primero representó el 50 % del valor de la producción agrícola y en 1 904 el segundo constituyó el 49 % de la misma de un total de 12 productos que integraban el patrón de cultivos. El valor de la producción agrícola aumentó 62 % entre 1 904 y 1 907 en los municipios de Zamora, Jacona e Ixtlán debido principalmente a los importantes incrementos de la producción de maíz, frijol, camote y tabaco. También se introdujeron nuevos cultivos comerciales de cierta importancia: chile y tabaco (Verduzco, 1992).

Estas transformaciones tuvieron impacto en otros ámbitos de la actividad económica regional tales como las actividades manufactureras, comerciales y financieras. Así, en 1 908 Zamora era ya una ciudad moderna con múltiples servicios en la que los terratenientes seguían siendo el grupo dominante, pero en la que era cada vez más notoria la presencia de un nuevo sector de comerciantes, artesanos y profesionales. Toda esta bonanza y los procesos regionales que le son inherentes fue interrumpida en 1 914 con la llegada a Zamora del general Amaro que coincide con el momento en que las secuelas de la Revolución Mexicana empezaron a hacerse patentes en el Bajío Zamorano (ibid).

Tres acontecimientos van a sentar las bases de un nuevo ciclo de expansión de la agricultura zamorana: el reparto agrario del período cardenista, la carretera México-Zamora-Guadalajara fue asfaltada a principios de los años cuarenta y la desecación de la cienega de Zamora alrededor de 1 955. El cultivo de verduras, granos, y cereales se mantuvo hasta la década de los años cuarenta. De la mitad de los años veinte al comienzo de la década de los años treinta hubo mucha y buena producción de trigo, igual que en el resto del país y en USA. A partir de 1 935 Lázaro Cárdenas hizo efectivo el reparto agrario en el Valle. En 1 936 se habían formado ya 27 de los 38 ejidos actuales (ibid, Hontanar, 1992).

El período de 1 940 a 1 955 constituye un momento de transición de la agricultura y economía del Bajío Zamorano. Una vez reestablecida la tradicional agricultura zamorana sobre una fuerte base ejidal, la nueva carretera sirvió para ir cambiando el perfil de los cultivos: a la tríada maíz (verano), trigo (invierno) y garbanzo (otoño), se añadió la ampliación del cultivo de papa que ya se venía cultivando desde fines del siglo XIX. En los años cuarenta surgen diferentes instituciones financieras que refaccionaron la agricultura del valle, se inició a gran escala el cultivo de papa (3), cebolla, jitomate, frutas y hortalizas. Los años cincuenta marca la culminación de un proceso que implicó una situación de gran autonomía al menos en

la actividad agrícola, ya que el crédito, el sistema de riego (en 1954 la Junta de Aguas integrada por los usuarios del líquido se convirtió en el Distrito de Riego de Zamora dependiente de la SRH) y la producción dependían de controles y mecanismos locales. En 1950 era ya indiscutible que Zamora había pasado a reafirmarse como el centro de comercio y servicios de una amplia región circunvecina, esto es, había consolidado su posición como ciudad intermedia (op. cit.).

Aproximadamente en 1955 se concluye la desecación del valle conteniendo las aguas en presas (Alvarez, Chaparaco y Urepetiro) y encauzándolas en drenes y canales. Este fue el factor técnico que más impacto tuvo en la agricultura del Bajío Zamorano. Los efectos fueron inmediatos, de haber 6-13 cultivos entre 1947-52, se pasaron a sembrar entre 19 y 30 productos diferentes en el período 1955-62 propiciando la tecnificación de la agricultura. Fue una verdadera fiebre agrícola que paso por un momento de ajuste y prueba durante el cual los zamoranos adaptaron los cultivos y técnicas a las condiciones regionales. De poderse cultivar mucho en invierno (usando riego) y poco en el verano por causa de las aguas que inundaban grandes partes del valle, se pasó a una situación en la que se podían establecer tantos cultivos como lo permitieran sus ciclos vegetativos. La superficie cosechada se amplió de 10 000 a 13 000 ha entre 1947 y 1953 a 24 000 ha en 1954, y a 35 000 y 40 000 en 1955 y 1957, respectivamente. Debido a la ampliación del área agrícola, pero sobretudo a que pudo haber varias cosechas al año en la misma tierra. Entre 1959 y 1961 se presentó una crisis agrícola regional que se expreso en el descenso del valor de la producción de 47.7 millones de pesos a 28.5 millones. En 1966 la agricultura empezó a estabilizarse adoptándose un esquema básico de 12-13 productos y el valor de la producción fue ya siempre es ascenso a partir de 1968. La fresa irrumpió a gran escala a partir del quinquenio 1955-60, pero su dinámica se ha caracterizado por la incertidumbre e inestabilidad: entre 1964 y 1971, así como de 1974 a 1975 el subsector fresícola tuvo fuertes variaciones en su valor o en la superficie sembrada (op. cit.).

En el marco nacional que constituyó la denominada Revolución Verde la agricultura regional experimento transformaciones importantes que se caracteriza por creciente importancia del complejo hortofrutícola en términos de superficie y valor económico. El área hortícola creció aceleradamente desde 1956 hasta que a partir de 1967-68 la cantidad de hectáreas fue siempre mayor que las del complejo de granos. Esta situación se prolongó hasta 1973-74 año en el cual la superficie del complejo de granos volvió a ser superior a la de las hortalizas. Este último hecho marca un momento de crisis agrícola regional que conduce a una "reconversión temprana de la agricultura regional" de carácter antimoderno. La especialización regional en el complejo de granos será reforzada por el programa nacional para promover los cultivos básicos: Sistema Alimentario Mexicano, y por la crisis económica y agrícola nacionales. La lógica que subyace en estos fenómenos es sencilla: los granos dejan pocas ganancias, pero requieren poca inversión y tienen resultados económico-productivos menos riesgosos. Cabe aclarar que el complejo hortícola no desaparece solo reduce su presencia en la cantidad de hectáreas que ocupa, pero su importancia en valor económico se mantiene (cuadro 22).

**Cuadro 22 Estructura productiva porcentual del distrito de riego No. 061 Zamora, Michoacán:
1966 a 1988.**

Complejo Agrícola	Porcentaje de la Superficie Total por Años																
	1966	1967	1969	1971	1973	1975	1977	1978	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Hortícola (1)	44	53	55	61	38	42	44	41	28	27	47	44	43	37	34	39	28
Granos (2)	50	40	36	28	52	52	47	48	62	64	53	56	57	63	64	61	72
Papa	18.15	24.49	19.84	18.54	14.56	7.12	10.88	8.37	7.91	8.02	14.05	13.64	14.34	13.72	10.51	10.7	12.62
Área Total	14492	14404	13310	12652	16598	14108	16214	17204	20142	20758	17800	21068	21231	21676	20061	17840	16437

(1) En realidad comprende frutas, legumbres y hortalizas. (2) Comprende granos y forrajes. El área total esta en ha.
Fuente: SARH, citado por Verduzco (1992).

En el comportamiento especializado de la agricultura regional del Bajío Zamorano ha jugado un papel crucial las fuerzas del mercado y los programas oficiales de producción, pero operando sobre la base de las condiciones naturales de locales. El riego puede proveerse normalmente en condiciones óptimas de octubre a febrero; de marzo a mayo se raciona, sobretodo si arrecia la sequía; mientras que de junio a septiembre debe tenerse cuidado con las inundaciones. Estas son las características estacionales que, junto con la diversidad de suelos, enmarcan las estrategias de cultivo en el Valle de Zamora. Por ejemplo, la fresa nunca podría sembrarse en más de 3 500 ha debido a que requiere grandes cantidades de agua y la capacidad hídrica de la región sería insuficiente. Otro problema regional es el exceso de humedad debido a que 12 000 ha son susceptibles de inundarse (4) y, por otro lado, el manto freático es muy superficial en la casi totalidad de la región (± 2 m) creando problemas de humedad en las especies susceptibles y salinización por el contenido de sales y sodio (op. cit.).

Actualmente el Valle de Zamora presenta una de las agriculturas más diversa y moderna. Comprende una superficie de cerca de 28 424 ha, de las cuales el 70 % (18 000 ha) son tierras de riego y el 30 % (10 424 ha) comprende áreas urbanas, cerriles y con infraestructura. El río Duero recibe las aguas del río Celio provenientes del manantial de Verduzco o presa de la Luz. Existe, además, la presa de Urepetiro, que capta algunos escurrimientos del río Tlazazalca y sus afluentes. Debido al crecimiento de la ciudad las aguas de riego han sido contaminadas. A partir de 1 980 hasta la fecha la agricultura del valle comenzó a resentir los efectos de una descapitalización sistemática, que con la entrada en vigor del TLC amenaza con profundizar la crisis en forma dramática. En 1992 se establecieron 2 172 ha de fresa, 2 885 ha de papa (70 % en área ejidal y 30 % en pequeña propiedad) y 7 972 ha de trigo. Debido a las abundantes lluvias y heladas de los dos primeros meses del presente año, los productores reportaron pérdidas de más de 96 000 millones de pesos en los cultivos de fresa (47 999 millones) papa (30 000 millones), trigo (5 000 millones), garbanzo, janamargo, lenteja y maíz (14 000 millones) (Andrés, et al. 1986; Pérez, 1984; Hontanar, 1992). El sistema de rotación cultivos comprende los ciclos siguientes: entre julio y octubre se siembra fresa, cebolla, jitomate y papa; entre noviembre y febrero: cártamo, trigo, janamargo, garbanzo y frijol; entre marzo y mayo: fresa, papa tardía, jitomate, cebolla, maíz y sorgo (op. cit.).

4.3.1 Evolución del subsector papa en el Bajío Zamorano

La evolución del subsector papa en el Estado de Michoacán y, en particular, en el Bajío Zamorano es homologa al desarrollo del mismo a nivel nacional, ya que la región de estudio es de las más antiguas en el país y su gestación fue paralela a la génesis del subsector en México. La evolución del subsector papa en el Bajío Zamorano también forma parte de las transformaciones de la agricultura regional y, aunque tiene sus rasgos peculiares, experimenta mutaciones al unísono de ésta.

La evolución del subsector papa en el Bajío Zamorano puede dividirse en los periodos siguientes: i) Gestación (1 870 a 1 899). ii) Consolidación (1 900 a 1 934). iii) Crecimiento Extensivo (1 935 a 1 961). iv) Desarrollo Cualitativo (1 962 a 1 980). v) Crecimiento Intensivo (1 981 a 1 989). vi) Repunte Expansivo (1 990 a 1 997).

i) Período de Gestación (1 870 a 1 899). Es probable que el cultivo de papa se haya introducido al Bajío Zamorano y Estado de Michoacán en el último tercio del siglo XIX. Es poca la información disponible sobre este periodo (cuadro 23).

ii) Período de Consolidación (1900 a 1934). Los datos más antiguos que he recabado indican que en el decenio de 1924 a 1933 se cultivaron en promedio 389 ha en las que se obtuvieron 2 164.56 ton con un rendimiento de 5 564 kg/ha (cuadro 23). En 1925 se produjeron 671 ton en 457 ha y una productividad de la tierra de 1.469 ton/ha. Estas cifras comparadas con el total nacional de 1 925 representaron el 1.78 % del volumen nacional (37 784 ton), 3.56 % de la superficie (12 824 ha), y los rendimientos por unidad de área eran el 50.14 % de los obtenidos en el país (2.946 ton/ha). Es muy probable que este año se haya presentado algún siniestro natural ya que la tendencia durante la década de 1 924 a 1 933 fue que el Estado de Michoacán siempre tuvo un rendimiento por unidad de área superior al promedio nacional. Entre 1 926 y 1 930 la productividad regional de la papa tuvo incrementos sustanciales que posiblemente obedecieron a la incorporación de ciertas innovaciones técnicas. Esta situación muestra que para la década de los veinte los productores del Bajío Zamorano, que desde entonces era la principal región papera michoacana, ya tenían una gran experiencia en la producción de papa.

Cuadro 23 Municipios productores de papa en el Estado de Michoacán de 1924 a 1933.

Municipio	Disponibilidad de Humedad	Fecha de Siembra	Fecha de Cosecha	Area (ha)	Densidad de Siembra (kg/ha)	Rendimiento (ton/ha)	Volumen (ton)
Cojumatlán	Temporal	Junio a Julio	Septiembre a Octubre	2	800	3.5	7
Cotija	Riego	Octubre a Noviembre	Febrero a Marzo	6	1 000	5.8	34.8
Jacona	Riego	Octubre a Noviembre	Febrero a Marzo	20	800	6	120
Tancitaro	Jugo	Marzo a Abril	Junio a Julio	2	950	4	8
Tangamandapio	Riego	Octubre a Noviembre	Febrero a Marzo	3	1 000	4.1	12.3
Tingüindín	Riego	Octubre a Noviembre	Febrero a Marzo	4	900	6.1	24.4
Vista Hermosa de Negrete	Jugo	Octubre a Noviembre	Febrero a Marzo	10	800	7	70
Yurécuaro	Riego	Octubre a Noviembre	Febrero a Marzo	2	880	4.25	8.5
Zamora	Riego	Octubre a Noviembre	Febrero a Marzo	200	1 000	6.2	1 240
Subtotal: Distrito Agrícola No. 1.				249	971.33	6.124	1 525
Acuitzio	Riego	Febrero a Marzo	Junio a Julio	20	920	4.5	90
Morelia	Riego	Febrero a Marzo	Mayo a Julio	8	890	4.2	33.6
Nahuatzen	Temporal	Junio a Julio	Octubre a Noviembre	10	850	4.5	45
Pátzcuaro	Jugo	Marzo a Abril	Julio a Agosto	12	900	4	48
Quiroga	Jugo	Marzo a Abril	Julio a Agosto	8	950	4.6	36.8
Subtotal: Distrito Agrícola No. 2.				58	903.79	4.369	253.4
Indaparapeo	Riego	Marzo a Abril	Junio a Agosto	10	870	4.8	48
Tlalpujahua	Jugo	Marzo a Abril	Agosto a Septiembre	18	920	3.9	70.2
Subtotal: Distrito Agrícola No. 3.				28	902.14	4.221	118.2
Peribán	Riego	Octubre a Noviembre	Febrero a Marzo	1	1 000	6.5	6.5
Peribán	Jugo	Febrero a Marzo	Junio a Julio	2	1 000	6.28	12.56
Subtotal: Distrito Agrícola No. 4.				3	1 000	6.353	19.06
Ario de Rosales	Riego	Marzo a Abril	Junio a Julio	12	1 000	4.2	50.4
Tacámbaro	Jugo	Agosto a Septiembre	Diciembre a Enero	10	930	5	50
Subtotal: Distrito Agrícola No. 5.				22	968.18	4.564	100.4
Villa Madero	Riego	Febrero a Marzo	Diciembre a Enero	10	930	5.2	52
Villa Madero	Jugo	Mayo a Junio	Septiembre a Octubre	8	950	4	32
Subtotal: Distrito Agrícola No. 6.				18	938.89	4.667	84
Aguililla	Riego	Enero a Febrero	Mayo a Junio	1	1 000	7	7
Arteaga	Temporal	Junio a Julio	Octubre a Noviembre	3	985	4	12
Coalcomán	Riego	Enero a Febrero	Abril a Junio	7	1 000	6.5	45.5
Subtotal: Distrito Agrícola No. 7.				11	995.91	5.864	64.5
Total Estatal				389	955.51	5.564	2 164.56

Fuente: Foglio (1936).

De acuerdo con los datos disponibles (cuadro 24) entre 1 925 y 1 934 la superficie cultivada con papa en el Bajío Zamorano permaneció prácticamente estancada inclusive ocurrió una ligera depresión en 1 927, 1 928 y 1 929. Paradójicamente en 1 926 la productividad física de la papa inició una fase de crecimiento intensivo de hasta 100 % que se prolongó hasta 1 934, por este motivo el volumen total se incrementó entre un 60 % y 75 %. Durante estos años los productores de papa van acumulando experiencia, conocimiento y, sobretodo, destreza en la gestión técnica y económica del cultivo. La situación descrita revela ya la capacidad competitiva de los productores de papa del Bajío Zamorano por su habilidad para mejorar el factor esencial de la competitividad que es la productividad, mejorar con ello su rentabilidad e incrementar su participación en el mercado.

Cuadro 24 Evolución de la producción de papa en el Bajío Zamorano de 1925 a 1996.

Periodo	Superficie Promedio		Producción Promedio		Rendimientos Promedio	
	ha	% crecimiento	ton	% crecimiento	kg/ha	% crecimiento
1925 a 1926 (1)	445.5		992.8		2 248	
1927 a 1930	360.25	- 19.1	1 563.5	57.4	4 420	96.6
1931 a 1934	470.25	30.5	2 690.5	72	5 570	26
1935 a 1940	1 167	148.1	6 778.33	151.9	5 870	5.3
1941 a 1946	1 812.17	55.2	8 526.33	25.7	4 800	- 18.2
1947 a 1952	2 056.17	13.4	12 861.82	50.8	6 250	30.2
1953 a 1958	2 685.33	30.5	16 054.67	24.8	5 990	- 4.1
1959 a 1964	3 482	29.6	31 258.33	94.6	9 010	50.4
1965 a 1970	2 883.33	- 17.1	39 631.5	26.7	13 690	51.9
1971 a 1976	3 747.83	29.9	53 575	35.1	14 230	3.9
1977 a 1980	2 613.25	- 30.2	36 089.25	- 32.6	14 010	- 1.5
1981 a 1990 (2)	2 920	11.74	55 597	54.05	19 039.28	35.9
1991 a 1996 (3)	3 140	7.53	57 050	2.61	18 168.9	- 4.57

Fuentes: (1) SARH-DGEA (1983). (2) Merino, et. al. (1996). (3) Merino, et. al., Dirección Sistema Producto (1996) y CONPAPA (1997).

iii) Período de Crecimiento Extensivo (1 935 a 1 961). Este periodo se distingue por una expansión continua del área papera en la región de estudio que pasó de 1 045 ha en 1 935 a 3 821 ha en 1 961 que representa un incremento del 265.65 % en 26 años. Este crecimiento en realidad se prolongó hasta 1 969 cuando alcanzó la superficie máxima registrada en la historia del cultivo en el Bajío Zamorano con 4 349 ha. El incremento de la cantidad de hectáreas durante el lapso de tiempo considerado sino que tuvo variaciones que van de un crecimiento lento entre 1 935 y 1 940, luego le siguió un repunte en 1 941 y 1 942 para volver a disminuir reiniciando una expansión paulatina y oscilante hasta 1 961. La productividad de la tierra prácticamente va a permanecer estancada durante todo el periodo con relevantes incrementos en 1 960 y 1 961. Así, el volumen de producción aumentó de 7 141 ton en 1 935 a 34 233 ton en 1 961, esto representó un crecimiento de 379.39 % que se explica fundamentalmente por la expansión del área cultivada. Este ciclo expansivo es correlativo al crecimiento que en esos años experimentan la agricultura regional, el subsector papa nacional y la agricultura mexicana. En esta fase también se inicia el programa de certificación de semilla de papa en la región zamorana, que estuvo a cargo del ingeniero Juan Francisco Jarquin entre 1 958 y 1 963.

iv) Período de Desarrollo Cualitativo (1 962 a 1 980). Este periodo se caracteriza fundamentalmente por la consolidación de dos segmentos del subsector papa en el Bajío Zamorano: papa fresca y tubérculo-semilla. El programa de certificación de semilla de PRONASE estuvo a cargo de los ingenieros Edmundo Davila (1 963 a 1 967) y Eliodoro

Carreto (1 967 a 1 983). También en este lapso se consolida la producción de papa blanca alpha después de algunos años de ensayo de diferentes variedades de papa de origen holandes. Se introduce en forma amplia los resultados de la llamada Revolución Verde en la agricultura abajeña, incluyendo el cultivo de papa. En 1 973 se exportó papa a Rotherdam, Holanda en una cantidad desconocida, las gestiones (permiso de exportación, inscripción en el Registro Nacional de Exportadores e Importadores del Instituto de Comercio Exterior, y otras) y control de esta transacción estuvo a cargo de la Asociación Agrícola Local de Papa. El 1 de abril de 1 974 se inició en Michoacán el Programa para la detección del nemátodo dorado que a través de muestreos en todo el estado se concluyó el 28 de abril de 1 977 que dicha plaga estaba ausente. El jueves 30 de diciembre de 1 976 el secretario de agricultura y ganadería doctor Oscar Brauer Herrera publicó en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo por medio del cual se declaran áreas infectadas y cuarentenadas las zonas productoras de papa comprendidas en los municipios de Jacona, Zamora, Tangancicuaro, Ixtlán, Chavinda, así como la zona de Huarachanillo municipio de Tingüindín, Michoacán por la presencia de la bacteria *Pseudomonas solanacearum* conocida popularmente como marchitez bacterial o vaquita. En dicho acuerdo se prohíbe entre otras cosas la siembra de papa con fines de semilla certificada debido a que en 1 975 la vaquita infesto en forma alarmante el cultivo de la papa en el valle de Zamora. Este hecho marca el declive de la producción de semilla-tubérculo en el Bajío Zamorano y finalmente su desaparición en 1 983.

En este período el área permaneció prácticamente estancada ya que en 1 962 se cosecharon 3 290 ha y en 1980 se cultivaron 2 779 ha que significó una reducción de 15.53 %. El comportamiento de la superficie papera dentro del período presento oscilaciones que pueden agruparse en tres fases: a) Decremento del 17.1 % entre 1 965 y 1 970. b) Incremento del 29.9 % entre 1 971 y 1 975 que significó básicamente una recuperación del nivel previo. c) Sin embargo, esta se perdió de 1 977 a 1 980 en que la superficie descendió 30.2 %. Entre 1 960 y 1 965 los rendimientos por unidad de área crecieron en promedio 50.4 %, que se estabilizaron hasta 1 980, esta situación muestra que en la primera mitad de la década de los sesenta se incorporaron importantes innovaciones técnicas atribuibles a la Revolución Verde las cuales explican el sustancial incremento de la productividad. Por consiguiente, el volumen de la producción al inicio del período se incrementó con relación al sexenio anterior casi en 100 % debido en primer lugar al aumento de los rendimientos y en segundo lugar al crecimiento del área. Sin embargo, la producción se contrae o crece al ritmo de las oscilaciones del área cosechada debido a la relativa estabilidad de la productividad. En el contexto regional la participación de la papa se reduce en términos de la superficie y valor de la producción agrícola, ya que el área cultivada con papa disminuyó su participación relativa promedio del 20 % entre 1 966-70 al 8 % entre 1 978-82, y la participación promedio en el valor de la producción se contrajo del 41 % al 16 % en los mismos años respectivamente.

v) Período de Crecimiento Intensivo (1 981 a 1 989). En este período el área papera exhibe una tendencia al estancamiento e incluso francamente recesiva ya que en 1 981 se cultivaron 2 064 ha y en 1 989 fueron 2 313 ha, es decir, se observó un ligero crecimiento del 12.06 %; mientras que de 1 982 a 1 985 la superficie osciló alrededor de 3 000 ha. En

contraparte, la productividad creció de 14.335 ton/ha en 1 980 a 20.916 ton/ha en 1 989, lo que representa un aumento del 45.91 % en nueve años. Por consiguiente, a pesar de que la superficie se estanco o contrajo, la producción se elevó de 39 937 ton en 1 980 a 48 378 ton en 1 989 lo que representa un aumento del 21.14 %, el cual es atribuible principalmente al mejoramiento de la productividad. Esto revela una constante incorporación de las más recientes innovaciones técnicas derivadas del modelo Revolución Verde que permiten sostener la rentabilidad y, por consiguiente, mantener la capacidad competitiva.

En estos dos últimos periodos los productores de papa hacen patente la acumulación de experiencia, conocimiento y, sobretodo, destreza en la gestión técnica y económica del cultivo que han realizado durante una centuria. La situación descrita revela ya la capacidad competitiva de los productores de papa del Bajío Zamorano por su habilidad para mejorar el factor esencial de la competitividad que es la productividad, mejorar con ello su rentabilidad e incrementar su participación en el mercado o al menos lograr su permanencia en el segmento de papa fresca.

vi) Periodo de Repunte Expansivo (1 990 a 1 997). En este periodo la superficie papera creció en promedio 7.53 % con relación al periodo anterior, acompañado de una reducción del 4.57 % en la productividad que en conjunto se expresaron en un ligero aumento de 2.61 % en el volumen de producción. Esta situación se explica parcialmente porque la crisis fresícola se ha acentuado desde fines de los ochenta, debido a la contaminación del agua de riego del río Duero que ha rebasado los límites del número de coliformes permitidos por las normas internacionales de consumo.

La superficie papera en el estado de Michoacán se expandió en forma constante hasta 1 969 que alcanza la superficie más grande que ocupó en el Bajío Zamorano, aunque con oscilaciones periódicas. A partir de ese año el área se ha estancado durante los últimos 27 años (1 969-1 991) con altibajos anuales que van de 4 349 ha como máximo a 2 029 ha como mínimo. Entre 1 990-97 el área creció principalmente en las zonas temporaleras de sierra, en 1 997 se sembraron 1 410 ha (5).

La productividad del cultivo de papa se ha incrementado entre 1 925 (1.469 ton/ha) y 1 996 (21 ton/ha) en un 1 329.54 por ciento. Sin embargo, esta dinámica de los rendimientos unitarios del cultivo de papa no ha sido uniforme, sino que en realidad ha tenido entre 1 925-96 tres momentos de crecimiento acelerado que son los siguientes: a) 1 927 a 1 930; b) 1 960 a 1 965; c) 1 980 a 1 985, con relación a los años precedentes. Estos periodos reflejan un cambio técnico intensivo los que se alternan con largos periodos de estancamiento relativo de la técnica de cultivo y, en consecuencia, de la productividad física. En particular cabe destacar que a partir de 1 984 la productividad de la tierra en el cultivo de la papa prácticamente se ha estancado lo que permite inferir que la innovación técnica ha mostrado poco dinamismo durante al menos 12 años. Esta situación permite inferir que el segmento de papa fresca no exige hasta el momento un cambio técnico acelerado para poder competir con éxito a diferencia de otros subsectores hortícolas como el jitomate.

La historia del volumen de producción de papa en el Bajío Zamorano es la síntesis conjunta de los cambios constante de la productividad y área cultivada. En particular, el

volumen muestra estancamiento en 27 años (1 969-1 996) con altibajos anuales que van de 77 698 ton como límite máximo alcanzado en 1 990 a 30 652 ton como límite mínimo en 1 978. Este estancamiento se vincula estrechamente con el comportamiento del área papera.

El área papera del Estado de Michoacán se ubica principalmente en la región Cienega de Chapala. El clima predominante es (A)C(w₀)(w)a(e)g y en partes se presenta (A)C(w₁), (A)C(w₂) y Cw₀. La temperatura promedio es de 20.4 °C, la precipitación promedio anual es de 720.9 mm, concentrada en los meses de junio a octubre, observándose un período de sequía de seis a siete meses ubicados principalmente en la época del cultivo de papa (agosto–septiembre a 15 diciembre–15 marzo) por lo que esta se realiza exclusivamente bajo condiciones de riego. La papa se siembra preferentemente en el ciclo otoño–invierno para obtener la mejor calidad y productividad debidas a la temperatura y fotoperíodo propicios a sus requerimientos biológicos. Las causas de siniestros son principalmente las heladas y las lluvias abundantes que provocan inundaciones. Los principales suelos son los vertisoles pélicos cuyas limitantes más relevantes son la textura arcillosa y el drenaje deficiente que limitan el desarrollo de los tubérculos.

La producción se destina a la venta para consumo en fresco ya que desde 1 976 la producción local de semilla se declaró en cuarentena debido a la marchitez bacterial. Por lo tanto, la semilla es traída principalmente de León, Sinaloa, Sonora y Chihuahua. Otros dos problemas técnicos son los tizones y las limitaciones de agua por sequía.

Existen tres tipos de productores de papa, diez grandes productores que concentran alrededor del 40% del área total cosechada (cuadro 25). Los pequeños propietarios y ejidatarios que cosechan en promedio cuatro hectáreas (COABASTO, 1 988).

Cuadro 25 Superficie de papa de los grandes productores del Bajío Zamorano, Michoacán (1988).

Productor	a	b	c	d	e	F	g	h	i	j	Total
Hectáreas	250	138	86	81	69	64	53	49	36	25	851

Fuente: COABASTO (1988).

En 1 987 los costos medios de producción (cultivo y cosecha) fueron de 1.5 millones/ha. Sin embargo, los productores grandes invirtieron hasta dos millones obteniendo rendimientos de 30 ton/ha, por lo que sus costos por kilogramo son del orden de \$ 67 (ibid).

Existen dos asociaciones de productores de papa (Zamora y Jacona) cuyas funciones son trámites administrativos, compras de insumos al mayoreo e informes sobre precios en los diferentes mercados (ibid).

Los mecanismos de comercialización de papa en Michoacán son diversos, pero existen cuatro canales principales como venta directa al bodeguero, asociación bodeguero–productor mediano–pequeño, venta a intermediario y productor bodeguero que cultiva papa y tiene su propia bodega (ibid).

4.4 La Nueva Ruralidad y las Ciudades Intermedias: La Ciudad de Zamora y la Región del Bajío Zamorano

Las sociedades rurales en el mundo están atravesando por cambios profundos que exigen una revisión de las conceptualizaciones teóricas clásicas de “lo rural” y “lo agrario”, así como nuevos diseños de las políticas rurales y agrarias. La internacionalización, globalización e integración del sistema económico mundial y los procesos que los componen han resquebrajado la clásica dicotomía rural-urbano, campo-ciudad, agricultura-industria (García, 1996; De Grammont, 1996).

La relación ciudad-campo es ahora mucho más compleja que la vieja relación dicotómica, caracterizada por el intercambio desigual y la migración de los pobres del campo hacia las ciudades para conformar el ejército industrial de reserva. En términos generales la nueva relación se caracteriza como de urbanización del campo y, a la vez, ruralización de la ciudad. La movilidad del capital es tal que penetra en las unidades de producción campesina por la vía del trabajo informal en talleres familiares, mientras la fuerza del trabajo es plurifuncional y su movilidad es multidireccional: se desplaza, en un movimiento permanente, del campo a la ciudad y de la ciudad al campo, incluyendo migraciones internacionales, para realizar una variada gama de actividades. Por ello las estrategias de sobrevivencia, que se han analizado como una respuesta a la crisis de la economía campesina, deben verse como una nueva forma de integración a la economía de mercado (De Grammont, 1995; Prud'homme, 1995).

La agricultura de tiempo parcial y la pluriactividad, fenómenos consustanciales a la situación actual de la agricultura mundial y la potenciación de las funciones extraagrarias del espacio rural coadyuvan a la difuminación de los límites de “lo rural” y “lo urbano” y a modificar las posiciones de los grupos sociales residentes en el medio rural. Resulta un hecho, hoy ampliamente constatado, en la mayoría de los países del mundo, la existencia de un cambio en la estructura de la sociedad rural (diversificación económica y social), de las explotaciones agrarias y de la familia, que vive en ese medio y trabaja en el sector agrario.

Así, la conceptualización de lo rural como espacio ocupado por grupos sociales relacionados con la producción agropecuaria, en contraste con lo urbano como espacio ocupado por grupos sociales relacionados con la industria y los servicios, ya no tiene valor explicativo en el marco de la globalización del capital.

La vida rural, tradicionalmente asociada a la actividad agropecuaria, abriga ahora una diversidad de actividades y relaciones sociales que vinculan estrechamente las aldeas campesinas con los centros urbanos y la actividad industrial. El campo ya no puede pensarse sectorialmente, sólo en función de la actividad agropecuaria y forestal, sino que debe tomar en cuenta las demás actividades desarrolladas por su población. La relación rural-urbano y sus transformaciones no ocurren de manera directa entre los grandes centros urbanos y las áreas rurales sino que pasan a través de ciudades o sistemas de ciudades que a falta de un mejor nombre se denominan intermedias que desempeñan un papel primordial en la estructuración de los vínculos intersectoriales regionales. Existen eslabonamientos y efectos recíprocos entre sectores de la economía y entre agentes productivos que tienen efectos sinérgicos o

retardatarios sobre los procesos de desarrollo regional y nacional. El sector agrícola y los diferentes tipos de productores rurales están estrechamente vinculados con otros sectores de la economía a través de los distintos mercados: productos, insumos, servicios, capitales y trabajo. Encuestas realizadas en diferentes países indican que los ingresos extraagrícolas son muy importantes y crecientes, reflejo de su inserción en varios tipos de empleos y mercados. Entre los eslabonamientos rural-urbanos más importantes señalados en las diferentes investigaciones se encuentran: caminos, transportes, infraestructura, sistemas de mercado, financiamiento, asistencia técnica e información.

4.4.1 La ciudad de Zamora (agrícola y comercial) y el Bajío Zamorano

Las ciudades intermedias (pequeñas y medianas) desempeñan un papel de intermediación funcional en los flujos de mercancías, servicios, poder, innovaciones y gente entre diferentes lugares, sectores, grandes urbes, e incluso entre naciones.

El Bajío Zamorano es una región agrícola que puede considerarse pionera en el desarrollo de la nueva ruralidad, pero ésta se enfrenta a la circunstancia de que la actividad agropecuaria ha sido y es el eje del desarrollo regional. Así, aunque hay un proceso de urbanización, desigual, en los poblados de la región, un crecimiento de la importancia del sector de servicios, un incremento de los ingresos extraagrícolas, la vida económica y social de la región está fincada en la actividad agrícola.

La ciudad de Zamora es el caso típico de una ciudad agrícola intermedia que ha establecido vínculos urbano-rurales con efectos sinérgicos recíprocos con su hinterland una parte variable e importante de los habitantes de la ciudad de Zamora y ciudades vecinas más pequeñas se emplea en la agricultura o en agroindustrias que procesan materias primas de la agricultura y encuentra en esta actividad la base de sustentación económica. Por otro lado, las ventas e ingresos de negocios industriales, comerciales y de servicios se basan en los ingresos generados por las actividades agropecuarias. Es decir, el ingreso agropecuario es fundamental para la vida económica regional. Así, el campo cumple un papel vitalizador con gran intensidad ya que la ciudad de Zamora tiene vocación agrícola y mantiene lazos de mayor dependencia con respecto a su zona agrícola circundante que otras ciudades con vocación industrial, minera, comercial o de servicios.

El dinamismo de la agricultura ha proporcionado la base de sustentación del crecimiento económico del Bajío Zamorano. El auge de esta región agrícola ha dependido de su capacidad de aprovechar aumentos de la demanda externa (nacional e internacional) y de intensificar la utilización de sus recursos. La capacidad de explotar nuevos mercados ha dependido de la capacidad de la región de crear los vínculos, la infraestructura y las instituciones necesarias para aprovechar esas nuevas oportunidades (caminos, servicios de transporte, agroindustrias, financiamiento, tecnologías, nexos con otros empresarios, servicios de información de mercados y asesoría comercial).

Entre las obras de infraestructura que han estimulado el desarrollo regional y el auge agrícola se encuentran la construcción del canal de zapadores o Río Nuevo (1 891) para dar cauce a las avenidas de agua que, con frecuencia, inundaban la mayor parte del valle de

Zamora y permitió ampliar la superficie del cultivo; llegada del tren de Guadalajara a la estación Negrete (1 891), no muy lejos de la ciudad de Zamora; construcción del costoso canal de Santiaguillo de 19 kilómetros de longitud (noviembre 1 901 a julio 1 904); desecación del Valle de Zamora al drenar y contener el agua a través de canales y la construcción de la presa de Urepetiro (1 957); establecimiento del Banco de Zamora (21 de agosto de 1 940); construcción de la carretera México–Morelia–Guadalajara (1 936, inaugurada oficialmente en 1 938) que ligó el Bajío Zamorano con la capital de la República y tres importantes mercados; construcción de mercado nuevo (1 964) y escuela preparatoria oficial (1 959); establecimiento de congeladoras y empacadoras de fresa (1 960–65) que dan como resultado la presencia de ocho congeladoras en 1 967. Todas ellas constituyen factores creados de carácter básico y generalizado que crearon ventaja regional durante toda una etapa del desarrollo de la agricultura regional, pero que hoy están siendo anulados por otras regiones que han sido capaces de crear factores avanzados y especializados.

Zamora, viejo granero del Occidente de México, es una ciudad que ha establecido largos e intensos vínculos comerciales con su hinterland. Enclavada en un fértil valle irrigado, la riqueza agrícola generada (cereales, hortalizas y fruta) contribuyó decididamente al desarrollo económico de la ciudad y la región. Con el tiempo, el comercio fue el sector urbano que más creció, debido en parte a la localización privilegiada de Zamora. La mitad del producto bruto de la ciudad proviene de la agricultura (17 %) y el comercio (33 %). Además, el cultivo de fresa para exportación creó las condiciones para el surgimiento de una agroindustria empacadora y congeladora, la cual, junto con el cultivo de la fresa, es la principal fuente de empleo agroindustrial de la región (Rello, 1998).

La ciudad de Zamora, conurbada con el pueblo de Jacona, tiene 145 000 habitantes, 46 % del total de los habitantes de su área de influencia. Representa un foco económico determinante y un centro de gravedad para todos los habitantes de la región (ibid).

La mayoría de la población del Bajío Zamorano depende económicamente de las actividades terciarias. El municipio de Zamora cuenta con una población de 144 899 personas localizadas en 29 comunidades de las que 27 son ejidos y comunidades agrarias. (INEGI, 1994) La PEA es de 42 920 personas (29.6 % de la población total) ocupada en actividades primarias (26 %), secundarias (21.5 %), terciarias (48.5 %) y no especificadas (4 %) (INEGI, 1990). El municipio de Jacona cuenta con una población de 40 546 personas localizadas en 19 comunidades de las que cuatro son ejidos y comunidades agrarias. La PEA es de 12 049 personas (29.7 % de la población total) ocupada principalmente en actividades primarias (38.2 %) industria manufacturera (18.9 %) y comercio (13.3 %) (INEGI, 1994). El municipio de Tangancicuaro tiene una población total de 33 835 habitantes ubicados en 28 comunidades de las que 21 son ejidos y comunidades agrarias. La PEA es de 8 829 personas (21.6 % de la población total) ocupada principalmente en actividades primarias (49.5 %), industria manufacturera (16.2 %) y comercio (9.6 %) (INEGI, 1994).

Una de las condiciones que permitieron que el dinamismo del sector agrícola pudiera traducirse en beneficios extendidos para la población rural fue la presencia previa de una estructura agraria no concentrada (reparto agrario cardenista). Debido a que gran parte del

ingreso agrícola se destinó a la compra de bienes de producción y consumo producidos o vendidos en las localidades, permitiendo los eslabonamientos rural-urbanos y sus efectos multiplicadores en la región. Las formas de tenencia de la tierra presentes en los municipios papeños en orden de importancia de acuerdo a la superficie que representan son la ejidal (57.9 %), la pequeña propiedad (26.1 %) y la comunal (16 %) (cuadro 26). Esta situación es distinta si consideramos cada municipio por separado, en Zamora predominan los ejidos, en Jacona los pequeños propietarios y en Tangancicuaro los comuneros.

Cuadro 26 Formas de tenencia de la tierra en los municipios productores de papa del Bajío Zamorano, 1995.

MUNICIPIO	EJIDOS			COMUNIDADES			PEQUEÑA PROPIEDAD		
	No.	Superficie	Ejidatarios	No.	Superficie	Comuneros	No.	Superficie	Productores
Zamora	26	31 868 ha	2 575				4	1 234 ha	362
Jacona	4	3 416 ha	338				1	8 398 ha	60
Tangancicuaro	16	13 149 ha	1 082	4	13 428 ha	1 872	9	12 218 ha	518
Total	46	48 433 ha	3 995	4	13 428 ha	1 872	14	21 850 ha	940

Fuente: SAGAR-Distrito de Desarrollo Rural No. 88-Zamora (1995)

Zamora tiene una superficie total de 43 842 ha distribuida según su uso en agrícola (41 %), ganadero (20.75 %) y otros (38.2 %). El área agrícola (17 999.5 ha) es de riego (16.9 %), temporal (2.6 %), riego y temporal (80.45 %) (INEGI, 1994). Los cultivos principales son trigo, maíz, sorgo, fresa y papa. Jacona tiene una superficie total de 9 312 ha distribuida según su uso en agrícola (59.3 %), ganadero (35.7 %) y forestal (22 %). El área agrícola (5 524.88 ha) es de riego (78.2 %), y temporal (21.8 %) (SAGAR, 1995). Los cultivos principales son fresa, jitomate, papa, maíz y sorgo. Tangancicuaro tiene un área total de 40 867 ha distribuida de acuerdo a su uso en agrícola (22.9 %), ganadero (34.25 %) y otros (44.85 %). La superficie agrícola (9 357 ha) es de riego (9.6 %), temporal (62.3 %) y riego-temporal (28.1 %)(INEGI, 1994). Los cultivos principales son maíz, sorgo y papa.

La actividad pecuaria predominante es la ganadería bovina que se presenta en la mayoría de los ejidos de los municipios de Zamora (23 ejidos), Jacona (3) y Tangancicuaro (21) a excepción de dos ejidos zamoranos donde predomina la actividad porcícola (cuadro 27). Entre los productos obtenidos destacan por su importancia, la carne de res y cerdo, así como la leche, huevo, miel y cera.

Cuadro 27 Actividad pecuaria en Zamora, Jacona y Tangancicuaro.

MUNICIPIO	NÚMERO DE CABEZAS							SUPERFICIE (ha)		
	Bovinos	Porcinos	Ovinos	Caprinos	Equinos	Abejas	Aves	Total	Naturales	Forraje
Zamora	12,991	28,263	3,004	5,024	3,741	1,540		9,099	8,761	338
Jacona	3,403	2,449	344	1,699	681	440	28,000	3,329	3,315	14
Tangancicuaro	11,650	10,504	1,746	3,682	2,664	220		14,000	13,375	625
Total	28,044	41,216	5,094	10,405	7,086	2,200	28,000	26,428	25,451	977

Fuente: INEGI (1994)

La actividad forestal solo es relevante en Tangancicuaro donde se reportan cinco ejidos forestales que explotan un volumen total de 285.6 metros cúbicos de rollo que corresponden a 217.7 metros cúbicos de pino en un ejido 48.3 metros cúbicos de encino en dos ejidos (ibid). Así como 217.6 ton de resinas en dos ejidos. Mientras que en Zamora un ejido realiza una escasa explotación forestal y en Jacona es inexistente.

El municipio de Zamora ha sido un centro importante de producción agrícola, ganadera y artesanal; así como el eje comercial del valle de Zamora y en general del Bajío Zamorano. Su plaza bancaria ha sido una de las grandes gananciosas del estado de Michoacán, con una relación favorable de capitalización vía el sistema financiero (Zepeda, 1984). A diferencia de

Zamora, el municipio de Jacona ha quedado rezagado en el desarrollo de infraestructura, servicios públicos y actividades urbanas. Los habitantes de Tangancicuaro han adoptado históricamente como una actividad relevante en su economía familiar el trabajo estacional en USA y los recursos obtenidos en el país vecino son un factor muy importante en la revitalización de la economía local.

La ciudad de Zamora tiene como principales funciones en la región del Bajío Zamorano las siguientes (Rello, 1998):

a.- Proveedora de servicios y mercancías que no se hallan disponibles en las localidades menos desarrolladas y por consiguiente constituye una fuerza de atracción en tanto ciudad más desarrollada de la región.

b.- Constituye una plaza muy importante de compra-venta de mercancías. En particular por la existencia de un mercado mayorista de demanda muy importante relativamente cerca de las áreas de producción.

c.- Un mercado de trabajo, centrado en los cultivos intensivos, la agroindustria fresera y el comercio, en el cual parte de la mano de obra excedente de los municipios circundantes encuentra fuentes de ingreso.

d.- Asentamiento de un conjunto de instituciones gubernamentales que desempeñan un papel muy importante en la producción (crédito, asistencia técnica, entre otras) y en la reproducción social (salud, educación).

En el Bajío Zamorano, la acumulación regional tuvo su origen en el sector agrícola. En una primera fase la actividad urbana que creó los efectos sinérgicos más positivos sobre el hinterland fue el comercio y el transporte y más tarde la agroindustria de la fresa de exportación.

Sin embargo, los efectos sinérgicos de Zamora como ciudad intermedia están agotándose, debido a que la agricultura y la agroindustria de la fresa han llegado a su fase máxima de expansión, bajo el sistema de mercados y política agrícola vigente. Desafortunadamente para la región, la industria manufacturera y el sector de servicios vigentes son de corte tradicional y no han generado empleos ni estímulos al crecimiento de otras actividades. Zamora ha pasado de ser una región que atraía trabajadores de otras regiones, a otra que es expulsora de mano de obra. Esto significa que la capacidad dinamizadora de una ciudad intermedia depende de sus posibilidades de renovar sus actividades productivas y de seguir siendo una fuente de estímulos, empleos, ingresos, servicios y oportunidades. De otra suerte los efectos sinérgicos tienden a agotarse (ibid).

4.4.2 La nueva ruralidad y la competitividad del cultivo de la papa en el Bajío Zamorano

El papel del entorno regional en la creación de ventaja competitiva se comprende con base en cuatro atributos genéricos (diamante de la ventaja competitiva) que son las condiciones de los factores (básicos o avanzados, generalizados o especializados, heredados o creados), condiciones de la demanda (interior y exterior), sectores afines y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. La casualidad, el gobierno y el liderazgo juegan también un papel importante. El diamante es un sistema dinámico mutuamente autorreforzante que crea el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación.

El proceso de urbanización del Bajío Zamorano señalado anteriormente ha creado un buen entorno para el desarrollo de la productividad, rentabilidad y tecnología agrícolas donde se incluye la papa. Así, el cultivo de la papa del valle de Zamora ha podido alcanzar ventajas competitivas a nivel nacional hasta principios de los años ochenta debido a los efectos sinérgicos de la nueva ruralidad de la ciudad de Zamora.

Los productores de papa presentan una amplia diversificación de ingresos (pluriactividad económica) y diversificación productiva agrícola (estructura de los cultivos) que les permiten acumular capital (invertir), innovar la tecnología, abatir costos, autofinanciar los cultivos más costosos (papa, fresa, jitomate, cebolla) y enfrentar los múltiples riesgos de pérdidas y siniestros. Es decir, la pluriactividad económica y la diversificación productiva constituyen la base de la estabilidad de las unidades de producción y de la creación de ventaja competitiva.

4.5 Condiciones Competitivas de los Productores de Papa en el Bajío Zamorano

4.5.1 Ubicación, límites y extensión

Los principales municipios productores de papa (Zamora, Jacona, Tangancicuaró) pertenecen a tres regiones agrícolas: Sierras y Bajíos Michoacanos, Ciénega de Chapala y Sierra Purépecha (Andrés, et al. 1986).

La región Ciénega de Chapala presenta tres zonas donde se practica una agricultura de riego: Valle de Zamora, la Ciénega y los Valles de Yurécuaro–Tanhuate–Vistahermosa. Los municipios paperos se ubican preferentemente en la zona del Valle de Zamora.

El municipio de Zamora de Hidalgo se localiza a 1 560 msnm, 19°59' LN y 102°17.1' LW. Jacona de Plancarte se encuentra a 1 580 msnm, 19° 57.4' LN y 102° 18.3' LW. Finalmente, Tangancicuaró de Arista se ubica a 1 700 msnm, 19° 53.2' LN y 102° 12.3' LW (SPP, 1981) (mapa 2).

Estos municipios limitan al norte con Ecuandareo e Ixtlán de los Herbores; al sur con los Reyes de Salgado, Charapan y Tinguindín; al este con Chilchota, Purepero de Echaiz, Tlazazalca y Churintzio; al oeste con Tangamandapio y Chavinda.

La superficie total de los municipios de Zamora de Hidalgo (438.42 km²), Tangancicuaró de Arista (408.67 km²) y Jacona de Plancarte (93.12 km²) corresponde al 1.6 % de la extensión territorial del estado de Michoacán de Ocampo (INEGI, 1986)

4.5.2 Condiciones agroecológicas y recursos naturales

El Bajío de Zamora es uno de los “bajíos” ubicados en la región occidental de México. La depresión zamorana es una sucesión de llano y montaña que tiene no más de 6 000 km² de extensión, ofrece configuraciones de montaña, valle y meseta. La región de la Ciénega se integra de ocho o nueve valles (Guaracha, Chavinda, Ecuandureo, Tlazazalca, Purépero, Tangancicuaró, Ciénega de Chapala, planicies de la rivera sur del Río Lerma –Briseñas, Vistahermosa, Tanhuato y Yurécuaro–) entre los que se distingue el valle principal de Tziróndaro o Cuinán (González, 1994).

El valle de Tziróndaro (lugar de ciénegas) o de Zamora limita al norte por los altos cerros de Encinal, Atacheo y TÁCari, al occidente por los montes Jaceño y Platanar, al sur por las lomas de Curutarán y la mole del Tamándaro, y al oriente, por la eminencia de la Beata (2 700 msnm) y el monte de la Beatilla. El fondo del valle está a una altura de 1 530 a 1 630 msnm, tiene una extensión de 12 000 ha. El valle de Cuinan comprende los municipios de Zamora y Jacona (ibid).

Estas tierras emergieron del mar, en forma de gran llanura, a fines del cretácico. En el cenozoico le salió un enorme espinazo o plegamiento. Posteriormente el vulcanismo cubrió de conos y corrientes de lava al plegamiento original. En seguida ocurrieron cuatro diluvios que moldearon el relieve y formaron zonas lacustres (ibid). La litología superficial predominante son los aluviones sedimentarios y en forma secundaria los materiales ígneos (cenizas volcánicas, basalto y andesita).

Existen tres tipos de climas en el municipio de Zamora que son (A)C(w₀)(w)a(e)g que comprende el 70 % de su extensión y se distribuye principalmente en el valle. El C(w₁)(w) con el 25 % del área y se ubica en las partes altas de la sierra. El BS₁(h')w(w) con el 5 % de la superficie y se distribuye en zonas aisladas en todo el municipio.

El municipio de Zamora pertenece a la región hidrológica del río Lerma-Santiago, a la cuenca del río Lerma-Chapala y a las subcuencas de los ríos Angulo-Briseñas y Duero (Yorecuahapundanapu o río engendrador de lagunas) las que comprenden respectivamente el 1.61 % y el 98.39 % del área municipal (INEGI, 1993). Las corrientes superficiales son los ríos Duero (seis metros cúbicos/segundo), Celio, Tlazazalca y Chavinda. Así como varios arroyos (Prieto, Hondo, Blanco) y presas (Alvarez, Colorín, de Abajo).

Los suelos predominantes en el valle de Tziróndaro son los vertisoles pélicos. Además, se presentan los suelos phaeozem háplico (La Rinconada), litosoles y vertisoles crómicos (González, 1994).

La vegetación en el valle de Zamora son los zaprofitos acuáticos en las partes fangosas, matorral subtropical es el predominante y los encinos en las partes más altas.

Considerando los diferentes componentes naturales en forma conjunta, se reconocieron tres condiciones agroecológicas (cfr. Bernal, 1977) en el municipio de Zamora de Hidalgo, cuyas características aparecen en el cuadro 28.

Cuadro 28 Condiciones agroecológicas de Zamora de Hidalgo.

CONDICION AGROECOLOGICA	ALTITUD (msnm)	FISIOGRAFIA	CLIMA	SUELO	VEGETACION PRIMARIA	INFRAESTRUCTURA Y USO DEL SUELO
Sierras Templadas	1 700 - 2 580	Sierras	C(w ₁)(w)	Litosol Feozem	Encinos	Caminos. Forestal, agricultura de temporal.
Declive Semicálido	1 580 - 1 640	Mesetas	(A)C(w ₂)(w)a(i')g	Vertisol Feozem	Matorral Subtropical	Carreteras, drenes, pozos. Maíz, hortalizas, papa, ganado.
Valle Semicálido	1 530 - 1 580	Valle	(A)C(w ₂)(w)a(i')g	Vertisol	Matorral Subtropical Zaprofitos Acuáticos	Carreteras, bodegas, drenes, ciudad. Maíz, papa, hortalizas, caña, ganado.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos cartográficos de INEGI (1993), SPP (1981), González (1994) y recorrido de campo en octubre de 1995.

cfr. Bernal (1977), citado por González (1994), clasifica las tierras según su capacidad productiva en improductivas o forestales con 3 326 ha (7 % del área total). Aptas para la praticanura con pendientes superiores a 10° en 14 400 ha (35 %). Aptas para la agricultura en 21 033 ha, es decir, 50 % del área municipal: agricultura de temporal con 7 260 ha (18 %), agricultura de humedad con 1 800 ha (4 %), agricultura de riego de segunda con 4 973 ha (12 %) y suelos de primerísima clase con 7 000 ha (16 %).

La condición agroecológica de sierras templadas constituye una porción cercana a las 10 260 ha, es decir, el 25 % del conjunto. Presenta fuertes restricciones para la agricultura debido a las pendientes elevadas, relieve escarpado, suelos esqueléticos, bajas temperaturas y heladas invernales. El clima es templado subhúmedo intermedio con una precipitación regular de 806.8 mm, una temperatura promedio anual menor de 18 °C, el mes más frío en enero y una estación de crecimiento de 120 días (junio a septiembre), similar al tipo C (w₁) (w) de Chaparaco (1 633 msnm). Los suelos predominantes son los litosoles con profundidad menor a 10 cm, pedregosos e improductivos. Además, en algunas laderas y partes planas se presentan los suelos feozem de productividad regular o escasa. Debido a lo antes expuesto considero que el uso adecuado de esta condición es la actividad forestal, ya que ahí existen aún relictos de bosque de encinos, aunque también se practica la ganadería extensiva y el cultivo de maíz de temporal.

El ambiente productivo declive semicálido es una parte del valle de Zamora que se distingue por su mayor altura sobre el conjunto del valle. Esto propicia una menor susceptibilidad a las inundaciones, pero también un acceso limitado al agua de riego. Por consiguiente, en esta meseta existen porciones con agricultura de temporal. Otro elemento distintivo es la presencia de suelos feozem haplico (La Rinconada) con horizonte A molico, ph de 5.5, PSB mayor a 50 %, estructura bien desarrollada, poco profundos, textura poco arcillosa y capacidad productiva de regular a baja. La papa se adapta bien a dichos suelos debido a su textura franca, buen contenido de materia orgánica y ph ácido. En general esta condición agroecológica ofrece buenas cualidades para la producción de papa excepto la menor disponibilidad de agua de riego que es indispensable para cosechas comerciales.

Las consideraciones que se exponen a continuación son válidas para los agroambientes valle y declive semicálidos ya que ambos comparten características edafoclimáticas y topográficas similares.

Es una planta semirresistente al frío, pero que no tolera heladas. Se desarrolla desde alturas de 500 a 3 000 msnm. Las temperaturas óptimas ambientales para obtener los máximos rendimientos son de 15.5 a 18.5 °C. Las mejores concentraciones de almidón se obtienen con días largos, bajas temperaturas nocturnas y temperatura diaria extremosa (día/noche) (Valadez, 1989). La cantidad total de agua para el cultivo es de alrededor de 500 mm, requerida especialmente del crecimiento vegetativo a la cosecha (Parsor, 1985). Contrastando estos requerimientos con las características geoclimáticas de Zamora se observa poca incompatibilidad, ya que la temperatura en las fases de crecimiento vegetativo-tuberización es de 17.5 a 19.5 °C (temperatura promedio anual 20.4 °C) con un promedio de días con heladas de nueve al año, es decir, son adecuadas al cultivo de la papa. De octubre a mayo solo se nublan 50 días en promedio, es decir, existe baja H.R. lo que reduce las posibilidades de enfermedades fungosas. La ubicación geográfica de Zamora (altitud, latitud y longitud) son totalmente compatibles con las necesidades de la papa. La precipitación anual (720.9 mm) cubre los requerimientos hídricos de la papa. Sin embargo, su carácter torrencial (12 chaparrones anuales) y su concentración en 120 días al año (68 días de lluvia al año) en los meses de junio a septiembre (50 días de lluvia) en los que precipita el 80.2 % del monto total,

implican fuertes limitantes para el desarrollo del cultivo. La presencia de una abundante infraestructura hidráulica (una presa de almacenamiento, 16 presas derivadoras y una amplia red de canales-drenos) permite cubrir los requerimientos de humedad de la papa.

La papa puede crecer casi en todos los tipos de suelos, excepto en los muy húmedos porque la semilla se pudre. Las condiciones edáficas óptimas implican profundidad al menos de 35 cm, ph de 5.5 a 7, cantidad de materia orgánica superior al 2 %, textura franco-arenosa, alta permeabilidad, óptimo drenaje y bajo contenido de sales (4 a 10 mmho) (Parsor, 1985). Estas necesidades coinciden parcialmente con las características de los suelos vertisoles predominantes en el valle de Zamora cuyas restricciones se ubican en la textura arcillosa, bajo contenido de materia orgánica, escasa permeabilidad y mal drenaje. Estas limitantes pueden ser superadas por un manejo técnico adecuado.

En resumen, las condiciones agroecológicas del valle de Zamora (meseta y valle semicálidos) son apropiadas para el desarrollo de la papa, además, son reforzadas por la amplia infraestructura y técnica disponibles. Esto se refleja en la alta productividad papera típica de la región (22 ton/ha).

4.5.3 Sistemas de trabajo agrícola

Los sistemas de trabajo agrícola se pueden clasificar de acuerdo a las características del ciclo agrícola (barbecho, sucesiones de cultivo), ordenación del uso de la unidad agropecuaria (unicultivo, policultivo), nivel de tecnificación, productividad y condiciones agroecológicas (Galicia, 1993).

El uso agrícola del suelo en el valle de Zamora es muy intenso motivo por el cual se realizan hasta tres ciclos de cultivo al año, además, existen tres agroambientes y diferentes tipos de productores. Esto propicia una gran variedad de procesos técnicos y secuencias de cultivos, es decir, existen distintas formas de organizar y realizar el ciclo agrícola en las unidades agropecuarias (sistemas de trabajo agrícola).

Así, el cultivo de la papa puede realizarse en el valle semicálido (entarquinamiento) o en la meseta semicálida (sin entarquinar), sembrarse en tres fechas distintas (julio-agosto, septiembre-octubre, 1 a 15 febrero), bajo diferentes secuencias de cultivos (papa-cereales-leguminosas-hortalizas) y con niveles de tecnificación heterogéneos. Para facilitar la ordenación de los sistemas de trabajo agrícola de la papa se destacaron aquellas variaciones en sus elementos que se asociaran a cambios en la productividad o eficiencia. Con base en la información obtenida pudieron reconocerse dos sistemas de trabajo agrícola que son la secuencia tecnificada de papa y la secuencia muy tecnificada de papa que son los más importantes (cuadro 29). Además, en cada uno de estos sistemas existen distintas variantes como las siembras de verano o invierno, cultivos de valle, meseta o sierra e incluso con entarquinamiento o sin entarquinar. También, se reportaron pequeñas extensiones para autoconsumo o mercado local, con sistemas de año y vez, cultivo anual de papa. En general, esta diversidad productiva de la papa se asocia más a los niveles socioeconómicos de los productores que a las condiciones agroecológicas.

Cuadro 29 Características de los sistemas de trabajo agrícola de papa en el municipio de Zamora, Michoacán.

SISTEMA DE TRABAJO AGRÍCOLA	PRODUCTIVIDAD ton/ha	USO DE INSUMOS		
		Fertilización	Pesticidas	
			Aplicaciones	Dosis
Secuencia tecnificada de papa	20	260-170-170	3 a 5	6 a 8 Kg/ha
Secuencia muy tecnificada de papa	30	350-460-170	1 a 2	28 a 70 Kg/ha
Recomendación INIFAP-DDRI 088		100-280-100		
Productores de Veracruz		200-300-150		

Fuente: Elaboración propia con información de campo (1995) y fuentes documentales (SAGAR DDRI 088, s.f.; y Valadez 1989).

Secuencia tecnificada de papa

Este sistema de trabajo agrícola se distingue por su alta productividad (20 ton/ha) y el uso intensivo de insumos (fertilizantes, pesticidas). Frecuentemente se realiza en la meseta y no incluye entarquinado.

Las características del ciclo agrícola comprenden la secuencia de cultivos: (maíz, frijol, hortalizas o fresa)-papa-(frijol, garbanzo, tomate o calabaza). Además, el calendario agrícola y el itinerario técnico tienen las cualidades que se exponen a continuación:

La preparación del terreno consiste en dos araduras (barbecho, cruzas) y una rastra realizados en los meses de abril a mayo. Después se efectúa el surcado, posteriormente se va a voltear o rajar la parcela para que no se enmalece (señor Guillermo Servín, Ejido Independencia, 1995). Estas actividades requieren cinco peones/ha.

Se siembra a una profundidad de 18 a 20 cm a inicios de septiembre con 2.5 a 3 ton/ha de papa de la variedad alpha o gigant traída de León, Guanajuato o los Mochis, Sinaloa (ibid). También puede sembrarse el 10 de octubre con 10 ton/4 ha de papa alpha traída de León, Gto. Se fertiliza al sembrar depositando el abono debajo del tubérculo (señor José Cortés Espinoza, Ejido Atacheo, 1995). Según Servin (1995) se aplica una ton/ha de 17-17-17 (170-170-170) o 18-46-00 (180-460-00) al realizar el trasplante. Al mismo tiempo se desinfecta esparciendo 25 kg/ha de furadan, curater o azufre. Estas prácticas emplean 10 a 11 jor/ha.

Posteriormente se realizan dos riegos, el primero o plantilla a 18-20 días después de la siembra y el segundo a los 28-30 días después de la siembra. Estas labores ocupan dos jor/ha.

A fines de octubre ($\pm$ 50 días después de la siembra) se efectúa la primera escarda con yunta de bueyes y a la vez se fertiliza con 200-250 kg/ha de urea (90-00-00 a 135-00-00). Estas actividades requieren dos jor/ha.

La fórmula de fertilización resultante de las dos aplicaciones es la siguiente: 260-170-170 que en diferentes ocasiones puede ser mayor (305-170-170; 270-460-00; 315-460-00). En todos los casos la fórmula implica una sobredosis comparada con la recomendación de INIFAP-DDRI 088 para Zamora: 100-280-100.

Se realizan cinco fumigaciones, una cada 8-10 días según lo necesite el cultivo. La secuencia de aplicaciones es la siguiente:

- 1ª Al brotar la planta (20 DDS): 1 kg/ha manzate + fertilizante foliar (kotophos).
- 2ª A los 28 a 30 DDS: 1 kg/ha de daconil.
- 3ª A los 36 a 40 DDS: manzate + thioldan + gusathion, 1 kg/ha cada uno.
- 4ª A los 44 a 50 DDS: 1 kg/ha de daconil.
- 5ª A los 52 a 60 DDS: 1 kg/ha de manzate.

Si la infestación de tizón tardío no es muy severa solo se realizan tres fumigadas. Cada aplicación de pesticidas requiere un peón/ha.

A los 90–100 días después de la siembra se casanjean o cortan las plantas de papa (desvare) utilizando cinco peones.

La cosecha se hace 20 días después de la casanjeada, es decir, a los 110–120 DDS. El indicador de cosecha es que las papas ya no se pelan solas, es decir, el tubérculo ha suberizado. El procedimiento de cosecha es el siguiente: un tractor con arado va volteando el terreno, mientras que 20–25 peones/ha recogen la papa y la acomodan en arpillas de madera. El rendimiento por hectárea es variable, comúnmente obtienen 20 ton/ha, pero puede producir hasta 25–30 ton/ha. En total se ocupan alrededor de 47–55 jor/ha en el ciclo de cultivo de la papa.

Secuencias muy tecnificadas de papa

Este sistema de trabajo agrícola se distingue por su productividad muy alta (30 ton/ha) y el uso muy intensivo de insumos (fertilizantes, pesticidas). Comúnmente se ubica en el valle semicálido e incluye entarquinado.

El ciclo agrícola de este sistema comprende una secuencia de cultivos similar a la secuencia tecnificada de papa. Se recomienda la secuencia con cebolla ya que sus exsudados radiculares actúan como desinfectante del suelo. Además, el calendario agrícola y el itinerario técnico presentan las características que se exponen a continuación.

La preparación del terreno consiste en una aradura, dos rastreos, la nivelación y el surcado realizados en el mes de junio. Posteriormente se entarquina desde julio hasta el 1–15 de septiembre. En otras ocasiones se realizan dos rastreos, el segundo de 60 a 80 días después del primero. Cuando no se entarquina se desinfecta el suelo con 5 kg/ha de monserent 20 kg/ha de PCNB y 1 kg/ha de Yodo, además se aplica caldo bordelés (1 kg/ha de cal + 1 kg/ha de sulfato de Cu + 200 gr/ha de sal). Se surca de 60 a 80 días después del segundo barbecho. Los surcos se hacen a 90 cm de distancia y en forma paralela a la pendiente del terreno para evitar encharcamientos y problemas de enfermedades fungosas. Si los surcos son perpendiculares a la pendiente entonces se aplican al momento de rajar el surco 50 kg/ha de furadan mezclados con PCNB al 20 %. El furadan tiene la virtud de proteger al cultivo durante 90 días.

Después de rajar el surco se siembra manualmente depositando tubérculos en el fondo del surco a 15–20 cm de distancia entre sí. La densidad de siembra es de 55 555.5 plantas/ha utilizando de 2 a 2.5 ton/ha de semilla certificada de las variedades alpha y mundial traídas de León, Gto, Chihuahua o Sinaloa. La densidad de siembra utilizada es relativamente alta y se aproxima a la recomendada para la producción de “semilla” (60 000 plantas/ha). Los tubérculos se desinfectan antes de sembrarse por medio de inmersión de yodo al 10 % (5 lt/15 ton de semilla), además, los sembradores se desinfectan las manos con cloro y yodo. La fecha de siembra se inicia a mediados de agosto y termina a mediados de septiembre.

Existen diversas formas de fertilizar, aunque generalmente se realiza al momento de sembrar también hay quienes hacen de 2 a 3 aplicaciones en el ciclo. A continuación se describen algunas maneras de efectuar la fertilización.

1ª fertilización. Se hace al momento de sembrar y puede efectuarse de la manera siguiente:

- a) Aplicando T-15.
- b) Utilizando 17-17-17 con dosis que oscilan de 0.2 a 1 ton/ha.
- c) Empleando 1 ton/ha de urea.
- d) Mezclando urea, nitrato de amonio, 18-46-00 con una dosis de 1 ton/ha cada uno. Puede usarse superfosfato de calcio simple (200-500 kg/ha) en lugar de fosfato diamónico.

2ª fertilización. Se realiza de 30 a 60 días después de la brotación de la plantula de la manera siguiente: urea (200 a 300 kg/ha), nitrato de amonio (500 kg/ha) y superfosfato de calcio triple (500 kg/ha).

3ª fertilización. Muy pocos productores hacen esta aplicación, utilizando nitrato de amonio (200 a 500 kg/ha) o superfosfato de calcio triple (500 kg/ha).

Hay quienes realizan dos aplicaciones de fertilizantes foliares con bayfolan a una dosis de 1 lt/ha/200 lt de agua.

En todos los casos existe una sobrefertilización contrastándola con la dosis recomendada por INIFAP-DDRI 088 para el cultivo de papa en Zamora.

Se realizan dos escardas, la primera a los 300 días después de la brotación (DDB) y la segunda a los 45-60 DDB.

Algunos productores efectúan tres aplicaciones de caldo bordeles (inicio, mitad y final del cultivo) para controlar problemas de Rizhotocnia.

Se realiza casanjeo o desvare 20 días antes de la cosecha para acelerar la suberización (cascara pegada a la papa). La cosecha se realiza a los 120 DDS aproximadamente. El rendimiento promedio es de 30 ton/ha, pero hay ocasiones en que varios productores obtienen hasta 40 ton/ha e incluso más.

4.5.4 Sistemas de producción agrícola

La tipología de productores de papa se realizó con base en el tamaño de la unidad de producción (área total, superficie de papa, instalaciones, renta de tierra), al volumen y valor aproximado de la producción de papa y la relación costo-beneficio del cultivo de papa (cuadro 30).

Como puede apreciarse en el cuadro 30 los sistemas de producción de papa son predominantemente de carácter empresarial ya que solo nueve empresarios pequeños y medianos detentan el 37.8 % de la superficie papera del municipio de Zamora. Mientras que el campesinado renta el 60.2 % del área papera municipal (27 % ejidal, 33.2 % pequeña propiedad) debido a los altos costos de producción, especialmente la inversión inicial hasta la siembra representa el 47.4 % de los gastos totales del cultivo (32.5 % semilla).

En el municipio de Zamora existen alrededor de 211 productores de papa (68.7 % ejidatarios, 31.3 % pequeños propietarios) que cultivan aproximadamente 1 190.6 ha (40.8 % ejido, 59.8 % pequeños propietarios) distribuidas entre ejidatarios y pequeños propietarios.

Los datos disponibles permitieron distinguir seis tipos de productores de papa: tres empresariales y tres campesinos. Las formas de producción empresarial se asocian a la secuencia muy tecnificada de papa, mientras que las formas productivas campesinas se relacionan con la secuencia tecnificada de papa.

Cuadro 30 Características de los productores de papa en Zamora, Michoacán, 1994.

Tipo de Productor	Productores		Superficie (ha)			Beneficio de la Unidad Productiva
	n	%	Rango	Total	%	
Empresario Mediano	1	0.5	> 90	90	7.5	> 1 120 000
Pequeño Empresario	8	3.8	30-90	360.45	30.3	360 000 – 1 120 000
Microempresario	29	13.7	8.5 - 30	378.85	31.8	96 000 – 360 000
Campesino Excedentario (C.E)	38	18	3 - 8	173	14.5	30 000 – 96 000
C.E. Arrendador (P.P.)	6	2.8	16-30	126	10.6	30 000 – 96 000
Campesino de Subsistencia (C.S.)	33	15.6	0.5-2.5	50.7	4.3	6 000 – 30 000
C.S. Arrendador (P.P.)	31	14.7	3-15	260.72	21.9	6 000 – 30 000
C.S. Arrendador Ejido	63	29.9		288.95	24.3	
Campesino Deficitario (C.D.)	0	0	< 0.5	0	0	< 6 000
C.D. Arrendador (P.P.)	4	1.9	0.1-3	8.63	0.7	200 – 6 000
C.D. Arrendador Ejido	21	10		32	2.7	
Total	211	100		1 190.6	100	

Fuente: Elaboración propia en base a padrón de productores de papa del DDRI 088 de 1994. Se tomó como base un rendimiento promedio de 20 ton/ha, precio de 1 600 N\$/ton, salario mínimo de 15.44 N\$/día y costo de producción promedio de 20 000 N\$/ha.

Los empresarios medianos se distinguen por cultivar una mayor superficie de papa, obtener elevados niveles de ganancia, pero principalmente por su orientación a integrarse al comercio de papa construyendo almacenes refrigerados y bodegas en la central de abasto. Así, existen cuatro bodegas en CEDA que pertenecen a productores de Zamora. El Sr. Eduardo Cortés Pacheco rentó $\pm$ 20 ha en el ejido de Atacheo, tiene dos ranchos en Tangancicuaro y es dueño de varias bodegas en Guadalajara y Monterrey. Se tiene conocimiento de que en Zamora existen 10 refrigeradores para almacenamiento de la “semilla”, cuatro de ellos son de gran tamaño: El Paraíso (Alejandro Ayala, Herlindo Magaña, Benjamín Navarro), El Chorrillo, La Mezcladora y La Raiza.

Los pequeños empresarios y microempresarios cultivan el 62.1 % de la superficie papera del municipio de Zamora. Se caracterizan por tener una unidad de producción de menor tamaño que funciona bajo la lógica de desarrollar condiciones para poder competir.

La producción campesina de papa es muy reducida debido a los altos costos de producción que pocas unidades económicas pueden cubrir. Así, las formas productivas campesinas de papa solo son posibles entre agricultores exitosos del tipo excedentario o de subsistencia que en diversas ocasiones recurren al crédito público (FIRA, BANRURAL) o privado (BANCOMER, INTERNACIONAL). Por consiguiente, muchos ejidatarios y pequeños propietarios prefieren rentar sus tierras y después emplearse en ellas como jornaleros obteniendo ingresos aceptables. Algunos agricultores adoptan la estrategia de reducir costos al máximo aplicando menor cantidad de fertilizante, utilizando pesticidas de menor costo, realizar las labores con trabajo familiar y emplear yunta en lugar de tractor, tal es el caso de don Guillermo Servín del ejido Independencia.

4.5.5 Ventajas y estrategias competitivas de los productores de papa en el Bajío Zamorano

Las ventajas competitivas de los productores de papa se expresan en la productividad, calidad de la producción, costos de producción, rentabilidad del cultivo y participación en el mercado. En este sentido los productores medianos y pequeños tienen ventajas competitivas sobre los productores campesinos en términos de productividad, calidad de la producción y

participación en el mercado. La estrategia competitiva espontáneamente adoptada por los primeros ha sido la diferenciación. Además, los productores mas grandes de la región han adoptado como estrategia competitiva la integración producción-comercio a través de la construcción de almacenes refrigerados y bodegas en la central de abastos lo que les permite importantes economías de escala externas en la compra de semilla y la venta de papa fresca. Por el contrario, los productores campesinos han adoptado espontáneamente la estrategia competitiva de liderazgo en costos reduciendo costos en la fertilización, aplicación de pesticidas, uso de yunta propia en lugar de tractor y uso de fuerza de trabajo familiar en las labores.

Finalmente considero que todos los productores de papa pueden reestructurar sus costos reduciéndolos a través de la mejor dosificación de la semilla de siembra, fertilizantes y pesticidas. Esto permitiría mejorar la rentabilidad del cultivo sin afectar la productividad del mismo. Así mismo considero que la organización de paperos (CONPAPA, UAR Y ALA) puede jugar un papel mas relevante en la competitividad del cultivo de la papa realizando economías de escala externa a través de la formación de empresas de servicios para la comercialización de semilla de papa, insumos, papa fresca, centrales de maquinaria, uniones de crédito.

4.5.6 Organizaciones de productores

Históricamente, el valle de Zamora se ha distinguido por su actividad social y política. En el periodo presidencial de Lázaro Cárdenas se formaron diversos sindicatos y organizaciones campesinas que fueron la base de las luchas agraristas de la época. Entre 1970-73 se desarrolló una organización campesina denominada "Comité de Defensa" afiliado a la CCI, que demandaba el finiquito de la reforma agraria, crédito, mejores salarios y precios de la fresa. Para tal efecto implementó diversas medidas de presión que terminaron con el arresto de su dirigente Samuel Sánchez.

Actualmente existen diferentes asociaciones de productores con diferente grado de consolidación, tal es el caso de los agricultores freseros y paperos.

La Asociación Local Agrícola de Productores de Papa de Zamora, Michoacán es una de las más antiguas, se registró en 1944 y en 1961. La asociación tiene 53 socios de los poblados de Chaparaco, Atecucario y Zamora. El 80 % de sus miembros son pequeños propietarios y 20 % ejidatarios, además, la mayoría de ellos se ubican en las diferentes categorías empresariales. El presidente de la ALAPPZM, don Luis Hernández Barrera es uno de los productores de papa más grandes de la región. Los requisitos para ser miembros de la asociación son presentar solicitud por escrito, ser productor de papa, recibir la aceptación de la asamblea y pagar una cuota anual de 25 N\$/ha/año.

La organización esta integrada por la asamblea de todos los socios y un comité directivo. Este se compone de un presidente, un secretario, un tesorero, cuatro vocales y el consejo de vigilancia (tres miembros).

Las funciones de la ALAPPZM se reducen a tramites administrativos, informes sobre precios en los diferentes mercados y a veces como instrumento de presión. En el marco de las negociaciones del TLCAN se unió a los reclamos de la CONPAPA para obtener condiciones más ventajosas.

Recientemente hubo una reestructuración de la asociación que dio origen a otras dos ALAPP, en Tangancicuaro y Villamar, además de las ya existentes en Zamora y Jacona. Los presidentes de las asociaciones de papa son don Susano Magaña (Tangancicuaro) y José Castillo Reyes (Jacona).

Una unión de productores la conforman tres asociaciones. Las ALAPP de Zamora, Villamar, Tangancicuaro y Jacona constituyen la unión del Bajío Zamorano. La confederación de productores se establece con un mínimo de tres uniones. La Confederación Nacional de Productores de Papa (CONPAPA) se compone de 7 a 12 uniones cuyo gerente es el ingeniero Giocundo Márquez.

Finalmente cabe hacer mención que las funciones actuales de SAGAR con relación a la producción de papa y las organizaciones de productores son las siguientes:

- a) Realizar tramites y revisar la documentación
- b) Inspección-Normatividad. La SARH les expide el certificado fitosanitario a los trailers que transportan la papa a los diferentes mercados.
- c) Establecer parcelas demostrativas
- d) Participar en las reuniones de los productores.

4.5.7 Integración regional

Los vínculos regionales ocurren fundamentalmente en la esfera de la circulación, es decir, en el mercado de productos, medios de producción, fuerza de trabajo y de dinero.

En el ciclo 1993-94 se cultivaron en el municipio de Zamora 1 190.6 ha de papa que produjeron alrededor de 23 812 ton con un valor de N\$ 38 099 200. Estas estimaciones se realizaron considerando un rendimiento promedio de 20 ton/ha y un valor promedio de 1 600 N\$/ton. La SAGAR registró en el ciclo 1994-95 un total de 1 841 viajes de trailers con 35-39 ton/viaje, es decir, aproximadamente 30 269 ton que fueron trasladadas a las ciudades de Guadalajara, Morelia, Celaya, México, León, Monterrey, Puebla, San Luis Potosí, Aguascalientes, Culiacán, Querétaro. Las formas de comercialización adoptadas comúnmente por los productores de papa son cuatro: a) Venta directa a bodegueros de diversas ciudades o a intermediarios (Zamora, México, Guadalajara). b) Relación directa productor-bodeguero (CEDA), es decir, cuando escasea la papa el bodeguero acude a comprar directamente al productor. c) Asociación entre productores (medianos, chicos) y bodegueros o intermediarios. d) El productor-bodeguero canaliza su producto hacia sus bodegas (COABASTO, 1988). Las dos primeras son comunes entre los campesinos y las dos ultimas entre los empresarios. La SAGAR (1995) reporta que en el transcurso de este año bodegueros de Zamora almacenaron papa ($\pm$ 10 000 ton) en espera de mejores precios.

El cultivo de la papa requiere entre 70 y 100 jor/ha, así en 1994 la SAGAR reporta que en el DDR 088 una superficie de 2 504 ha de papa generaron 310 170 jornales que implicaron una derrama económica de N\$ 9 305 100 lo que contrasta con el valor total de la producción. En este sentido, el cultivo de la papa ha sido uno de los que alimentaron la migración de mucha gente que vino a residir a Zamora especialmente en la década de los 60's. Así mismo ha estimulado la presencia temporal de alrededor de 20 000 trabajadores

“golondrinos” que llegan anualmente, principalmente en las épocas de siembra y cosecha, que vienen a sumarse a los 10 945 zamoranos que laboran normalmente en actividades primarias. Los salarios comúnmente son bajos, el 16.2 % de la PEA municipal percibe menos de un salario mínimo (s.m.), el 36.9 % de uno a dos s.m., el 17 % de dos a tres s.m. el 10.3 % de tres a cinco s.m., el 8.2 % mas de seis s.m., la población restante no recibe ingresos (3.2 %) o no especificó sus percepciones (INEGI, 1993). Cabe aclarar que en octubre de 1995 el salario mínimo en el municipio era de 15.44 N\$/día.

El mercado de medios de producción es bastante amplio. El mercado de tierras se compone de 50–80 % de la superficie agrícola total del municipio se renta a comerciantes o empresarios agrícolas. En el caso del área papera el rentismo asciende al 60 % del total. El costo de la renta es de alrededor de 2 000 N\$/ha y en caso de venta se sitúa en 100 000 N\$/ha. El mercado de maquinaria, fertilizantes, pesticidas y semilla ha sido dinámico y extenso ya que más del 80 % de la superficie agrícola se fertiliza y está mecanizada. En el cultivo de la papa es importante el comercio del tubérculo–semilla el cual es traído generalmente de Sinaloa, Chihuahua y León por $\pm$ 50 coyotes que manejan entre 100 y 200 ton cada uno. Esta actividad es muy redituable debido a que el tubérculo se cotiza en 1995 a 3 000 N\$/ton, si consideramos que la densidad de siembra es de 2 ton/ha entonces se requieren aproximadamente 2 381.2 ton cuyo valor total asciende a N\$ 7 143 600. Los principales beneficiarios de esta intensa actividad son el conjunto de expendios comerciales que distribuyen maquinaria y estos insumos.

Finalmente el mercado de dinero o capital se expresa en la banca comercial (16 sucursales bancarias de 12 bancos distintos), agroindustrias, prestamistas regionales y banca pública. En el caso de la actividad agropecuaria destaca principalmente FIRA y BANRURAL, este último incluso instaló en Zamora la sede regional que atiende los asuntos de los estados de Michoacán y Guerrero. Aproximadamente el 90 % de los productores recurre al crédito que es de tipo oficial (60 %), privado (10 %), empacadoras y congeladoras (30 %). Así, el sector financiero es el principal agente económico que capitaliza el desarrollo agrícola del Bajío Zamorano.

4.5.8 Problemática regional y alternativas

4.5.8.1 Recursos naturales y su manejo

a) Contaminación. Es el problema más grave ya que se vierten las aguas del drenaje de la ciudad a las canales de riego generando la contaminación de terrenos de cultivo y de los productos agrícolas. En fresa ya se restringió su siembra a terrenos que se riegan con aguas poco contaminadas. La solución efectiva es separar las aguas de riego y las negras.

b) Sobrefertilización de la Papa. Varios agricultores aplican dosis muy elevadas de abonos químicos, además carecen de un criterio adecuado para incrementar y combinar las diferentes fuentes. Establecer un programa de asistencia técnica y capacitación permitirá a los agricultores hacer un uso más adecuado de los fertilizantes.

c) Uso Irracional de Pesticidas. Existe un uso indiscriminado de insecticidas y fungicidas que se aplican con desconocimiento de su acción, dosis y época adecuados. Esto propicia contaminación del suelo y del manto freático que es muy superficial, especialmente si consideramos que se emplean algunos productos altamente tóxicos y con efectos residuales como el PCNB y furadan. Además, induce resistencia de las plagas y fitopatógenos. La alternativa inmediata es brindar asistencia y capacitación a los agricultores.

A mediano plazo es necesario incorporar diferentes técnicas agroecológicas en la medida de lo posible y sustentado en investigaciones específicas para cada cultivo.

4.5.8.2 Cuestiones socioeconómicas

a) Rentismo. Existe una gran cantidad de agricultores que rentan sus tierras para que cultiven papa debido a que carecen de los recursos necesarios para cultivar sus tierras. Ante esto es necesario incrementar los recursos públicos para otorgar créditos con base en un programa de organización de los productores.

b) Intermediarismo. La comercialización de papa es realizada por diversos acaparadores locales y foráneos que merman las ganancias del productor con base en un control monopolico de los precios. La alternativa es la organización de los productores para la comercialización y el apoyo de las instituciones públicas.

c) Distribución Inequitativa de los Recursos. Los recursos institucionales no se han ejercido en forma neutral, sino que han desalentado al campesino y estimulado a los productores empresariales. Así, actualmente existe una alta concentración de los recursos productivos (naturales, económicos) que resultan en una profunda polarización social. La opción es propiciar una acción estatal más equitativa mediante el desarrollo de organizaciones campesinas y propuestas concretas de trabajo.

d) Altos Costos de Producción. La orientación comercial de la producción de papa hace de su cultivo una actividad altamente costosa, pero que es incrementada por tres hechos que son sobrefertilización, aplicación irracional de pesticidas y altas densidades de siembra. La sugerencia es capacitar al productor para realizar un manejo del cultivo más racional que permita reducir costos. Así como la búsqueda de tecnologías de bajo costo.

e) Carencia de Apoyos Institucionales. Debido a la política de desincorporación de funciones y achicamiento estatal se ha creado un vacío en actividades que constituían campo tradicional de los programas de desarrollo rural gubernamental. El cultivo de la papa históricamente recibió poca atención de las instituciones públicas.

La alternativa es el establecimiento de un plan de desarrollo regional que se rija por los criterios de equidad sustentabilidad, productividad y conservación productiva de los ecosistemas. La organización y participación democrática de los productores en el diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación del desarrollo regional es esencial para incrementar las posibilidades de éxito. Este plan deberá incluir entre sus acciones un programa para la producción de papa que recoja algunas de las sugerencias planteadas anteriormente, las desarrolle y las haga congruentes con los otros programas.

4.5.9 Conclusiones

Los sistemas de trabajo agrícola de papa son intensivos debido a que necesitan un manejo que garantice la obtención de un producto de calidad comercial y existen en la región excelentes recursos productivos (naturales, tecnológicos) para alcanzar los objetivos deseados.

Las formas productivas de papa son predominantemente empresariales debido a los altos costos de producción. Esta situación induce a los sectores campesinos a rentar una gran cantidad de sus terrenos ya que carecen de los recursos monetarios para realizar las prácticas agrícolas indispensables.

La intensificación de la producción papera ha sido estimulada por la articulación de las unidades productivas al capital regional y al mercado nacional.

La intensificación de la agricultura zamorana ha propiciado un constante deterioro de los excelentes recursos naturales municipales.

La agricultura zamorana es una de las más intensivas diversificadas y productivas del país, pero ha inducido una creciente polarización social regional.

4.6 Notas

(1) No existe un Proyecto regional de la burguesía michoacana o del gobierno estatal. Difícilmente puede hablarse de una burguesía michoacana con un carácter orgánico o con un proyecto regional, capaz de convertirse en un interlocutor del capital externo (como sucedería en Nuevo León, Sonora, Puebla e incluso Jalisco). Lo que sí existe es un mosaico de subregiones aisladamente vinculadas al exterior, con débiles vinculaciones como unidad política o económica regional. Casos extremos de esta situación serían los de Lázaro Cárdenas, Zamora, La Piedad, Zacapu e incluso Cuenca del Tepalcatepec (Zepeda, 1984).

(2) Desde fines del siglo XIX hasta 1940 las condiciones productivas de la agricultura eran las siguientes: el maíz se producía con el temporal durante el verano; el garbanzo se sembraba en octubre por lo que se cultivaba con la humedad residual durante el otoño; el trigo se producía en invierno bajo condiciones de riego. La rotación común era garbanzo-trigo. En los años veinte se cultivaban en el Valle de Zamora 6 900 ha de trigo de riego, 3 940 ha de maíz de temporal, 2 300 ha de garbanzo con riego de secano y 1 114 ha de diversos cultivos de consumo regional (también en riego) (Verduzco, 1992).

(3) En el ciclo 1945-46, por ejemplo, se cosechó papa sólo en el 8 % del total de tierras del distrito de riego, pero el valor de la producción del tubérculo alcanzó el 25 % sobre el valor total producido (Estadísticas de Producción del Distrito de Riego 061/SARH citado por Verduzco, 1992)

(4) El entarquinamiento natural fue una técnica común hasta antes de la desecación de la cienega de Zamora en 1955. A partir de esa fecha se empezó a realizar el entarquinamiento artificial de los terrenos que según los agricultores proporciona varios beneficios a la agricultura tales como la fertilización natural con los limos que acarrearán las avenidas, recarga natural de los mantos acuíferos, control de malezas y fitopatógenos entre otros.

El agua del subsuelo no está a más de 2 metros de profundidad en el 70 % de la superficie. Según registros de 14 años, ha habido seguridad de cubrir la demanda de riego en un 75 % durante la temporada de invierno (octubre a febrero) (informe del Distrito de Riego 061 de noviembre de 1982, citado por Verduzco, 1992).

Con base en las estadísticas de uso de agua del Distrito de Riego 061 durante seis de los últimos ciclos agrícolas (1976–1981) se hicieron los cálculos que se indican a continuación. En promedio, para este período, se han consumido en el área 159 134 670 metros cúbicos. La fresa necesita en promedio 90 119 960 metros cúbicos; quiere decir, que el promedio de superficie de fresa, efectivamente sembrado, ha consumido el 56% del agua. Desde hace unos años, los técnicos de la SARH han estado experimentando con éxito cultivos de fresa con menor consumo de agua sin que, hasta el momento, se haya logrado extender el uso de la nueva técnica (Verduzco, 1992).

(5) La superficie en la sierra se ha incrementado en la década de los noventa como se indica en el cuadro 31.

Cuadro 31 Evolución de la superficie de papa de temporal del en el Bajío Zamorano (1983 a 1997).

Año	ha	Municipios	Fuente
1983	153 PV		SARH/DDR 088 Zamora
1989			SARH/DDR 088 Zamora
1990	71 PV		SARH/DDR 088 Zamora
1991	9 PV		SARH/DDR 088 Zamora
1992	142	138 ha (OI).	SARH/DDR 088 Zamora
1993	3 PV		SARH/DDR 088 Zamora
1994	450 PV	Tangancicuaro (200 ha) y Santiago Tangamandapio (250).	SARH/DDR 088 Zamora
1995	340		SARH/DDR 088 Zamora
1996	830	Tangancicuaro (470 ha PV) y Santiago Tangamandapio	SARH/DDR 088 Zamora
1997	1 410	Tangancicuaro (950 ha PV) y Santiago Tangamandapio (460 ha PV).	SARH/DDR 088 Zamora

PV: Ciclo-Primavera Verano. OI: Ciclo Otoño-Invierno.

4.7 Bibliografía

Agustín J., A., Blancarte D., M., López P., V. y Rivera M., D. 1986. Regiones agrícolas preliminares de Michoacán. Memoria del II Seminario del Sistema de Centros Regionales Universitarios. Chapingo, México. Universidad Autónoma de Chapingo/Sistema de Centros Regionales de Universitarios. Tomo I. pp. 99 a 122.

Alvarez C., J. 1981. Monografía de Michoacán. Morelia, Michoacán. Balsal Editores S. A. 107 p.

Anónimo. s. f. Caracterización del valle de Zamora, Michoacán. Zamora, Michoacán. Mecanografiado. 28 p.

Carton de G., H. 1995. Nuevos actores y formas de representación social en el campo. El impacto social de las reformas políticas en el campo mexicano, Prud'homme, Jean Francois (Coord). México, D. F. Ed. Plaza y Valdés. pp. 105 a 167.

Carton de G., H. 1997. La organización gremial de los agricultores frente a los procesos de globalización en la agricultura. Neoliberalismo y organización en el campo mexicano, Carton de Grammont, Hubert (Coord). México, D. F. Ed. Plaza y Valdés. pp. 21 a 67.

COABASTO. 1988. Sistema producto papa alpha para el Distrito Federal. México, D. F. Departamento del Distrito Federal/Coordinación General de Abasto y Distribución COABASTO. 61 p.

CONPAPA. 1997. Situación actual de la producción de papa en la República Mexicana. México, D.F. Mecanografiado. 56 p.

CONPAPA. 1997. Superficie y producción de papa durante 1996 (hectáreas-toneladas). México, D. F. Mecanografiado. s. p.

Foglio M., F. 1936. Geografía económico agrícola del Estado de Michoacán. México D. F. Secretaría de Agricultura y Fomento/Dirección de Economía Rural. Imprenta de la Cámara de Diputados. Tomo I. pp. 52 a 353.

Galicia F., S. S. 1993. Los sistemas de trabajo agrícola en la zona centro de Veracruz. Chapingo, México. Tesis de Ing. Agrónomo Fitotecnista. pp. 24 a 62.

Galicia F., S. S. y Luna M., C. 1993.- Sistemas de trabajo agrícola en el Centro de Veracruz y propuesta metodológica para su estudio. Sistemas de Producción y Desarrollo Agrícola. Montecillo, México. ORSTOM/CONACyT/Colegio de Postgraduados. pp. 353 a 358.

García, E. 1981. Modificaciones al sistema de clasificación climática de Köpen. (3ª edición). México, D.F. s. e. pp. 139 a 146.

González, L. 1981. Michoacán. Lagos azules y fuertes montañas. México, D.F. SEP. pp. 10 a 41

González, L. 1994. Zamora. Zamora, Mich. El Colegio de Michoacán A.C. pp. 19 a 28, 153 a 175.

INEGI. 1986. Michoacán en síntesis. México, D.F. INEGI. 44 p.

INEGI. 1993. Zamora, Estado de Michoacán. Cuaderno Estadístico Municipal. Aguascalientes, Aguascalientes. 91 p.

INEGI. 1994. Anuario estadístico del estado de Michoacán. Aguascalientes, Aguascalientes. INEGI. pp. 272 a 310, 25, 93, 136, 140 a 145, 268, 270, 282 a 285, 295, 317 a 318, 343, 363 y 366.

Linck, T., Cochet, H., Leonard, E. y Damien de S., J. 1988. Paisajes agrarios de Michoacán. Zamora, Michoacán. México. El Colegio de Michoacán. pp. 11 a 38.

Merino S., A. A., Schwentesius R., R. y Gómez C., M. A. 1996. El sector hortícola de México y Estados Unidos. Evolución en cifras 1970-1994. Chapingo, México. Universidad Autónoma de Chapingo/Centro de Investigación y Postgrado/CIESTAAM/Fitotécnia/Maestría en Horticultura. pp. 46, 47.

Montaldo, A. 1984. Cultivo y mejoramiento de la papa. San José, Costa Rica. CIDIA/IICA. pp. 9 a 29.

Ortiz R., C. 1983. La papa. *Solanum tuberosum* L. Producción y comercialización. Econotecnia Agrícola Volumen VII No. 3 marzo de 1983. México D. F. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH)/Subsecretaría de Agricultura y Operación (SAO)/Dirección General de Economía Agrícola (DGEA). 186 p.

Parsor M. Sc., D. B. 1985. Papas. Manuales de Educación Agropecuaria. Area Producción Vegetal 17. México D.F. SEP/Trillas. 54p.

Rello, F. 1998. La ciudad intermedia, un factor del desarrollo regional. El caso de Zamora, Mexico. Texto inédito. México, D. F. Mecanografiado. 12 p.

SARH/DDR 007. 1988. Evaluación por municipio de los ciclos agrícolas primavera-verano y otoño-invierno del año 1987-88. Zamora, Michoacán. SARH/DDR 007 Zamora.

SARH/DDR 088. Varios años. Evaluación por municipio de los ciclos agrícolas primavera-verano y otoño-invierno de los años 1980-94. Zamora, Michoacán. SARH/DDR 088 Zamora.

SARH/DDR 088. 1995. Información básica para la programación del año agrícola 1995-1996. Zamora, Michoacán. SARH/DDR 088 Zamora.

SAGAR. 1995. Situación actual del cultivo de la papa en México. México, D. F. SAGAR/SAG/DGSV. p. 2.

Secretaría de Programación y Presupuesto. 1981. Nomenclator de Michoacán. México, D.F. SPP/Coordinación General de los Servicios Nacionales de Estadística, Geografía e Informática. pp. 8 a 149

Verduzco I., G. 1992. Una ciudad agrícola. Del porfiriato a la agricultura de exportación. México, D.F. Edición conjunta de El Colegio de México y El Colegio de Michoacán. 282 p.

Valadez L., A. 1989. Producción de hortalizas. México, D.F. LIMUSA-Noriega Editores. pp. 212 a 222.

Zepeda P., J. 1984. Les das la mano y se toman el pie. Transnacionales y polarización de la agricultura michoacana. Revista Textual No. 15-16. Chapingo, México. UACH/Dirección de Difusión Cultural. pp. 7 a 25.

5. DINÁMICA DE LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN DE PAPA EN EL BAJÍO ZAMORANO

En el estudio de la dinámica de las unidades de producción el eje de análisis es el funcionamiento de las unidades de producción entendido como proceso de toma de decisiones del productor y de su familia en un contexto de limitaciones y ventajas para alcanzar los objetivos que guían los procesos de producción presentes en la explotación. Esa toma de decisiones implica flujos diversos (monetarios, materias primas, información, trabajo, energía) en el seno de la unidad de producción por una parte, entre ella y el mundo exterior por otra. Asimismo, la toma de decisiones implica elección de alternativas, inversión o movilización de recursos, realización de actividades (técnicas, económicas), pero principalmente establecimiento de relaciones sociales tanto al interior como al exterior de la unidad de producción. Así, cada tipo de productor es la síntesis de un conjunto de relaciones sociales distintas a las de otros tipos de productores. En este sentido la tipología de productores es una metodología que se propone construir grupos de unidades de producción que muestran una lógica social relativamente similar que guía el establecimiento de relaciones sociales más o menos uniformes.

Las decisiones tomadas se expresan en forma palpable en las prácticas sociales que los agentes productivos implementan al interior y exterior de su unidad productiva. Así, el proceso de toma de decisiones está condicionado por factores internos de la unidad económica y el entorno social a la misma. Los factores internos más relevantes son los objetivos, medios de producción, fuerza de trabajo, información y recursos financieros disponibles en la unidad de producción. El mercado y las políticas públicas destacan entre los componentes del entorno social que constituyen imposiciones sobre las unidades económicas. En la medida que los factores que condicionan el funcionamiento de las unidades de producción son dinámicos estas toman decisiones y estrategias que conducen al desarrollo de la misma. Esta evolución de la unidad de producción implica transformaciones en la disponibilidad de toda clase de recursos pero, especialmente, información, experiencia, conocimiento, capacidad en la gestión económica y técnica. En virtud de todas estas modificaciones la evolución de las unidades productivas se constituye en condicionante de las decisiones actuales de los agentes productivos.

5.1. Evolución de las Unidades de Producción de Papa

El cultivo de papa tuvo una expansión continua hasta 1969 en el Bajío Zamorano. Debido al crecimiento y circulación regional de un grupo de empresas que con base en la compra, renta y aparcería de tierras, así como la contratación de fuerza de trabajo permitieron la capacitación técnica y la capitalización inicial o, incluso, continua de otros agricultores, que también ingresaron a la producción de papa en diferentes momentos.

La incorporación de la papa plantea a los nuevos productores ciertas condiciones previas que son fundamentalmente cierto nivel de acumulación de capital y conocimientos técnicos. Esto es así porque el sector papero tiene diferentes barreras para el ingreso de nuevos competidores entre las que destacan los costos de producción muy elevados especialmente al inicio, destreza en la gestión técnico-económica del cultivo y la incertidumbre elevada debida a los grandes riesgos ambientales, técnicos y económicos del cultivo de la papa.

La superficie papera del Bajío Zamorano ha crecido lentamente durante el siglo XX, pero particularmente ha tenido una estabilidad relativa entre 1970 y 1997. Sin embargo, el subsector papa ha mostrado un gran dinamismo en términos de ampliación o reducción de la cantidad de hectáreas dedicadas al cultivo de papa por cada unidad de producción, salida y entrada continuas de productores debido entre otros motivos a que muchas unidades de producción atraviesan por crisis cíclicas, organización social de la producción de papa (estrategias productivas, financiamiento, comercialización) e, incluso, modificación de la productividad. La competitividad de la unidad de producción se expresa, entre otras cosas, en la permanencia de ésta en el sector. De acuerdo con este criterio se reconocieron cinco grupos de productores (cuadro 32).

Cuadro 32 Grupos de productores por su época de ingreso y persistencia en el subsector papa del Bajío Zamorano.

GRUPO DE PRODUCTOR	ENTREVISTADOS		EPOCA DE INGRESO	CARACTERISTICAS DE INGRESO		
	n	%		ha	Variedades	t/ha
Antiguos	12	35.3	Antes de 1970	11 Rango: 0.5-60	Helkas, Uptodate, Chignahuapan, Alpha, Danesa	26.1 Rango: 10-40
Viejos	8	23.5	Década de 1970	4.57 Rango: 1-12	Alpha, Furore.	21.75 Rango: 15-32
Merodeadores	1			5		20
Nuevos	5	14.7	Década de 1980	2.5 Rango: 1-4	Alpha	20 Rango: 15-25
Merodeadores	3			3.2 1-4.5		8 2-12
Muy Nuevos	9	26.5	Década de 1990	1.7 Rango: 0.75-2	Alpha	12.5 Rango: 5-25
Merodeadores	4			2.4 0.6255-4		9.575 3-15.3
Total	34	100				

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

a.- Antiguos. Son aquellos productores que se incorporaron al sector papero del Bajío Zamorano antes de 1970 mostrando una gran competitividad. Algunos de ellos son productores de papa pioneros en la región y otros simplemente son descendientes de productores que se incorporaron temprano a la producción de papa en la región. En general han logrado mantenerse en el sector gracias a la innovación continua, desarrollo de estrategias competitivas adecuadas y mejoramiento de la productividad. La mayoría de estos productores son empresarios pequeños y medianos que heredaron capital de sus padres (hacendados, rancheros) o acumularon capital gracias al comercio, la fresa, como braceros en USA u otras actividades económicas. Este grupo se compone del núcleo de productores pionero y fundador del subsector papa en el Bajío Zamorano cuya base de operaciones se localiza en la ciudad de Zamora.

b.- Viejos. Son productores que ingresaron al sector papero en la década de 1970 precisamente cuando se estabiliza la superficie papera en el Bajío Zamorano. Reunieron el capital necesario para iniciarse en el cultivo de la papa emigrando temporalmente a USA, produciendo fresa, ahorrando excedentes de la pluriactividad económica y diversificación productiva e incluso el rentismo y la aparcería. Los productores de este grupo son tanto

pequeños empresarios como campesinos de subsistencia y excedentarios. Han permanecido en el sector ya que estabilizaron la productividad del cultivo de la papa, actualizan constantemente la técnica de producción y logran abatir los costos del cultivo. Este grupo corresponde principalmente a campesinos que lograron superar las barreras de entrada del subsector papa en el Bajío Zamorano y se vincularon al núcleo fundador por diversos mecanismos tales como la aparcería, arrendamiento o trabajo asalariado. En general, estos productores se localizan en los diversos ejidos del municipio de Zamora tales como Ario de Rayón, Rinconada, Romero de Torres, Romero de Guzmán, el Llano, Atacheo, pero en particular en Atecucario donde se encuentra un sólido núcleo de campesinos excedentarios productores de papa.

c.- Nuevos. Estos productores se integraron a la producción de papa en los años 80's cuando en la región el sector se estanca e incluso observa una ligera depresión. La mayoría de estos productores son campesinos de diferentes estratos que con dificultades pudieron iniciarse en el cultivo de la papa por medio del ahorro de excedentes de la pluriactividad, diversificación productiva, el rentismo, la aparcería e incluso la migración temporal a USA. Pocos productores de este grupo pueden permanecer en forma continua en la producción de papa debido a múltiples dificultades que enfrentan para hacerla rentable y enfrentar los siniestros técnico-naturales o riesgos económicos.

d.- Muy Nuevos. Estos productores se incorporaron a la producción de papa en forma muy reciente, es decir, en la década de 1990. Este grupo de productores es muy similar al anterior, predominan los campesinos de subsistencia con dificultades para iniciarse y mantenerse en el cultivo de la papa.

e.- Caladores o Merodeadores. Son productores que pertenecen principalmente a los grupos nuevos y muy nuevos, que se caracterizan por su constante entrada y salida de la producción de papa debido a problemas económicos, siniestros o porque el eje de su reproducción (su confianza y seguridad) se ubica en otros cultivos o actividades económicas y se iniciaron en el cultivo de la papa como dicen ellos mismos para "calarle".

El cuadro 32 muestra en general que la mayoría de los productores se inician en el cultivo de la papa con una superficie reducida con el propósito de ganar experiencia y destreza en la gestión técnico-económica, e incluso para incrementar su acumulación inicial en forma paulatina. Pero entre los productores antiguos estos objetivos ya se habían cumplido razón por la que ellos inician con mayores superficies de papa.

5.2 Estrategias de Reproducción de las Unidades de Producción de Papa

La conducta económica de los diferentes agentes sociales carece de uniformidad y más bien tiene la característica de ser multiforme. Los productores tienen razones de peso para desarrollar los sistemas agrícolas más adecuados a sus intereses, esto es, cada unidad de producción funciona en forma coherente y racional. Estos dos atributos se manifiestan en una peculiar organización social de la producción que se distingue por la manera de asignar los recursos la cual es gobernada por diferentes lógicas de manejo. Existen básicamente dos lógicas de reproducción social: simple y ampliada las cuales rigen las decisiones de los diferentes agentes productivos en torno al qué, cómo, cuánto producir y que destino darle al producto obtenido (cfr. Barthas, 1996).

El comportamiento de los agentes económicos se caracteriza en esencia por la búsqueda permanente de garantizar sus condiciones de vida y de trabajo, en otras palabras asegurar la reproducción del productor y de su unidad de producción (Schejtman, 1986). En el contexto de estos propósitos los agricultores toman decisiones expresadas en actividades socioeconómicas, estos tres elementos son coherentes con los recursos disponibles en la unidad económica configurando todo un sistema de gestión de los medios de producción y de manejo técnico de la producción (Barthas, 1996).

La toma de decisiones de los agentes productivos siempre ocurre en un entorno social específico. Entre los factores más importantes del contexto socioeconómico se encuentran: a) la estructura del sector en sus diferentes escalas (mundial, nacional, regional) y las condiciones del mercado en general (1). b) Las políticas institucionales. Ambos factores inciden en la unidad económica restringiendo o propiciando sus procesos internos de desarrollo (2) (crecimiento, estabilidad o equilibrio, consolidación, crisis, decadencia).

En la realidad se presenta una diversidad de formas en que una unidad económica puede conseguir su reproducción debido a las diferentes condiciones internas de ésta y del entorno social en que se encuentra inmersa. Las estrategias de reproducción social constituyen una secuencia coherente de decisiones y objetivos (Linck, 1988), esto es, la articulación de los objetivos de la unidad (lógica de reproducción) con las vías alternativas (formas de reproducción) que esta puede desarrollar hacia ese fin. La diversidad de formas de reproducción depende en gran medida de las distintas circunstancias del contexto socioeconómico.

Las estrategias de reproducción social están en función de la evaluación que realizan los agentes sociales de los elementos siguientes: a) objetivos y proyectos que se plantean; b) capacidad de la unidad económica, esto es, recursos disponibles o tamaño de la unidad; c) condiciones propicias o restrictivas que se reconozcan en el entorno social; d) información disponible.

Las estrategias de reproducción social establecidas por el principal centro de decisión de la unidad económica constituyen actividades realizadas al interior y al exterior de la unidad económica. Estas actividades pueden estar relacionadas con los elementos siguientes: a) fuentes y formas de financiamiento; b) elección de los cultivos y organización de la producción; c) uso de la fuerza de trabajo; d) orientación de la producción; e) participación en el mercado; g) organización del gasto entre otros.

La actividad agrícola se distingue de otras actividades económicas por su aleatoriedad en diferentes grados debido a que esta sujeta a múltiples contingencias. Esta situación se acentúa en el subsector papero que se caracteriza por su inestabilidad e incertidumbre en todos sus aspectos. A esta situación hay que añadir las crisis económicas y agrícolas nacionales, además, las políticas institucionales que en conjunto configuran un entorno restrictivo o favorable según las circunstancias. Frente a estas situaciones los productores de papa toman decisiones que se expresan en prácticas sociales que son guiadas por sus propios objetivos o proyectos que permitan garantizar su reproducción como unidad económica. En virtud principalmente de la inestabilidad del subsector papero los productores se ven expuestos a crisis cíclicas de su explotación en tanto situaciones de reproducción deficitaria, que se

alternan con períodos de estabilidad, crecimiento, desarrollo y bonanza o auge. La congruencia de las decisiones que toma con sus objetivos o proyectos y con las circunstancias externas configuran verdaderas estrategias de reproducción de los agentes de la producción. En el Bajío Zamorano con base en 34 entrevistas realizadas en la región pudieron detectarse las estrategias de reproducción indicadas en la figura 1.

Las elecciones de las actividades sociales que permitan la reproducción de las unidades de producción de papa están condicionadas por las características del Bajío Zamorano que se indican a continuación. Condiciones agroecológicas y artificiales sumamente bondadosas que permiten un uso muy intensivo del suelo con dos o tres cultivos al año, y, en consecuencia, donde la especialización productiva es casi impracticable pues la diversificación agrícola resulta una cualidad intrínseca de la región. Esta situación es resultado también de la fuerte presencia de servicios públicos y privados ligados a la agricultura (red de comercialización de productos agrícolas, bancos, casas de agroquímicos, asesoría técnica), agroindustria trasnacional y nacional, red regional de comunicaciones entre otros. La gran cantidad de cultivos que componen la estructura productiva regional plantea el problema de la complementariedad-competencia entre calendarios agrícolas que deben armonizarse según las condiciones particulares de cada unidad de producción y plantea límites a la diversificación productiva. La cercanía de la ciudad de Zamora en tanto centro comercial y de servicios, así como la tradición migrante regional permite la existencia de múltiples opciones laborales y en general un gran dinamismo de las relaciones e intercambios socioeconómicos. La cercanía de grandes ciudades vinculadas con la economía del Bajío Zamorano por medio de una amplia red de comunicaciones constituyendo mercados importantes de los productos agropecuarios que representan fuertes estímulos de la actividad agrícola regional. El resultado es la presencia de unidades de producción que se caracterizan por su diversidad económica y productiva que se expresa en las múltiples estrategias de reproducción social de los agricultores de la región de estudio, pero en particular de los productores de papa.

En este contexto, la identificación de las diferentes formas de reproducción de los productores de papa en el Bajío Zamorano esta estrechamente ligada en su definición a las cuatro principales actividades económicas regionales: producción agrícola, trabajo asalariado, agroindustria y actividad comercial o de servicios. Así, la interrelación de estas actividades en las unidades de producción y sobretodo el peso respecto a la producción agrícola define las estrategias de reproducción implementadas por los productores de papa del Bajío Zamorano.

Frente a las dificultades que presenta el sector papero en términos de barreras de acceso (costos de producción elevados, destreza en la gestión técnico-económica) y la incertidumbre natural, técnica y económica, destacan las estrategias de reproducción de la diversificación productiva, pluriactividad, aparcería, rentismo e integración vertical.

Sin embargo, la diversificación productiva en tanto elección permanente de cultivos que realiza el productor, además de estar condicionada por las circunstancias agroecológicas e imposiciones socioeconómicas, ha jugado un papel importante en la acumulación inicial requerida para ingresar al sector papero como productor, ha proporcionado estabilidad a las explotaciones al suministrar excedentes que permiten afrontar las frecuentes contingencias del cultivo de la papa.

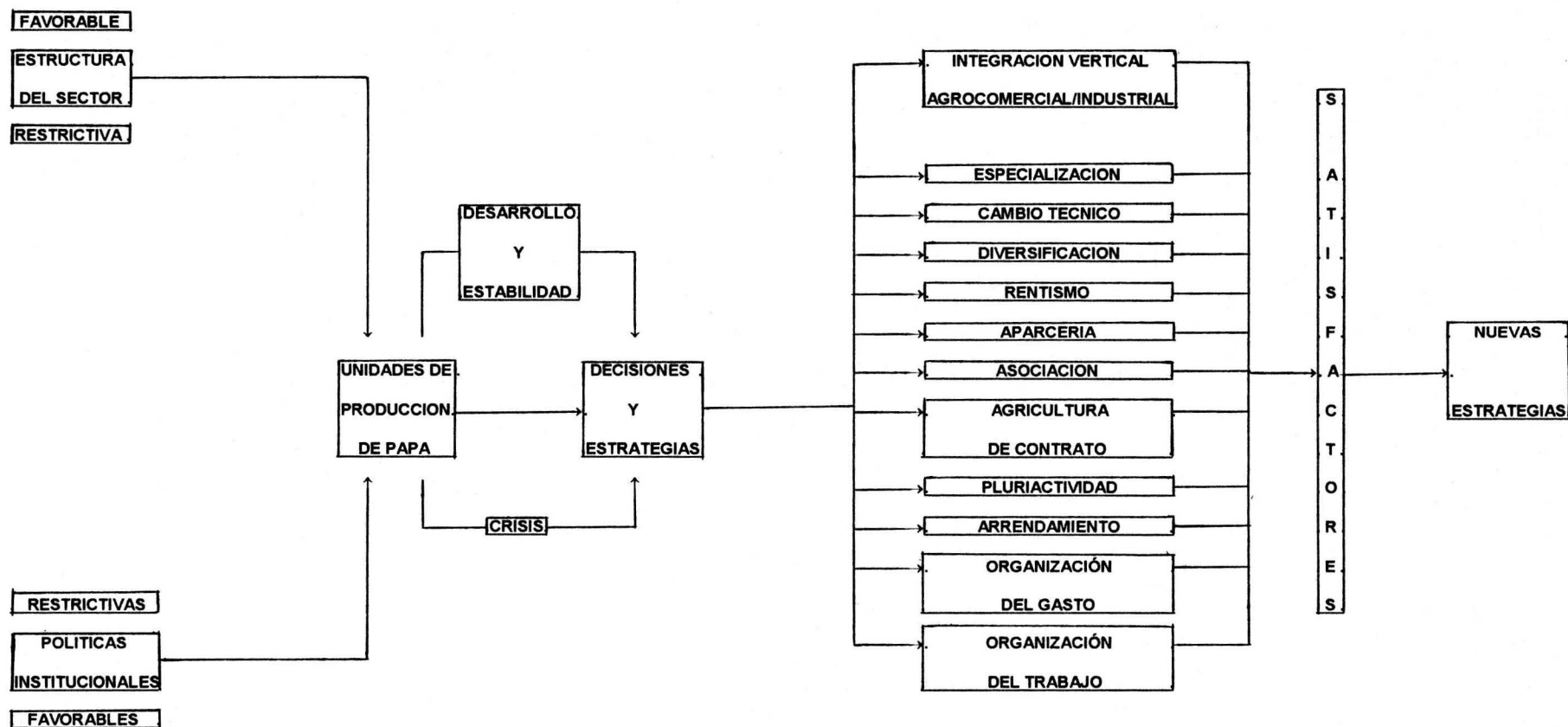


Figura 1 Esquema analítico de la toma de decisiones en las unidades de producción de papa en el Bajío Zamorano en 1986.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

La diversificación productiva se reveló en la investigación como una estrategia de reproducción casi universal para los productores de papa del Bajío Zamorano tanto campesinos como empresariales (cuadro 37). Cuando las estrategias de capitalización y manejo del riesgo resultan insuficientes para resolver las necesidades presentes en el subsector papa se recurre a las estrategias de arrendamiento, aparcería y obtención de prestamos.

Las unidades de producción de la región de estudio se han caracterizado, al menos desde la década de los cincuenta, por ser diversificadas y plurisectoriales porque combinan en diferentes grados las actividades agrícolas, trabajo asalariado, comercio, servicios y agroindustria. La fuerza de trabajo es plurifuncional, realiza una variada gama de actividades, y multidireccional ya que se desplaza a distintos ámbitos geográficos. El trabajo familiar se relaciona con diferentes sectores de la economía y, además, sus actividades se sitúan tanto a nivel local, nacional e internacional por dos vías que se combinan a menudo: migrante nacional o internacional cuando va y viene desde el núcleo familiar original, o puede ser deslocalizado nacional o internacionalmente cuando parte de la familia se establece permanentemente fuera del núcleo familiar pero participa de su reproducción económica con aportaciones regulares de dinero. La organización de la producción adquiere un carácter más asociativo que en la región abajeña se expresa en la existencia de convenios familiares, refuncionalización de la aparcería, agricultura de contrato (Barcel, Sabritas), integración vertical y, a veces, horizontal. Esta situación se comprende en función de la combinación de dos procesos que repercuten en la vida rural. El primero, la flexibilización cuantitativa de las relaciones productivas de la agricultura predominantes en el campo mexicano desde los años sesenta que se combina en el Bajío Zamorano con la aparición temprana de rasgos correspondientes a la flexibilidad cualitativa (3)(Lara, 1998). El segundo es la gestación temprana de la nueva ruralidad del Bajío Zamorano, esto es, urbanización del campo y ruralización de la ciudad. La nueva ruralidad propicia cambios en las pautas de comportamiento de las unidades de producción agrícola.

5.3 Diversidad de los Productores de Papa en el Bajío Zamorano

El análisis de las características de las distintas unidades de producción permitió reconocer la diversidad de tipos de productores de papa que componen el subsector en el Bajío Zamorano. Los criterios que se utilizaron para construir la tipología de productores en esta investigación fueron los siguientes: lógica de reproducción social de las unidades de producción, número de peones de planta contratados por la unidad productiva, magnitud de los ingresos agrícolas (papa, granos, hortalizas) y otras actividades (pecuarias, comercio, servicios y otras), tamaño de la unidad de producción.

La identificación de las diferentes formas de reproducción de los productores de papa en el Bajío Zamorano esta estrechamente ligada en su definición a las cuatro principales actividades económicas regionales: producción agrícola, trabajo asalariado, agroindustria y actividad comercial o de servicios. Así, la interrelación de estas actividades al interior de las unidades de producción y sobretodo el peso respecto a la producción agrícola define las formas de reproducción que se presentan en cada una de las lógicas de reproducción.

Correspondiendo a cada forma de reproducción un determinado tipo de productor. En el cuadro 33 se puede apreciar que las formas de reproducción de los agricultores de papa son muy variadas. La combinación de éste y los criterios indicados anteriormente permitieron establecer diez tipos de productores de papa en el Bajío Zamorano cada uno de los cuales constituye una forma distinta de organización social de la producción, de gestionar (movilizar y ordenar el uso de los recursos) y lógicas económicas (formas de optimizar diferentes recursos y parámetros económicos. En síntesis, distintas formas de tomar las decisiones estratégicas (sistema de gestión de los medios de producción) y tácticas (sistema técnico de producción) que implican una coherencia relativa entre objetivos y capacidad de la unidad productiva, así como cierta racionalidad (congruencia) entre sus estrategias de reproducción social y las circunstancias socioeconómicas en que están inmersas.

Las unidades de producción de papa del Bajío Zamorano se caracterizan porque su rasgo esencial es la diversidad ya que combina diferentes actividades económicas (agricultura, ganadería, agroindustria, comercio, trabajo asalariado servicios) y agrícolas (granos, hortalizas). La gestión de las unidades económicas y su estructura productiva se distingue por su amplia flexibilidad. En la mayoría el cultivo de papa constituye el eje de su reproducción o, al menos, ocupa un lugar relevante en ésta. El área promedio que maneja cada unidad es de 60.72 ha de las cuales 43.33 ha (71.36 %) se destinan al cultivo de papa en las que se ocupan en promedio 6.25 peones de planta. Un porcentaje importante de los productores dispone de bodegas, tractor e implementos, transportes, troncos y aperos en distinta cantidad, tamaño y cualidades. Todos son propietarios por lo menos de una camioneta cuyas características varían según el tipo de productor.

El empresario productor de papa típico se caracteriza por ser una unidad de producción familiar, diversificada aunque su actividad principal es la agricultura frecuentemente se combina con actividades como comercio, agroindustria o ganadería para facilitar su supervivencia o su expansión. En la mayoría de los casos el cultivo de papa constituye el eje de sus actividades agrícolas y económicas o, al menos, ocupa un lugar importante en la reproducción de la unidad económica. La superficie promedio de los empresarios es de 129.46 ha de las cuales 112 ha (86.51 %) se cultivan con papa y cuyo manejo requiere contratar en promedio 18 peones de planta. La mayoría de los empresarios disponen de bodegas, almacenes, pozos oficina administrativa, transportes, tractores y, algunos, tienen troncos (yunta). La administración de la empresa combina formas tradicionales con rasgos modernos de la flexibilidad industrial tales como la diversificación de la producción, mayor eficiencia tecnológica, eliminación de intermediarios en la comercialización, integración con el sector comercial o agroindustria, aunque éstos últimos no sean predominantes en todos los casos, ni a nivel regional (vid Lara, 1998). En cuanto a la administración de la fuerza de trabajo predominan las características de la flexibilidad cuantitativa y se carece de incorporación de las nuevas formas de organización flexible del trabajo (ibid). El grupo empresarial de productores de papa del Bajío Zamorano se caracteriza por su falta de uniformidad interna pues en realidad se pudieron reconocer cuatro tipos de productores que se caracterizan a continuación.

Cuadro 33 Características distintivas promedio de los tipos de productores de papa del Bajío Zamorano en 1996.

Tipo de Productor	Peones Planta	Ingreso		Ingreso Agrícola		Área (ha)		Infraestructura			Maquinaria		
		Agríc.	Otros	Papa	Otros	Total	Papa	Bodegas	Pozos	Otros	Transporte	Tracción	Impl.
Empresario Papero Integrado Verticalmente	50	AP	AS Comercio de papa	CP	CS granos	468	468	3 C.A. 2 refrig. 2 alm.	3:50 m (6 in) 5 renta	1 pequeño taller de reparación 1 oficina	6 pick up 8 tanques pipa 1 torton 2 trailers 2 camiones de pasaje	16 tracs.	52
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	31 25-50	AP	AS Agroinds., ganadería y comercio	CP	CS fresa, olleto, frijol y granos	121.5 41-202	85.5 31-140	1 Guad. 2 1 almacén	3	1 emp. fresa 1 cong. fresa 1 oficina	2 camionetas 2 rabones	6.5 tracs. 2-11 tracs.	18.5 10-27
Empresario Papero de Competencia	15 15-25	AP	AS refrig. de papa	CP	CS jitomate, frijol, sorgo y cebolla	79 67-100	79 67-100	1 refrig. 1 1 con bascula	1	1 oficina	1 camioneta 1 rabón 1 coche	5.33 tracs. 2-8 tracs. 1.33 tracs 0-4 troncs	14.67 (7-28) 3 0-3
Micro-Empresario Agrícola	9 7-15	AP	AS Ganadería y comercio	CP	CS granos y hortalizas	95.2 54-162	71.2 18-162	1			3 camionetas 1-6 camionetas 1 camión rabón	4.2 tracs. 1-7 tracs. 1.4 tronco 1-2 troncos	8.8 (4-15) 5 (2-12)
Promedio Empresarial	18.27 5-50	AP		CP		129.46 41-468	112 18-468	2.4 1-7	1.5 0-8		2.82 camionetas 1-6	6 tracs. 1-16 tracs.	16.09 4-52
Campesino Excedentario	1 1-6	AP	AS Ganadería	CP	CS granos y fresa	32.4 14-48	15.57 2-30	1 chica	0.14 0-1		2 camionetas 1-5 camionetas	2 tracs. 1-4 tracs. 1 tronco 1-4 troncs	7 (4-9) 3 (2-7)
Servidor Agricador	1	AS	AP Empleado comercio y ganado.	CP	CS frijol, cebolla y maíz.	13.8 8-22	8.67 4-14			1 local	2 camionetas 1 carro de redilas 1 carro 1 lavadora de papa	0.66 trac. 0-2 trac. 0.66 tronco 0-1 tronco	2.33 0-7 3 0-5
Campesino Estacionario		AP	AS Ganadería	CP	CS granos y hortalizas	99 22-250	14.67 4-22	1 establo -bodega			1 camioneta	0.33 trac. 0-1 1.33 tronco (0-2)	1.67 0-5 2 (0-4)
Campesino Estacionario Rentista		AP		CP	CS frijol y trigo.	17.5 15-20	17.5 15-20				1 camioneta		
Campesino de Subsistencia		AP	AS Ganadería y USA	CP	CS hortalizas y granos	7 3-10	6.21 0.6-10	1 chica			2 camionetas 0-3 camionetas	1 tractor 2 troncos 1-4 troncs	4 (4-5) 3 (2-5)
Campesino Deficitario		AP	AS Jor. Agr. ganadería USA y mariachi	CP	CS granos hortalizas y renta	3.8 1-5.5	1.7 1-4.5		0.2 0-1		1 camioneta	0.6 tronco 0-1 tronco	2 (0-4)
Promedio Campesino	0.5 0-6	AP		CP		27.85 1-250	10.48 0.6-30	0.26 0-1	0.09 0-1		1.61 cmetas. 0-5 cmetas.	0.91 tracs. 0-4 tracs.	3.17 0-9
Promedio Total	6.25 0-50	AP		CP		60.72 1-468	43.33 0.6-468	0.94 0-7	0.53 0-8		2 cmetas. 0-6 cmetas.	2.56 tracs. 0-16 tracs.	7.35 0-52

AP: Actividad principal. AS: Actividad secundaria. CP: Cultivo principal. CS: Cultivo secundario. CA: Central de abastos. refrig. Refrigerador. alm.: Almacén.
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

El empresario papero integrado verticalmente se distingue por especialización en el cultivo de papa e integración de producción y comercio de papa. Además, su unidad económica es la más grande de los casos estudiados en esta investigación ya que dispone de

tres bodegas grandes en la central de abastos de la ciudad de México (el productor figura en directorio general de comerciantes mayoristas de la central de abastos de la ciudad de México), dos bodegas refrigeradas y dos almacenes en uno de sus ranchos ubicado en el municipio de Jacona, así como transportes de todo tipo. También tiene 468 ha ubicadas en toda la región y fuera de ella en las que el cultivo principal es la papa (todas cultivadas con papa) alternadas con granos y hortalizas, para el manejo de dichos terrenos cuenta con 16 tractores (ocho de 80 HP, cuatro de 150 HP) con múltiples implementos y 50 peones de planta. La administración de su empresa es realizada directamente por el productor y su familia con el auxilio de un contador que labora de tiempo completo en la oficina construida ex profeso.

El empresario agroindustrial integrado verticalmente se distingue fundamentalmente por tres características que son las siguientes: diversificación económica y agrícola, integración agrocomercial de la producción de papa y agroindustrial del cultivo de fresa, el tamaño de su unidad de producción. Respecto a esta última podemos destacar la cantidad total de hectáreas que cultiva (121.5 ha) en particular con papa (85.5 ha), que es manejada en promedio con 31 peones de planta y 6.5 tractores bien equipados. Además, cuenta con infraestructura de almacenamiento y procesamiento industrial (empacadora y congeladora de fresa) que constituyen una acumulación considerable de capital. La administración de la empresa es muy similar a la anterior aunque cuenta con mayor personal administrativo.

El empresario papero de competencia es un empresario agrícola en sentido estricto pues sus actividades exclusivas se ubican en el ámbito agrícola que son diversificadas, pero el eje de las mismas es el cultivo de papa. Otra distinción es el tamaño de su unidad de producción que es menor al anterior ya que cuenta en promedio con 79 ha que se cultivan con papa en variadas secuencias productivas con hortalizas y granos. Para llevar a efecto esta producción dispone de 15 peones de planta, 5.33 tractores equipados y los transportes básicos. La administración de la empresa es similar a los tipos de productor anteriores.

El microempresario agrícola se caracteriza por ser fundamentalmente una empresa pequeña resultado de acuerdos de carácter informal entre miembros de la familia extensa. El tamaño de la unidad de producción es en apariencia muy similar a la del empresario papero de competencia. Sin embargo, existen varias diferencias sustanciales que son las siguientes: la unidad económica del microempresario agrícola presenta varios centros de decisión, la cantidad de recursos disponibles es resultado de la suma aportada por cada uno de los centros de decisión, la cantidad de fuerza de trabajo contratada es relativamente inferior y las actividades económicas de la unidad son diversificadas ya que comúnmente varios miembros de la familia trabajan como asalariados en distintas actividades fuera o dentro de la región. El microempresario agrícola es el que se encuentra más expuesto a crisis de reproducción debido al tamaño de su unidad económica y al entorno incierto que constituye el subsector papa.

Las unidades económicas campesinas se caracterizan por manejar una superficie promedio de 27.85 ha de las cuales 10.48 ha se dedican a la producción de papa, todas ellas son cultivadas casi exclusivamente con fuerza de trabajo asalariada de carácter temporal o eventual, además, las unidades disponen de al menos un tractor equipado, un tronco con avío y una camioneta. La participación del trabajo familiar es bastante inferior al contratado, la

mayoría de las unidades productivas carecen de infraestructura, excepto algunas que poseen una bodega chica y un pozo de riego de baja capacidad. Las unidades de producción campesinas son diversificadas en términos económicos y agrícolas, además, son plurisectoriales ya que el trabajo familiar se relaciona con diferentes esferas de la economía. En la gestión de sus recursos predomina la lógica de garantizar su condiciones de producción y mejorar sus condiciones de vida según los patrones predominantes en el Bajío Zamorano, aunque algunos consiguen realizar cierta acumulación de capital esta difícilmente les permite cambiar de escala de producción y nivel socioeconómico. Las unidades económicas campesinas que producen papa en distintas magnitudes distan de ser uniformes y más bien exhiben una conducta multiforme que implica la presencia de diferentes tipos de productores de papa campesinos que serán caracterizados a continuación.

El campesino excedentario se distingue porque posee una unidad de producción de tamaño considerable, contrata uno o dos peones de planta que auxilian en el manejo de las 32.4 ha de cultivo y 15.57 ha dedicadas a la producción de papa que en promedio poseen estos productores. Además, dispone de dos tractores equipados, tronco con avío, dos camionetas, una bodega chica y, algunos, tienen un pozo de baja capacidad. La unidad productiva es diversificada ya que combina la producción de granos, fresa y papa, aunque esta última es el eje de la organización de la producción de la mayoría de estos agricultores. La gestión económica y técnica recae generalmente en varios centros de decisión que han aportado recursos a la unidad y varios de sus integrantes frecuentemente se dedican a otras actividades económicas que les permiten contribuir a la reproducción de ésta.

El servidor agricultor se distingue porque el eje de su reproducción es alguna actividad del sector servicios (comercio, empleado en USA, venta y transporte de material de construcción) y el tamaño de su unidad productiva es similar a la del excedentario, aunque su posición económica y nivel de vida pueden ser mayores. La unidad de producción es diversificada ya que combina la ganadería con el cultivo de maíz, cebolla, frijol y papa, pero esta ocupa el lugar más relevante de las actividades agrícolas. La administración de la explotación es muy similar a la anterior en términos de la presencia de varios centros de decisión y la pluriactividad económica.

Los campesinos estacionario y estacionario rentista se distinguen por su baja capacidad de capitalizarse en términos de maquinaria, terrenos agrícolas, transportes e infraestructura por lo que funciona bajo una lógica de reproducción simple. Esta situación se deriva del hecho que son unidades productivas pequeñas por lo que se mueven en un proceso cíclico de incapacidad de incrementar su escala de producción. Son unidades que se reproducen con base en la pluriactividad económica (4), que incluye principalmente el trabajo asalariado y la actividad agrícola constituye el eje de su supervivencia, y la diversificación agrícola (granos, hortalizas, ganadería) en la que el cultivo de papa juega un papel destacado. La gestión económica y técnica casi siempre recaen en un solo centro de decisión, además la mano de obra familiar empieza a jugar un papel más relevante en el funcionamiento de la unidad. La diferencia entre los dos tipos de productores indicados se diferencian porque el campesino estacionario rentista carece de maquinaria, animales de trabajo, infraestructura y terrenos propios razón por la cual

renta tierras de cultivo en forma continua. Ambos tipos de productores se encuentran expuestos en forma permanente a crisis de reproducción debido al tamaño de su unidad económica y al entorno incierto que constituye el subsector papa.

El campesino de subsistencia se caracteriza porque con dificultades alcanza a cubrir su reproducción con base en la agricultura, que es la actividad principal, en combinación con otras actividades económicas como el trabajo asalariado en la región, México y USA. El campesino de subsistencia incluye como rasgo distintivo de su funcionamiento la diversificación de sus actividades agrícolas al igual que todas las unidades productivas que producen papa en el Bajío Zamorano. La administración de la unidad económica generalmente depende de un centro de decisión e incluye la mayor participación de trabajo familiar. El funcionamiento de estas unidades productivas comprende crisis recurrentes de reproducción en forma similar a los campesinos estacionarios y por los mismos motivos. Estas situaciones pueden ser sorteadas con arrendamiento de las tierras de cultivo, convenios de aparcería, ahorros y abandono del cultivo de la papa que puede ser temporal y a veces permanente.

El campesino deficitario es el productor de papa con la unidad económica más pequeña y la mayor participación del trabajo familiar en las labores del campo, carece de maquinaria e infraestructura. Dispone de 3.8 ha de tierras de cultivo de las cuales 1.7 ha se dedican al cultivo de papa, un tronco con avío y una camioneta usada. La administración de estos recursos precarios es realizada por un centro de decisión. La unidad productiva tiene que recurrir a otras actividades económicas en forma continua puesto que la agricultura no le garantiza las condiciones mínimas de su reproducción según los patrones de vida predominantes en el Bajío Zamorano. Este tipo de unidades económicas están expuestas con mayor frecuencia que el resto de las unidades paperas a crisis de reproducción a pesar de la diversificación de su actividad agrícola que permite enfrentar y amortiguar el riesgo e incertidumbre típicos del subsector papa.

5.3 Importancia Económica y Social de los Diferentes Tipos de Productores de Papa

El cuadro 34 muestra como la producción de papa en el Bajío Zamorano puede caracterizarse como fundamentalmente empresarial. Se entrevistaron a 34 productores que fueron ubicados en 10 tipos diferentes que correspondieron el 32.3 % a cuatro variantes empresariales y el 67.6 % a seis tipos del campesinado. El grupo empresarial aunque es numéricamente menor su importancia económicamente es mayor pues detentan el 69 % de la superficie total entrevistada y 83.6 % del área papera, además, su participación en el mercado es predominante con el 85.4 % del volumen de producción y 85 % del valor de la producción.

El grupo campesino detenta únicamente 31 % de la superficie total entrevistada y 16.4 % del área papera, por consiguiente, su participación en el mercado es minoritaria con 14.6 % del volumen de producción y 14.9 % del valor de la producción. Entre el grupo campesino deben destacarse los productores excedentarios y estacionarios que tienen una participación importante en el mercado. En general esta situación se explica por las barreras de entrada que tiene el sector papero en cuanto a costos de producción, riesgos de siniestro (natural, técnico, económico) y la destreza en la gestión técnico-económica del cultivo, que se convierten en barreras infranqueables para el productor de escasos recursos.

Cuadro 34 Importancia económica relativa de los tipos de productores de papa del Bajío Zamorano en 1996.

Tipo de Productor	Productores		Superficie		Area Papera		Volumen de Producción		Valor de la Producción	
	n	%	total (ha)	%	total (ha)	%	total (ton)	%	Total (\$)	%
Empresario Papero Integrado Verticalmente	1	2.9	468	22.7	468	31.8	9 360.0	30.7	19 960 200	30.3
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	2	5.9	243	11.8	171	11.6	4 423.5	14.5	11 407 423.5	17.3
Empresario Papero de Competencia	3	8.8	237	11.5	237	16.1	4 359.0	14.3	9 452 800	14.3
Micro-Empresario Agrícola	5	14.7	476	23.0	356	24.1	7 888.75	25.9	15 209 412.5	23.1
SUBTOTAL EMPRESARIO	11	32.3	1 424	69.0	1 232	83.6	26 031.25	85.4	56 029 836	85.0
Campesino Excedentario	7	20.6	227	11.0	109	7.4	2 044.0	6.7	4 421 640	6.7
Servidor Agricultor	3	8.8	41.5	2.0	26	1.7	533.0	1.7	1 092 755	1.7
Campesino Estacionario	3	8.8	297	14.4	44	3.0	960.0	3.2	2 334 400	3.5
Campesino Estacionario Rentista	2	5.9	35	1.7	35	2.4	417.5	1.4	928 940	1.4
Campesino de Subsistencia	3	8.8	21	1.0	18.6	1.3	364.6	1.2	772 795	1.2
Campesino Deficitario	5	14.7	19	0.9	8.5	0.6	135.5	0.4	286 050.75	0.4
SUBTOTAL CAMPESINO	23	67.6	640.5	31.0	241.1	16.4	4 454.6	14.6	9 836 580.75	14.9
TOTAL	34	100	2 064.5	100	1 473.1	100	30 485.85	100	65 866 416.75	100

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

El cuadro 35 establece que se utilizaron un total de 178 928.38 jornales en 1 473.1255 ha de papa correspondientes a los 34 productores entrevistados en la investigación. Dichos jornales correspondieron en 98.94 % a la fuerza de trabajo contratada y únicamente el 1.06 % pertenecía al trabajo familiar. La magnitud de la erogaciones que represento el pago a la mano de obra contratada fue de \$ 8 550 179.71 lo que implica un gasto promedio por hectárea de \$ 5 695.85 y un salario promedio de 47.79 \$/jornal. Haciendo una extrapolación de estos datos con base en la superficie total de papa de la región de estudio que en 1996 ascendió a 2 744 ha entonces la cantidad de jornales generados por la producción del tubérculo fue aproximadamente de 333 291 que constituyen el 19.59 % de los jornales generados por la agricultura regional (1 701 000 jornales/año) y significaron una derrama económica de \$ 15 926 472.74. Estas cifras ponen de relieve la importancia socioeconomica del cultivo de papa en el Bajío Zamorano particularmente si consideramos que la agricultura regional ha generado 2 204 200 jornales/año entre 1965 y 1970 durante el auge fresihortícola, 2 180 733 jornales/año entre 1970 y 1980 época de expansión del cultivo de fresa, 1 701 000 entre 1980 y 1987 con la reconversión hacia los cultivos de trigo y sorgo (Hontanar, 1992).

Los empresarios paperos concentran el 85.12 % de los jornales totales, el 85.74 % de la mano de obra contratada y, únicamente el 26.83 % del trabajo familiar empleados en el cultivo de la papa por los productores de la región de estudio. Por consiguiente, el empresariado realiza el 86.43 % de las erogaciones totales hechas en el cultivo de papa por los agricultores

entrevistados. Esta situación es totalmente congruente con la participación hegemónica de los empresarios en el subsector papa del Bajío Zamorano en términos de área cultivada, volumen y valor producidos. En contraparte los campesinos tienen una participación minoritaria en la generación de empleo en el cultivo de papa y los gastos realizados por concepto de salarios, pero el mayor uso de trabajo familiar. En general, los tipos de productores con unidades de producción más grandes y con mayor participación en el mercado regional de la papa son los que tienen una presencia más trascendente en el mercado de trabajo regional.

Cuadro 35 Número de jornales y valor de la fuerza de trabajo en el cultivo de papa por tipo de productor del Bajío Zamorano.

Tipo de Productor	Número de Jornales							Valor de la Fuerza de Trabajo		
	Total		Contratada		Familiar		Promedio	Contratada		Promedio
	n	%	n	%	n	%	n/ha	\$	%	\$/ha
Empresario Papero Integrado Verticalmente	82 520	46.12	82 052	46.35	468	24.72	176.32	4 353 281.28	50.91	9 301.88
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	8 198	4.58	8 198	4.63	0	0	47.94	341 647.00	4.00	1 997.94
Empresario Papero de Competencia	25 815.94	14.42	25 815.94	14.58	0	0	108.93	1 202 042.61	14.06	5 071.91
Microempresario Agrícola	35 773	20.00	35 733	20.18	40	2.11	100.49	1 492 949.70	17.46	4 193.68
SUBTOTAL EMPRESARIAL	152 306.94	85.12	151 798.94	85.74	508	26.83	123.63	7 389 920.59	86.43	5 998.31
Campesino Excedentario	10 147	5.67	9 473	5.35	674	35.60	93.09	450 823.50	5.27	4 136.00
Servidor Agricultor	2 352	1.32	2 344	1.32	8	0.42	90.46	106 604.00	1.25	4 100.15
Campesino Estacionario	4 788	2.68	4 588	2.60	200	10.56	108.82	220 306.00	2.58	5 006.95
Campesino Estacionario Rentista	6 300	3.52	6 280	3.55	20	1.06	100.00	250 732.45	2.93	3 979.88
Campesino de Subsistencia	1 828.44	1.02	1 767.14	1.00	61.3	3.24	98.17	87 989.92	1.03	4 724.16
Campesino Deficitario	1 206	0.67	784	0.44	422	22.29	141.88	43 803.25	0.51	5 153.32
SUBTOTAL CAMPESINO	26 621.44	14.88	25 236.14	14.26	1 385.3	73.17	98.92	1 160 259.12	13.57	4 311.22
TOTAL	178 928.38	100	177 035.08	100	1 893.3	100	119.20	8 550 179.71	100	5 695.85

n: Número de jornales total, contratado y familiar por tipo de productor. %: Porcentaje con relación al número total de jornales.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

5.5 Estructura Productiva Flexible: Especialización versus Diversificación

La diversificación productiva ha sido ampliamente analizada por múltiples estudios que la han ubicado como una estrategia de reproducción social de las unidades productivas que permite diversificar los ingresos, enfrentar la incertidumbre (natural, técnica, mercado) que caracteriza a la agricultura e, incluso, constituye una estrategia competitiva moderna de las empresas agrícolas de punta.

En las unidades productivas de papa del Bajío Zamorano la diversificación productiva ha cumplido al menos tres funciones: una forma de acumulación inicial de capital que se requiere para ingresar al subsector papero como productor, es una estrategia de manejo del riesgo ya que suministra excedentes a las explotaciones que les permiten afrontar las frecuentes contingencias del cultivo de la papa y constituye una estrategia de adaptación al permitir diversificar las fuentes de ingreso. La diversificación productiva se reveló en la investigación como una estrategia de reproducción casi universal para los productores de papa del Bajío Zamorano tanto campesinos como empresariales (cuadro 36).

Cuadro 36 Estructura productiva de los productores de papa del Bajío Zamorano en 1996.

Tipo de Productor	Superficie (ha) por Cultivo por Tipo de Productor													
	Papa	Fresa	Jitomate	Cebolla	Olleto	Subtotal	Maíz	Sorgo	Trigo	Frijol	Garbanzo	Subtotal	Total	IDA
Empresario Papero Integrado Verticalmente	468 100 %					468 100 %	160 34.188 %					160 34.19 %	468	0.342
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	171 70.37 %	28 11.52 %			40 16.46 %	239 98.35 %	50 20.58 %	40 16.46 %	70 28.81 %	10 4.12 %		170 69.96 %	243	8.351
Empresario Papero de Competencia	237 100 %		5 2.11 %	5 2.11 %		247 104.22 %		37 15.61 %		30 12.66 %		67 28.27 %	237	1.299
Microempresario Agrícola	356 74.79 %	12 2.52 %	15 3.15 %	11 2.31 %		394 82.77 %	83 17.44 %	15 3.15 %		32 6.72 %		130 27.31 %	476	2.831
SUBTOTAL EMPRESARIAL	1 232 86.52 %	40 2.81 %	20 1.41 %	16 1.12 %		1 348 94.66 %	293 20.58 %	92 6.46 %	70 4.92 %	72 5.06 %		527 37.008 %	1 424	X=3.206
Campesino Excedentario	109 48.02 %	8 3.52 %				117 51.54 %	91 40.09 %	26 11.45 %	81 35.68 %	8 3.52 %	4 1.76 %	210 92.51 %	227	12
Servidor Agricultor	26 62.65 %			3.5 8.43 %		29.5 71.08 %	2.5 6.02 %			9 21.69 %		11.5 27.71 %	41.5	1.731
Campesino Estacionario	44 14.82 %	6 2.02 %				50 16.84 %	27 9.09 %	5 1.68 %	14 4.71 %	7 2.36 %		53 17.845 %	297	6.705
Campesino Estacionario Rentista	35 100 %					35 100 %			5 14.29 %	5 14.29 %		10 28.57 %	35	0.571
Campesino de Subsistencia	18.6255 88.69 %	0.75 3.57 %			0.01 0.0005 %	19.3855 92.31 %	10.5 50 %				0.6255 2.98 % Garbanza	11.1255 52.979 %	21	2.552
Campesino Deficitario	8.5 44.74 %	0.5 2.63 %				9 47.37 %	9 47.37 %	4.5 23.68 %	8.5 44.74 %	5 26.32 %	2 10.53 %	29 152.632 %	19	20.823
SUBTOTAL CAMPESINO	241.1255 37.65 %	15.25 2.38 %		3.5 0.0055 %	0.01 0.00002 %	259.8855 40.58 %	140 21.86 %	35.5 5.54 %	108.5 16.94 %	34 5.31 %	6.6255 1.03 %	324.6255 50.683 %	640.5	X=7.397
TOTAL	1 473.1255 71.36 %	55.25 2.68 %	20 0.01 %	19.5 0.0095 %	40.01 1.94 %	1 607.8855 77.88 %	433 20.97 %	127.5 6.18 %	178.5 8.65 %	106 5.13 %	6.6255 0.0032 %	851.6255 41.25 %	2 064.5	X=5.72

%. Porcentaje de la superficie producida de cada cultivo con relación al área agrícola total de cada tipo de productor.

I.D.A= Índice de Diversidad Agrícola se calcula dividiendo la suma total de la superficie de los otros cultivos sobre la superficie del cultivo especializado (papa), el resultado se multiplica por el N° de los otros cultivos.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

En el Bajío Zamorano la diversificación productiva en tanto elección permanente de cultivos que realiza el productor esta condicionada por las peculiares circunstancias que rodean a la agricultura en dicha región, pero en particular el cultivo de papa. Por un lado, las condiciones agroecológicas presentan una alta capacidad productiva que permite el desarrollo de múltiples plantas útiles para el hombre de tal manera que cada productor puede elegir entre diferentes especies de cereales, leguminosas, hortalizas, oleaginosas, frutales y ornamentales. Por otro lado, el contexto socioeconómico propicia la producción de una gran diversidad de cultivos, entre las condiciones del entorno social que pueden destacarse como favorables se encuentran la amplia red de comunicaciones, la infraestructura productiva (hidráulica, almacenes), centros urbanos cercanos que constituyen mercados agropecuarios, red de comercialización de productos agrícolas, agroindustria, servicios productivos (bancos, casas comerciales).

Los agricultores del Bajío Zamorano se enfrentan cada año a la opción siguiente: destinar sus medios de producción a los diferentes cultivos hortícolas caracterizados por su alto riesgo e incertidumbre que permitirían una eventual acumulación de capital, o invertirlos en alguno de los cultivos básicos que presentan una rentabilidad más baja y estable. El análisis de las elecciones y decisiones efectuadas en 1996 por los productores de papa entrevistados muestra que el cultivo de papa ocupa un lugar preponderante en la estructura agrícola de la mayoría de las unidades productivas. Aunque en el caso de los agricultores campesinos la producción de papa es menos importante, particularmente en los tipos de productores campesino estacionario y deficitario debido fundamentalmente a sus restricciones económicas.

En el cuadro 36 se aprecia que en general los productores campesinos presentan un índice de diversificación agrícola (IDA) más grande que los empresarios. Las excepciones por lado de los campesinos son aquellos cuya reproducción no depende de la agricultura (servidor agricultor) y aquellos que carecen de terrenos propios (campesino estacionario rentista) hechos que explican una baja diversificación. En el caso empresarial, los empresarios agroindustriales integrados verticalmente presentaron una alta diversificación productiva pues ambos provienen de las filas del campesinado ejidal y han tenido que acumular capital combinando distintas actividades económicas y productivas.

En general, la estructura productiva, además de diversificada, es muy flexible pues el productor elige y decide las proporciones de superficie de cada cultivo en función de la disponibilidad de recursos financieros que esta relacionada directamente con los resultados económicos del ciclo anterior, la compatibilidad técnica de los ciclos de cultivo de las diversas producciones (competencia entre calendarios de cultivo), las estrategias de reproducción y estrategias para enfrentar el riesgo que cada productor implementa. El campesinado mostró una mayor diversificación en torno a la producción de granos, mientras que los empresarios se inclinaron por el cultivo de hortalizas. Los motivos son los bajos costos de producción y rentabilidad de los granos; en contraparte los altos costos y rentabilidad de las hortalizas. En general los cultivos más relevantes, después de la papa, fueron maíz, trigo y fresa.

La magnitud de la superficie destinada a los diferentes cultivos en cada unidad de producción resulta de elecciones y decisiones que los productores realizan año tras año. Las

decisiones de los productores que se manifiestan en el área cultivada cada ciclo y los gastos por hectárea, dependen de las expectativas de rentabilidad entre diferentes bienes agrícolas, los riesgos de cada cultivo y la disponibilidad de recursos en el tiempo oportuno. El financiamiento, los precios y los costos de producción son determinantes de las condiciones señaladas. Los productores de papa del Bajío Zamorano mostraron una capacidad real de respuesta productiva a estímulos económicos, las señales del mercado y factores como los mencionados.

Si se considera un cierto tipo de manejo técnico, determinado previamente, y el costo que le corresponde, el área final de cada cultivo y en particular de papa depende en gran medida de las distintas posibilidades de financiamiento, tales como autofinanciamiento, agricultura de contrato, aparcería (gastos-beneficios compartidos), créditos bancarios, prestamos y créditos privados, que se combinan en diferente proporción año tras año según el tipo de productor. En el Bajío Zamorano la mayoría de los productores de papa prefieren el autofinanciamiento que en la región se alcanza mediante diferentes estrategias como la diversificación productiva, actividades económicas complementarias (migración temporal, trabajo asalariado, comercio), ahorros. Por lo tanto, la sucesión de años malos en los diferentes cultivos condiciona la cantidad de hectáreas que cada productor destina a cada cultivo año tras año.

En general, puede afirmarse que la mayoría de las explotaciones paperas del Bajío Zamorano carecen de una planificación a largo plazo del área destinada a la producción a cada uno de los cultivos posibles en la región. En realidad se efectúa una planificación coyuntural del área orientada a los diferentes cultivos. La cantidad final de hectáreas sembrada con cada cultivo se decide los días que preceden a la siembra, y en el mejor de los casos unos meses antes. Nada está fijado en forma definitiva hasta que se siembre la última hectárea.

La ganadería como actividad opcional de la estrategia de diversificación productiva tiene una escasa importancia para los productores de papa del Bajío Zamorano (cuadro 37). Para los campesinos la actividad pecuaria cumple fundamentalmente la función de suministrar alimentos para la familia o fuerza de tracción y tiene una escasa importancia comercial. Para un grupo reducido de empresarios la ganadería ocupa un lugar destacado en la reproducción de su unidad económica tal es el caso de algunos agricultores pertenecientes a los tipos de productores empresario agroindustrial integrado verticalmente y microempresario agrícola.

En síntesis, La composición relativa de cultivos (estructura productiva) varía entre explotaciones expresando las elecciones y decisiones que realizan cada uno de los productores de papa en función de sus objetivos y proyectos, posibilidades de financiamiento y estrategias que cada uno implementa para enfrentar los riesgos propios de la agricultura. Esto es, la estructura productiva refleja, por un lado, la compatibilidad técnica de los ciclos de cultivo de las diversas producciones (competencia entre calendarios de cultivo), la capacidad económica de las unidades de producción, así como la lógica y las estrategias de reproducción social de cada agricultor y, por otro lado, las condiciones regionales de la agricultura: agroecológicas y socioeconómicas.

Cuadro 37 Actividades pecuarias por tipo de productor papero del Bajío Zamorano.

Tipo de Productor	No DE PRODUCTORES			No DE CABEZAS			SUPERFICIE			
	Total	Ganaderos	%	Total	Tipo	Raza	Total	No Prod.	Pecuaria	%
1	1	0	0	0			468	0	0	0
2	2	1	2.94	200 vacas 9 caballos	80 vacas 120 becerros	Holstein	243	1	52 P	2.52
3	3	1	2.94	4 caballos			237	0	0	0
4	5	2	5.88	46 vacas 4 caballos 1 toro	27 vacas 19 becerros	Holstein	476	1	5 RE	0.24
Subtotal Empresario	11	4	11.76	246 vacas 17 caballos 1 toro	107 vacas 139 becerros	Holstein	1 424	2	57	2.76
5	7	3	8.82	9 vacas 11 caballos 48 aves	9 vacas	Holstein x Corriente	227	1	2 E	0.09
6	3	1	2.94	4 vacas 2 caballos	4 vacas	Holstein x Corriente	41.5	0	0	
7	3	1	2.94	50 vacas 4 caballos 1 toro	30 vacas 20 becerros	Cebú x charolay	297	1	230 P	11.14
8	2	0	0				35	0	0	0
9	3	1	2.94	4 vacas 1 caballo 5 aves	2 vacas 2 becerros	Holstein x Corriente	21	0	0	0
10	5	2 3 2	5.88	12 vacas 4 caballos 1 mula 26 aves	9 vacas 3 becerros	Holstein x Corriente	19	0	0	0
Subtotal Campesino	23	8	23.53	79 vacas 22 caballos 1 toro 1 mula 79 aves	54 vacas 25 becerros		640.5	2	232	11.24
TOTAL	34	12	35.3	325 vacas 39 caballos 2 toros 1 mula 79 aves	161 vacas 164 becerros		2064.5	4	289	14

1.-Empresario papero integrado verticalmente. 2.-Empresario agroindustrial integrado verticalmente. 3.-Empresario papero de competencia. 4.- Microempresario agrícola. 5.-Campesino excedentario. 6.-Servidor agricultor. 7.-Campesino estacionario. 8.-Campesino estacionario rentista. 9.-Campesino de subsistencia. 10.-Campesino deficitario.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

En este sentido, los cambios en la estructura productiva expresan la voluntad y capacidad de los productores para producir distintos bienes agrícolas. En consecuencia, cualquier cambio en la cantidad de hectáreas cultivadas con especie debe ser interpretado como un resultado de modificaciones de la situación económica de las unidades de producción y en particular de su nivel competitivo dentro de cada subsector agrícola. También se expresa en este indicador la forma de crecimiento de las diferentes actividades agrícolas: vertical u horizontal, intensiva o extensiva. Los cambios en la estructura productiva al interior de cada unidad de producción pueden ser resultado de imposiciones de las circunstancias socioeconómicas regionales, nacionales o internacionales que son internalizadas y procesadas por aquellas.

5.6 Estrategias de Adaptación de los Productores de Papa del Bajío Zamorano

La agricultura es una actividad económica que se caracteriza por ser aleatoria e incierta, a diferentes grados en función de los distintos cultivos. En el Bajío Zamorano los productores de papa han creado diferentes estrategias para adaptarse a dicha incertidumbre entre las que pueden mencionarse las siguientes: a) estructura productiva flexible y diversificada que varía según las circunstancias coyunturales en función de los resultados

obtenidos previamente, los riesgos y oportunidades de cada cultivo. b) Pluriactividad económica que permite afrontar o al menos limitar la variabilidad de ingresos agrícolas particularmente los que provienen de las hortalizas. c) Diversificar las fuentes de financiamiento permite encarar las contingencias y crisis de autofinanciamiento que comúnmente experimentan los agricultores.

5.6.1 Diversificación de fuentes de financiamiento del cultivo de papa

En un cultivo como la papa que se caracteriza por sus costos sumamente elevados, solo superados por la fresa, la cuestión del financiamiento se vuelve crucial en distintos grados dependiendo de la cantidad de hectáreas que cada productor pretenda manejar y de la situación económica de cada uno de ellos. Este problema es afrontado por cada explotación con modalidades muy variadas en función de diversas circunstancias que pueden oscilar año con año. Así, si se considera un cierto tipo de manejo técnico, determinado previamente, y el costo que le corresponde, la superficie final de papa depende en gran medida de las distintas posibilidades de financiamiento, tales como autofinanciamiento, aparcería (gastos-beneficios compartidos), créditos bancarios, préstamos y créditos privados, que se combinan en diferente proporción año tras año y según el tipo de productor.

En el Bajío Zamorano la mayoría de los productores de papa prefieren el autofinanciamiento, que en la región se alcanza mediante diferentes estrategias como la diversificación productiva, actividades económicas complementarias (migración temporal, trabajo asalariado, comercio), ahorros. Aunque en la región de estudio, la capacidad de autofinanciamiento se vincula principalmente a los resultados económicos de la producción de papa de los ciclos anteriores. Por lo tanto, la sucesión de años malos obligó a varios productores a reducir la cantidad de hectáreas venía sembrando (vid capítulo siguiente), efectuar convenios de aparcería, contratar préstamos, entre otras acciones, e incluso a abandonar el subsector papa temporal o definitivamente o al menos considerar esta posibilidad. Otras formas de financiar la producción de papa son menos frecuentes en la región de estudio debido en parte a que en ella existe una gama relativamente amplia de autofinanciarse. Además, la mayoría de los productores de papa abajeños manifestaron su desagrado por las “drogas” (deudas) y el preconditionamiento de sus ingresos. Por otro lado, el entorno económico nacional y agrícola en los últimos veinte años ha funcionado bajo crisis recurrentes lo que hace que la contratación de créditos sea especialmente riesgosa.

El impacto de la crisis económica nacional se visualiza en la disminución del número y monto de los créditos de avío y refaccionario, así como en la elevación de las tasas de interés. Durante el auge económico salinista los montos de crédito y el número de acreditados entre los productores de entrevistados fueron de una magnitud considerable debido en parte a las bajas tasas de interés (cuadro 38). Destacan por su constancia en la adquisición de créditos y los montos contratados entre 1989-1997: los productores intermedios, el empresario papero de competencia, microempresario agrícola, campesino excedentario y campesino estacionario. La mayoría de los entrevistados (88.2 %) mostró preferencias por el autofinanciamiento u otras estrategias. En 1995 se observa una drástica caída de los montos contratados en una magnitud

superior al 50 %, mientras que en 1996 se aprecia cierta recuperación. En las listas de productores habilitados por BANRURAL (crédito de avío) se muestra como la papa después de ocupar el tercer lugar en 1995, detrás de fresa y maíz primero y segundo lugar respectivamente, según número de productores, superficie y monto acreditados pasa a ocupar el segundo lugar y a disputarle el primero a la fresa. Cabe destacar que los cultivos de granos prácticamente desaparecen de las listas de BANRURAL en 1996 y 1997.

Cuadro 38 Crédito de avío de papa por tipo de productor del Bajío Zamorano entre 1989-1997.

Año	Tipo de Productor (1)	No de productores con crédito	Monto miles \$ (2)	ha	Banco	Tasa de Interés	Cvepro FIRA
1989	Empresario (4)	2	717 700	168	BANAMEX	54	3
1990	Empresario (1-4)	5	1 150 500	145	BANCOMER	36-40	3
					COMERMEX	33.25	3
					BANPAIS	29.5 y 43.75	1
1991	Empresario (1,3,4)	4	2 082 500	237	BANAMEX	24-28.25	3
					COMERMEX	20.5	3
					BANCOMER	24.5	3
	Campesino (7)	1	100 000	9	SERFIN	19.25	1
	TOTAL	5	2 182 500	246			
1992	Empresario (3,4)	4	1 160 000	131	BANCOMER	20-26.5	3
					PROMEX	19.5 y 26.5	3
					BANAMEX	20.5	3
	Campesino (5,7)	3	740 000	60	BANCOMER	15-24.5	3 y 1
	TOTAL	7	1 900 000	191	SERFIN	15.75	1
1993	Empresario (4)	1	100	10	BANCOMER	20.75	3
	Campesino (7)	1	167.04	15	BANRURAL	20	3
	Total	2	267.04	25			
1994	Empresario (2,3,4)	3	2 403	198	SERFIN	16.75	3
					BANAMEX	20.75	3
					BANCOMER	16.75 y 23.25	3
	Campesino (5,7,9)	3	510	54	PROMEX	16.75 y 20.75	3
	TOTAL	6	2 913	252	BANCOMER	16.75-23.25	3
1995	Empresario (4)	2	707.25	54	SERFIN	58.41	1
					BANRURAL	37.13	2
					BANCOMER	72.55	3
	Campesino (5,7)	2	370.86	32	BANRURAL	49.25 y 60.41	2
	TOTAL	4	1 078.11	86	SERFIN	76.83	2
1996	Empresario (3,4)	4	1 614.45	241	MEXICANO	31.57	3
					BANRURAL	27.81 y 28.51	2 y 1
					BANCOMER	28.51	3
	Campesino (5)	1	263.12	16	BANRURAL	27.81 y 31.25	1
	Total	5	1 877.57	257			
1997	Empresario (4)	1	110.63	5	BANRURAL	20.42	2
					BANRURAL	23.35	2
	Campesino (5)	1	265.512	12			
	TOTAL	2	376.142	17			

(1) Los números que aparecen entre paréntesis corresponden al tipo de productor de los diez definidos en la investigación.

(2) Los montos de los créditos de avío de 1989 a 1992 están en viejos pesos y de 1993 a 1997 están en nuevos pesos.

Fuente: Elaboración propia con base en listas de productores acreditados de FIRA 1989-1997

Los créditos refaccionarios fueron solicitados casi en su totalidad por los productores empresariales a excepción de dos productores estacionarios que solicitaron crédito en 1990 y 1992 respectivamente, para vehículos de campo y construcción de presas-bordos, pero posteriormente incurrieron en cartera vencida. En 1996 ningún productor entrevistado pidió crédito, pero dos empresarios del estrato más bajo (microempresario agrícola) tenían cartera vencida reestructurada. Es obvio que aún en el auge económico salinista solo los productores empresariales recurrieron al crédito refaccionario para invertir y capitalizarse.

Las estrategias implementadas por los agricultores para afrontar este entorno adverso y riesgoso están expuestas esquemáticamente en la figura 1. Una de esas estrategias que merece

una mención especial es la práctica de la aparcería que cumple varias funciones tales como financiar un cultivo tan costoso como la papa, brincar las barreras de acceso al sector, compartir riesgos atenuando las consecuencias de contingencias adversas, permitir acceso gratuito a la tierra a quienes carecen de ella. Además ha jugado un papel importante en la difusión del cultivo por la región y en la iniciación en el cultivo de la papa por muchos productores a bajo costo y con menores riesgos.

El cuadro 39 presenta que productores realizaron el cultivo de la papa bajo aparcería, que representa el 29.4 % de los productores entrevistados y el 6.5 % del área que éstos poseen. Los productores muy grandes y los muy pequeños pocas veces incurren en la práctica de mediería. Los primeros que prefieren rentar terrenos porque tienen los recursos necesarios para ello, les permite elegir las parcelas más adecuadas, mayor movilidad por la región y producir-comercializar papa según su conveniencia. Los segundos generalmente arriendan sus parcelas, las cultivan en mediería o siembran pequeñas superficies de papa en el contexto de una estructura productiva diversificada pues carecen de los recursos necesarios para cultivar papa. Entonces la toma de terrenos ajenos en aparcería se reveló en la investigación como una estrategia de reproducción propia de los productores intermedios, empresarios o campesinos, que disponen de recursos financieros insuficientes para cultivar papa y/o no quieren afrontar todos sus riesgos. Algunos empresarios dan sus parcelas en aparcería porque se han descapitalizado.

Cuadro 39 Importancia de la aparcería en el cultivo de la papa por tipo de productor del Bajío Zamorano.

Tipo de Productor	Dueño Aparcero		Aparcero		Rentista-Aparcero	
	n	ha	n	ha	n	ha
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente			1	6		
Microempresario Agrícola	1	18	1	20	1	20
Subtotal Empresarial	1	18	2	26	1	20
Campesino Excedentario			1	4		
Servidor Agricultor			1	8		
Campesino Estacionario	1	4	1	2		
Campesino de Subsistencia	1	10				
Campesino Deficitario	1	4				
Subtotal Campesino	3	18	3	14		
Total	4	36	5	40	1	20

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

Los convenios de aparcería incluyen en todos los casos la aportación de la semilla y el fertilizante por el aparcero y la tierra por el dueño, además comparten el 50 % del valor de la cosecha. Sin embargo, los convenios de aparcería no son homogéneos sino que presentan una diversidad de variantes según acuerdos específicos de los contratantes (cuadro 40), pero en la mayoría de los casos invierte más el propietario que el aparcero entre otras razones porque la tierra no se considera un costo en el contrato.

Cuadro 40 Modalidades de aparcería en el cultivo de la papa en el Bajío Zamorano.

Modalidad	Propietario		Aparcero	
	Aporta	Ingresos	Aporta	Ingresos
A	Tierra Preparación de tierra 50% Fertilizante 50% Fumigantes Resto prácticas agrícolas 50% Costo de cosecha	50% Cosecha	Semilla 50% Fertilizante 50% Fumigantes 50% Costo de cosecha	50% Cosecha
B	Tierra Preparación de tierra Siembra Labores culturales 50% Costo de cosecha	50% Cosecha	Semilla Fertilizante 50% Costo de cosecha	50% Cosecha
C	Tierra Preparación de tierra Resto prácticas agrícolas 50% Fertilizante 50% Casanjeo 50% Cosecha	50% Cosecha	Semilla 50% Fertilizante (todo o primera fertilización) 50% Casanjeo 50% Costo de cosecha	50% Cosecha
D	Tierra Preparación de tierra Resto prácticas agrícolas 50% Casanjeo 50% Cosecha	50% Cosecha	Semilla 50% Última fumigada 50% Casanjeo 50% Costo de cosecha	50% Cosecha
E	Tierra Todas las prácticas agrícolas	50% Cosecha	Semilla Fertilizante (Primera fertilización o todo)	50% Cosecha
F	Tierra Todas las prácticas agrícolas	50% Cosecha	Semilla Fertilizante Tecto + furadan + azufre \$300 Siembra	50% Cosecha
G	Tierra 50% Actividades siembra-cosecha	50% Cosecha	Preparación de tierra 50% Actividades siembra-cosecha	50% Cosecha
H	Tierra Todas las prácticas agrícolas 50% Casanjeo 50% Cosecha	50% Cosecha	Semilla Fertilizante 50% Casanjeo 50% Costo de cosecha	50% Cosecha

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

5.7 Notas

(1) Para el análisis de las relaciones que establecen los productores con su entorno social, partimos de que es a través de la participación en el mercado como el campesino cafecultor hace posible que su producción caracterizada como pequeña producción mercantil se valore, y adquiera su importancia para la sociedad global. De acuerdo con lo planteado por Marx, se entiende que para que se pueda desarrollar este intercambio precisa que entren en escena las mercancías, concebidas como bienes materiales que encierran un valor como resultado de la materialización del trabajo humano. Las relaciones de mercado en tanto conjunto de mecanismos por medio de los cuales diversos individuos realizan y desarrollan acuerdos de compraventa de mercancías (fuerza de trabajo, bienes y servicios) utilizando normalmente el dinero como medio de pago, proceso en el cual se realiza el intercambio, cuyo saldo les puede resultar favorable o desfavorable (Martínez, 1995).

(2) Empresa en crisis. Una empresa se encuentra en crisis cuando acusa de forma duradera pérdidas y ve que su cuota de mercado se contrae de tal manera que es posible que incluso desaparezca (OCDE, 1995). Los administradores de empresas comúnmente manejan la existencia del ciclo de la empresa el cual tiene las fases siguientes: i) Inicio de la Empresa: en este momento solo se cuenta con el capital de los socios ya que no existen fuentes de financiamiento y no pueden pagarse dividendos. ii) Crecimiento Inicial: en esta fase crecen las

necesidades de financiamiento que se satisfacen con fuentes externas, la empresa puede pagar dividendos a los socios cuyo desembolso en efectivo puede representar el 10 %. iii) Expansión de la Empresa es el momento en el cual se cuentan con muchas fuentes de financiamiento (lo ideal es que sea de 40 % de la estructura de la empresa), se achica el capital propio por medio de la venta de acciones y el desembolso en efectivo por dividendos puede ser del 20 %. iv) Empresa Consolidada, v) Decadencia de la Empresa: ocurre cuando el objetivo de la empresa era limitado, no se realiza reinversión de capital, se ha cubierto el ciclo de vida del producto, falta renovación de la empresa (Valdés, 1997).

Las unidades de producción campesina presentan una dinámica que se caracteriza por presentar situaciones de equilibrio o crisis en el que éstas se pueden encontrar al establecerse un desbalance interno, como resultado de las condiciones externas que enfrenta la unidad productiva. La crisis de la unidad de producción se entiende como las dificultades extremas, que en un momento dado pueda tener ésta para reproducirse en los mismos términos en que venía funcionando, reponerse y garantizar al productor la satisfacción de sus necesidades de sobrevivencia, lo cual idealmente se garantizaría en condiciones de estabilidad. De ahí que equiparemos una situación de crisis con la existencia de una reproducción deficitaria que pueda existir al interior de la unidad y se observe por períodos largos de tiempo o en cada ciclo productivo. Contrariamente una situación de estabilidad o equilibrio estaría dada por las posibilidades para una reproducción simple de la unidad de producción campesina y dado el caso para una reproducción ampliada (Martínez, 1995).

(3) La flexibilización de las relaciones productivas de la agricultura ha sido siempre una constante debido a las incertidumbres de la actividad silvoagropecuaria derivados del comportamiento de la naturaleza, la fertilidad, heterogeneidad de los procesos agrícolas, mecanización limitada, inestabilidad de la demanda y carácter perecedero de los productos. Se reconocen tres fases de desarrollo agrícola en las que predominan diferentes formas de flexibilidad que son las siguientes: Primera fase (1770 a 1940): flexibilidad total caracterizada por el control directo (esclavitud, acasillamiento) y mayor disponibilidad de la fuerza de trabajo. Segunda fase (1940 a 1975): flexibilidad cuantitativa que se distingue por el control burocrático de la fuerza de trabajo, además, permite adecuar los tiempos de trabajo, formas de pago (a destajo) y horarios de trabajo. Tercera fase (1975 a 1999): flexibilidad cualitativa que pone énfasis en la calificación, especialización, polivalencia e implicación. Requiere un trabajador que piense y maneje varias funciones. Se eliminan los capataces y mayordomos para dar paso a diferentes formas de autocontrol de la fuerza de trabajo. La flexibilidad actual se caracteriza por su capacidad de combinar lo viejo con lo nuevo refuncionalizando viejas formas de trabajo (Lara, 1998).

(4) La pluriactividad económica se trata de un conjunto de actividades económicas que, en este caso, desempeñan los miembros de una unidad doméstica. No se trata de una mera aglomeración de ocupaciones relacionadas al azar sino de un conjunto coherente en donde, de acuerdo a las necesidades y condiciones bajo las que se reproducen los miembros de la unidad, se jerarquizan las fuentes de ingresos. A lo largo del ciclo vital la importancia de una actividad fluctúa con relación a las demás, conforme a las prioridades de los miembros de la unidad en

cada distinta etapa del ciclo vital. Las fuentes de ingresos guardan una estrecha relación de interdependencia en la que una actividad es la más importante, y las demás son complementarias, o bien ninguna fuente de ingresos predomina, sino todas son igualmente relevantes.

La estrategia de la pluriactividad económica ha permitido la continuidad de la unidad doméstica como centro de producción y consumo aun cuando se ha visto amenazada por las modificaciones que acarrea cualquier cambio a nivel macro (Moctezuma, 1994).

(5) Lara (1998) reconoce tres fases del desarrollo capitalista en la agricultura que son las siguientes: a) Fase de tipo manufacturero-artesanal en la cual predominan las haciendas y plantaciones, mientras que el control del trabajo se realiza por medio de formas simples y directas que incluso privan a los trabajadores de su libertad tales como la esclavitud y acasillamiento entonces la flexibilidad es total ya que permite la mayor disponibilidad de la fuerza de trabajo. b) La segunda fase se caracteriza por la mecanización y una nueva división social del trabajo. La forma de control del trabajo es la flexibilidad cuantitativa en lo que respecta a las formas de contratación, empleo y pago porque las empresas optan por el trabajo temporal para realizar las tareas que requieren un uso intensivo de mano de obra. c) La tercera fase se distingue porque la competencia internacional en productos de exportación esta llevando a las empresas a una reestructuración productiva: la flexibilidad empresarial. Esta flexibilidad productiva se caracteriza por la incorporación de normas de calidad pues hoy no se busca productos de consumo masivo y la agricultura ya no es solo fuente de materias primas sino que tiene funciones más amplias (estéticas, ecológicas, diversificación), mayor diversificación productiva, diversificación de mercados, dispersión geográfica o mayor movilidad de las empresas, incorporación de nuevas tecnologías, nuevas formas de organización del trabajo (equipos de trabajo, círculos de calidad total, especializados), creación de un cierto tipo de demanda y por tanto de mercado. La flexibilidad empresarial es la capacidad de combinar lo viejo con lo nuevo, de refuncionalizar las viejas formas de trabajo. Este nuevo modelo de acumulación se traduce en un control de la fuerza de trabajo que permite lograr un equilibrio óptimo entre mano de obra y maquinaria (flexibilidad cualitativa). La flexibilidad cualitativa se caracteriza por la especialización por producto y labores, mayor movilidad del jornalero, recalificación de la fuerza de trabajo, nuevas formas de trabajo, mayores exigencias de calificación en el trabajo (adiestramiento específico, capacidad de improvisación, trabajador que piense y maneje varias funciones aunque no debe confundirse con la obtención de papeles, diplomas o el manejo de maquinaria), mayores requerimientos de polivalencia (no confundir con milusos o multitareas, ya que la polivalencia supone especialización y calificación) y especialización, mayor eventualidad del trabajo, mayor dispersión geográfica, mayor inestabilidad laboral y de vida, mayor competencia por el trabajo, autocontrol de la fuerza de trabajo eliminando los mayordomos y capataces, precarización y minorización de la fuerza de trabajo (feminización, infantilización).

5.8 Bibliografía

Barthas, B. 1996. Objetivos del productor y prácticas campesinas. Elementos para el diagnóstico. Chapingo, México. Documento Inédito. 24 p.

Hontanar. 1992. La agricultura en el Valle de Zamora. Revista Hontanar No. 5. Zamora, Michoacán. Editorial Sisgrafic. pp. 11 a 17.

Lara F., S. M. 1998. Nuevas experiencias productivas y nuevas formas de organización flexible del trabajo en la agricultura mexicana. México D. F. Procuraduría Agraria/ Juan Pablos Editor. pp. 123 a 145.

Martínez Q., A. 1995. Crisis del café y estrategias campesinas (El caso de la unión de ejidos Majomut en los altos de Chiapas). Chapingo, México. Universidad Autónoma de Chapingo/Dirección de Centros Regionales/Maestría en Desarrollo Rural Regional. pp. 135 a 140.

Moctezuma Ll., P. 1994. La migración y la agricultura comercial en Patamban: sus impactos en la toma de decisiones frente a los cambios macroeconómicos. Estudios Michoacanos VI. Zamora, Michoacán. Colegio de Michoacán/Gobierno del Estado de Michoacán. pp. 353 a 371.

OCDE. 1995. Glosario de economía industrial y derecho de la competencia. Madrid, España. OCDE/Ediciones Mundiprensa. pp. 43-45.

Schejtman, A. 1986. Economía campesina y agricultura empresarial (tipología de productores del agro mexicano). 3ª edición. México, D. F. Siglo Veintiuno Editores. pp. 60 a 110.

Valdés Ch., H. 1997. Tercera conferencia del diplomado en innovación empresarial: Financiamiento empresarial. Sábado 11 de Octubre de 1997.

6. COMPETITIVIDAD, VENTAJA COMPETITIVA Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LOS PRODUCTORES DE PAPA DEL BAJIO ZAMORANO

El supuesto básico de esta investigación es que la diversidad de productores implica diferentes estrategias y ventajas competitivas que tienen como consecuencia un distinto nivel de competitividad. La competitividad es la capacidad de las unidades económicas de competir con éxito en los mercados internacionalizados. El punto de partida es comprender que la productividad con que se emplean los recursos (tierra, trabajo, capital) es el principal determinante, a la larga, del nivel de competitividad de cualquier sistema-producto, porque es la causa principal de la rentabilidad. Así, un creciente nivel de vida para los agentes involucrados depende de su capacidad para alcanzar altos niveles de productividad y aumentarla en el transcurso del tiempo. El crecimiento sostenido de la productividad requiere que la cadena del valor y el sistema del valor se perfeccionen constantemente. Los productores de un sistema-producto deben mejorar inexorablemente la productividad, no solo mediante el incremento de los rendimientos físicos, sino también a través de la elevación de la calidad de los productos, la adición de características deseables, diferenciación de productos, relaciones y servicios con los clientes, mejora de la tecnología de los productos, superación de la eficiencia productiva, prestigio y lealtad a la marca.

Los productores deben conseguir las características que les permitan enfrentar con éxito las fuerzas de la competencia, esto es, deben crear ventaja competitiva dentro de un sector económico para lograr su permanencia dentro de éste. La ventaja competitiva es la posición favorable que ocupa una unidad económica dentro de la competencia de un sector económico. El posicionamiento o ventaja competitiva comprende el enfoque general de la unidad económica en su forma de competir y no únicamente sus productos o su grupo meta de clientes. A largo plazo, las unidades económicas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible. La ventaja competitiva no es una cualidad que se alcance de una vez y para siempre, por el contrario es altamente dinámica como la competencia, por consiguiente exige un esfuerzo continuo de las unidades económicas en inversión, innovación y mejora. Se conocen dos tipos fundamentales de ventaja competitiva: coste inferior y diferenciación.

Los agentes económicos deben construir las aptitudes requeridas para competir en segmentos de mercado cada vez más refinados. Las unidades económicas han descubierto muchos medios para ser competitivas, esto es, los métodos (estrategia competitiva) para dotarse de las cualidades (ventaja competitiva) que le permitan enfrentar con éxito las fuerzas de la competencia. Así, la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector económico, que es el ámbito en el que ocurre la competencia. La estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector económico y obtener así un rendimiento superior sostenible sobre la inversión para la empresa. Se conocen tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo general o total en costos, diferenciación del producto o servicio y enfoque de mercado o alta segmentación (centrado en el costo, diferenciación centrada).

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su circunstancia o entorno. El aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores económicos en los cuales compite, ya que el sector es el ámbito en donde se establece la competencia real y por consiguiente donde se gana o se pierde la ventaja competitiva. Dos aspectos esenciales sirven de base para la elección y desarrollo de una estrategia competitiva: a) factores internos de la empresa (fuerzas y debilidades de la empresa, valores personales de los ejecutivos clave); b) factores externos de la empresa (estructura del sector económico -oportunidades y riesgos-, posicionamiento dentro del sector, expectativas sociales de mas amplitud).

6.1 Competitividad de los Productores de Papa del Bajío Zamorano

La noción de competitividad puede definirse como la capacidad de las unidades económicas de competir con éxito en los mercados internacionalizados. En otras palabras, la competitividad es la capacidad de una unidad económica para permanecer o penetrar en un mercado con ganancias y, además, mejorar el nivel de vida de sus integrantes. Es decir, una unidad económica es competitiva en un mercado determinado, si logra tener utilidades (ingresos superiores a sus costos) durante un periodo mas o menos largo dentro de este mercado (permanencia) que repercutan en el desarrollo de la unidad económica así como en un mejor nivel de vida de sus socios y empleados. En esta investigación los criterios para establecer el nivel de competitividad son los siguientes: a) evolución de la producción de papa en las unidades de producción; b) participación en el mercado (volumen y valor de la producción); c) productividad (productividad de la tierra, productividad de la fuerza de trabajo); d) rentabilidad.

6.1.1 Evolución de la producción de papa en las unidades de producción del Bajío Zamorano

La evidencia más significativa del nivel de competitividad de una unidad económica es la permanencia o incremento de su participación en el mercado con ganancias. La participación en el mercado se expresa directamente en el volumen y valor de ventas. El volumen de la producción de un bien agrícola depende directamente del área cultivada y de la productividad obtenida. Así, la evolución del área de papa por tipo de productor nos muestra como ha sido su participación en el mercado y es una evidencia del nivel de competitividad de la unidad económica, esto es, su capacidad para competir. El cuadro 41 resume el comportamiento de los productores de papa del Bajío Zamorano en relación con el área de papa cultivada por cada uno de ellos entre 1980 y 1997.

Los agricultores del Bajío Zamorano se enfrentan cada año a la opción siguiente: destinar sus medios de producción a un cultivo caracterizado por la incertidumbre que permitirá una eventual acumulación de capital, o invertirlos en otros cultivos. El análisis de las elecciones y decisiones efectuadas de 1980 a 1997 por los productores de papa entrevistados muestra un gran dinamismo en cuanto a la entrada y salida del sector papero así como en la participación relativa de cada uno en la superficie total de papa.

Cuadro 41 Evolución del área de papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano entre 1980–1997.

TIPO DE PRODUCTOR	EVOLUCIÓN DEL AREA DE PAPA POR AÑO							
	Inicio	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1980 – 1997
Empresario	3 (1)	70	70	105	145	468	468	
Papero			0 % (2)	50 %	38.1 %	222.76 %	0 %	568.57 %
Integrado			0 % (3)	8 %	6.4 %	105.38 %	0 %	8.70 %
Verticalmente								
Empresario	12	80	95	80	85	171	264	
Agroindustrial			18.75 %	–15.79 %	6.25 %	101.18 %	54.39 %	230 %
Integrado			3.43 %	– 3.43 %	1.21 %	67.19 %	42.76 %	6.29 %
Verticalmente								
Empresario	45.5	90	95	140	160	237	227	
Papero de			5.56 %	47.37 %	14.29 %	48.125 %	– 4.22 %	152.22 %
Competencia			1.08 %	7.66 %	2.67 %	38.79 %	– 4.31 %	5.08 %
Microempresario	72	93	120	159	190	356	254.5	
Agrícola			29.03 %	32.50 %	19.50 %	87.37 %	– 28.51 %	173.66 %
			5.07 %	5.59 %	3.55 %	60.81 %	– 33.25 %	5.47 %
TOTAL	132.5	333	380	484	580	1 232	1 213.50	
EMPRESARIAL			14.11 %	27.37 %	19.83 %	112.41 %	– 1.50 %	264.41 %
			2.64 %	4.81 %	3.61 %	71.96 %	– 1.51 %	6.70 %
Campesino	29	27	42	75	70	109	112.5	
Excedentario			55.56 %	78.57 %	– 6.67 %	55.71 %	3.21 %	316.67 %
			8.70 %	11.28 %	– 1.38 %	43.57 %	3.16 %	7.21 %
Servidor	6	0	0	2	11	26	49	
Agricultor			∞	∞	450 %	136.36 %	88.46 %	∞
			∞	40 %	27.69 %	81.08 %	61.33 %	11.76 %
Campesino	7	30	30	35	34	44	18	
Estacionario			0 %	16.67 %	– 2.86 %	29.41 %	– 59.09 %	– 40 %
			0 %	3.08 %	– 0.58 %	25.64 %	– 83.87 %	– 2.94 %
Campesino	10	0	0	2	10	35	48	
Estacionario			∞	∞	400 %	250 %	37.14 %	∞
Rentista			∞	40 %	26.67 %	111.11 %	31.32 %	11.76 %
Campesino de	4.6255	10	10	10	15	18.6255	29.25	
Subsistencia			0 %	0 %	50 %	24.17 %	57.04 %	192.5 %
			0 %	0 %	8 %	21.56 %	44.38 %	5.77 %
Campesino	12.25	0	4.5	5.25	5.5	8.5	10	
Deficitario			∞	16.67 %	4.76 %	54.54 %	17.65 %	∞
			40 %	3.08 %	0.93 %	42.86 %	16.22 %	11.76 %
TOTAL	68.8755	67	86.5	129.25	145.5	241.1255	266.75	
CAMPESINO			29.10 %	49.42 %	12.57 %	65.72 %	10.63 %	298.13 %
			5.08 %	7.93 %	2.37 %	49.47 %	10.09 %	7.04 %
TOTAL	201.3755	400	466.5	613.25	725.5	1 473.1255	1 480.25	
			16.62 %	31.46 %	18.30 %	103.05 %	0.48 %	270.06 %
			3.07 %	5.44 %	3.35 %	68.01 %	0.48 %	6.76 %

(1) Área cultivada con papa en hectáreas. (2) Incremento porcentual del área papera en cada periodo. (3) Promedio de incremento anual del área papera en cada periodo.
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

En términos relativos la participación promedio de los productores empresariales en el área cultivada con papa ha tenido un incremento porcentual promedio (264.41 %) y un incremento anual promedio (6.7 %) menores a los promedios campesinos y totales. En contraste, los agricultores campesinos muestran un mayor incremento porcentual del área papera (298.13 %) y a una mayor velocidad (incremento anual promedio: 7.04 %) que los promedios empresariales y totales (270.06 % y 6.76 %). Esto indica que en general los campesinos paperos han tenido en las últimas tres décadas un nivel de competitividad ligeramente superior que los empresarios. Sin embargo, el mayor dinamismo del crecimiento de la superficie papera de los productores campesinos debe entenderse como resultado parcial del conjunto de las estrategias de reproducción de las unidades de producción campesinas, tal como se mostró en el capítulo sobre dinámica de las unidades de producción de papa en el Bajío Zamorano.

El comportamiento en la evolución del área papera entre los distintos tipos de productores empresariales y campesinos exhibe contrastes notables. Entre los agricultores empresariales destacan por su mayor incremento de área papera los productores del estrato superior (empresarios integrados verticalmente) tanto en incremento porcentual como en velocidad de incremento. En el caso de los productores campesinos el comportamiento fue más uniforme el crecimiento del área papera y la velocidad de crecimiento, la excepción fueron los campesinos estacionarios que mostraron una reducción del 40 % en la superficie cultivada con papa. La velocidad de crecimiento del área papera fue especialmente notoria entre los campesinos deficitarios, estacionarios rentistas y servidor agricultor, pues alcanzó un incremento anual promedio de 11.76 %, que fue el más alto entre todos los tipos de productores de papa del Bajío Zamorano.

Durante el período analizado (1980-97) la mayoría de las unidades de producción paperas entrevistadas exhibieron un gran dinamismo en el crecimiento de la superficie destinada al cultivo de la papa tanto en términos absolutos como relativos, hecho que coincide y explica la tendencia regional: crecimiento del área papera en el Bajío Zamorano. En especial, el incremento porcentual promedio y el incremento anual promedio fueron muy notorios entre los años de 1990-96 en todos los tipos de productores, hecho que coincide con un ligero repunte de la producción papera en la región de Zamora entre 1990-97. Esta situación es resultado tanto de la capacidad competitiva de los productores de papa en el Bajío Zamorano como de circunstancias favorables al sector papero en la región de estudio y en el país, así como de la bonanza económica nacional que prevaleció durante el sexenio salinista.

La evolución de la superficie papera en cada unidad de producción resulta de elecciones y decisiones que los productores realizan año tras año. Las decisiones de los productores que se manifiestan en el área cultivada cada ciclo y los gastos por hectárea, dependen de las expectativas de rentabilidad entre diferentes bienes agrícolas, los riesgos de cada cultivo y la disponibilidad de recursos en el tiempo oportuno. El financiamiento, los precios y los costos de producción son determinantes de las condiciones señaladas. En el período estudiado se observa una capacidad real de respuesta productiva a estímulos económicos, las señales del mercado y factores como los mencionados.

La mayoría de las explotaciones han tenido uno o varios periodos de expansión del área de cultivo alternados con periodos o años de disminución. La evolución de la superficie sembrada con papa no es siempre sincrónica entre explotaciones. En general, aquella varía en forma independiente de un productor a otro en función de su situación socioeconómica singular. Las estrategias competitivas y de reproducción tales como las posibilidades de financiamiento y las maneras de enfrentar los riesgos inherentes al cultivo de la papa explican en gran medida la dinámica observada.

Si se considera un cierto tipo de manejo técnico, determinado previamente, y el costo que le corresponde, la superficie final de papa depende en gran medida de las distintas posibilidades de financiamiento, tales como autofinanciamiento, aparcería (gastos-beneficios compartidos), créditos bancarios, prestamos y créditos privados, que se combinan en diferente proporción año tras año y según el tipo de productor. En el Bajío Zamorano la mayoría de los

productores de papa prefieren el autofinanciamiento que en la región se alcanza mediante diferentes estrategias como la diversificación productiva, actividades económicas complementarias (migración temporal, trabajo asalariado, comercio), ahorros. Aunque en la región de estudio, la capacidad de autofinanciamiento se vincula principalmente a los resultados económicos de la producción de papa de los ciclos anteriores. Por lo tanto, la sucesión de años malos obligó a varios productores a reducir la cantidad de hectáreas venía sembrando (como puede apreciarse parcialmente en el cuadro 41), efectuar convenios de aparcería, contratar préstamos, entre otras acciones, e incluso a abandonar el subsector papa temporal o definitivamente o al menos considerar esta posibilidad.

Otras formas de financiar la producción de papa son menos frecuentes en la región de estudio debido en parte a que en ella existe una gama relativamente amplia de autofinanciarse, tal como se indicó en el capítulo anterior. Además, la mayoría de los productores de papa abajeños manifestaron su desagrado por las “drogas” (deudas) y el preconditionamiento de sus ingresos.

Considerando la evolución del área cultivada con papa por las diferentes unidades de producción paperas del Bajío Zamorano entre 1980–97 puede afirmarse que no existe al interior de éstas una planificación a largo plazo de la superficie destinada a la producción de dicho tubérculo. En realidad se efectúa una planificación coyuntural del área orientada al cultivo de papa. La cantidad final de hectáreas sembrada con papa se decide los días que preceden a la siembra, y en el mejor de los casos unos meses antes (mayo–junio). Nada está fijado en forma definitiva hasta que se siembre la última hectárea.

En síntesis, la evolución del área cultivada con papa expresa la voluntad y capacidad de los productores para producir este bien agrícola. En consecuencia, cualquier cambio en la cantidad de hectáreas cultivadas con papa debe ser interpretado como un resultado de modificaciones de la situación económica de las unidades de producción y en particular de su nivel competitivo dentro del subsector. También se expresa en este indicador la forma de crecimiento de esta actividad agrícola: vertical u horizontal, intensiva o extensiva.

6.1.2 Participación de los productores de papa del Bajío Zamorano en el mercado de la papa

Ya se indicó anteriormente que la participación en el mercado es una de las evidencias significativas del nivel de competitividad de una unidad económica. La participación en el mercado se manifiesta directamente en el volumen y valor de ventas. El cultivo de la papa en el Bajío Zamorano es un bien agrícola esencialmente comercial razón por la que el volumen de ventas y el volumen de producción son en lo fundamental equivalentes. El volumen de producción de un bien agrícola es resultado directo del área cultivada y de su productividad física. El cuadro 42 resume el comportamiento que con relación al volumen de producción de papa por tipo de calidad mostraron por los productores de papa del Bajío Zamorano en 1996.

En términos absolutos y relativos la participación de los agricultores empresariales en la oferta regional de papa ha sido totalmente hegemónica ya que en 1996 produjeron el 84.1 % (26 546.28 ton) del volumen total (31 564.3698 ton) cosechado por los productores

entrevistados. La participación de los empresarios papeiros fue particularmente destacada en la papa de primera calidad puesto que vendieron el 87.04 % (18 513.3771 ton) de la oferta total de dicha calidad (21 269.6147 ton) registrada por la muestra de la investigación. La consecuencia lógica de este hecho es la predominancia del sector empresarial en el valor total de la producción de papa (\$ 65 160 404.706) con el 83.3 % (\$ 54 281 320.7), así como en el valor de la papa de primera calidad (\$ 47 684 480.0655) con el 85.97 % (\$ 40 992 923.98) (cuadro 43). Estos hechos muestran una capacidad competitiva de los empresarios papeiros bastante superior sobre el campesinado.

Cuadro 42 Volumen de producción de papa por calidad y tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996.

TIPO DE PRODUCTOR	VOLUMEN DE PRODUCCION (ton)					
	TOTAL	1*	2*	3*	4*	DESECHO
Empresario Papero Integrado Verticalmente	10 000 31.68 % (1)	8 388 39.44 %	1 112 18.95 %	266 10.38 %		234 13.01 %
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	4 598.50 14.57 %	3 552.63 16.70 %	545.875 9.30 %	319.85 12.48 %		180.145 10.01 %
Empresario Papero de Competencia	4 255.60 13.48 %	2 450.084 11.52 %	887.99 15.13 %	397.428 15.50 %	63 100 %	457.098 25.40 %
Microempresario Agrícola	7 692.18284 24.37 %	4 122.66306 19.38 %	1 840.97985 31.37 %	1 095.14328 42.72 %		633.396642 35.20 %
TOTAL EMPRESARIAL	26 546.28284 84.10 %	18 513.3771 87.04 %	4 386.84485 74.75 %	2 078.42128 81.08	63 100 %	1 504.63964 83.63 %
Campesino Excedentario	2 044 6.48 %	1 102 5.18 %	567 9.66 %	237.40 9.26 %		137.60 7.65 %
Servidor Agrícola	533 1.69 %	364.175 1.71 %	85.4625 1.46 %	48.175 1.88 %		35.1875 1.96 %
Campesino Estacionario	960 3.04 %	596 2.80 %	272 4.63 %	54 2.11 %		38 2.11 %
Campesino Estacionario Rentista	981 3.11 %	444.95 2.09 %	399.2 6.80 %	94.04 3.67 %		42.81 2.38 %
Campesino de Subsistencia	364.6 1.15 %	183.96 0.86 %	120.25 2.05 %	42.60 1.66 %		17.80 0.989 %
Campesino Deficitario	135.4866 0.43 %	65.1526 0.31 %	38.1695 0.65 %	8.937 0.35 %		23.2275 1.29 %
TOTAL CAMPESINO	5 018.087 15.90 %	2 756.2376 12.96 %	1 482.0823 25.25 %	485.1422 18.92 %		294.62 16.37 %
TOTAL	31 564.3698 100 %	21 269.6147 100 %	5 868.9271 100 %	2 563.5635 100 %	63 100 %	1 799.2645 100 %

(1) Porcentaje de participación con relación al volumen total de la producción.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

En contraste, los campesinos papeiros evidenciaron una capacidad competitiva muy reducida ya que su participación en el mercado es escasa. La posición que ocuparon fue del 15.9 % (5 018.087 ton) del volumen y el 16.7 % (\$ 10 879 084.005) del valor, ambos con relación a los totales de la oferta calculada para la muestra. Además, su participación fue mucho más significativa en la producción de papa de menor calidad (segunda, tercera y desecho) especialmente en papas de segunda donde aportó el 25.25 % de la cosecha total y el 27.21 % del valor total, que representaron, respectivamente, el 29.53 % y el 29.77 % de los totales vendidos por los agricultores campesinos. Fue muy notorio el hecho de que cualquiera de los tipos de productores empresariales tomados por separado vendieron una cantidad similar o superior, tanto en volumen como en valor, que todo el sector campesino tomado en conjunto.

Cuadro 43 Valor de la producción de papa por calidad y tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996.

TIPO DE PRODUCTOR	VALOR DE LA PRODUCCION (\$)					
	TOTAL	1*	2*	3*	4*	DESECHO
Empresario Papero Integrado Verticalmente	19 128 200	16 661 600	1 888 000	368 000		210 600
	29.36 % (1)	34.94 %	15.86 %	8.79 %		16.07 %
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	11 216 498.5	9 256 412	1 207 250	603 635		149 201.5
	17.21 %	19.41 %	10.14 %	14.41 %		11.39 %
Empresario Papero de Competencia	9 025 500	6 049 618	661 981	661 981	75 600	305 646
	13.85 %	12.69 %	16.24 %	15.8 %	100 %	23.33 %
Microempresario Agrícola	14 911 122.2	9 025 293.981	3 634 789.731	1 837 294.925		413 743.5634
	22.88 %	18.93 %	30.54 %	43.86 %		31.58 %
TOTAL EMPRESARIAL	54 281 320.7	40 992 923.98	8 662 694.731	3 470 910.925	75 600	1 079 191.063
	83.3 %	85.97 %	72.79 %	82.86 %	100 %	82.37 %
Campesino Excedentario	4 421 640	2 712 600	1 241 500	360 840		106 700
	6.79 %	5.69 %	10.43 %	8.61 %		8.14 %
Servidor Agrícola	1 092 755	859 647.5	167 261.25	43 215		22 631.25
	1.68 %	1.8 %	1.40 %	1.03 %		1.73 %
Campesino Estacionario	2 334 400	1 577 600	639 200	87 400		30 200
	3.58 %	3.31 %	5.37 %	2.09 %		2.31 %
Campesino Estacionario Rentista	1 971 438	957 990	833 240	138 522		41 686
	3.03 %	2.01 %	7 %	3.31 %		3.18 %
Campesino de Subsistencia	772 794.9715	421 992.1848	263 300.487	74 662.2997		12 840
	1.19 %	0.89 %	2.21 %	1.78 %		0.98 %
Campesino Deficitario	286 056.0335	161 726.4	93 814.88345	13 555.5		16 959.25
	0.44 %	0.34 %	0.79 %	0.32 %		1.29 %
TOTAL CAMPESINO	10 879 084.005	6 691 556.0848	3 238 316.6205	718 194.7997		231 016.5
	16.7 %	14.03 %	27.21 %	17.14 %		17.63 %
TOTAL	65 160 404.706	47 684 480.0655	11 901 011.3519	4 189 105.7251	75 600	1 310 207.5634
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(1) Porcentaje de participación con relación al valor total de la producción.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

La participación de los diferentes tipos de productores empresariales y campesinos en el mercado mostró disparidades notorias. El empresario papero integrado verticalmente y el campesino excedentario fueron los tipos de productores que presentaron dentro de su subgrupo un mayor nivel de competitividad, según su aportación al volumen y valor de la producción total muestreada, puesto que vendieron el 31.68 %, 6.48 %, 29.36 % y 6.79 % respectivamente. El empresario integrado destaca por su participación en el mercado de papa de primera calidad, mientras que el campesino excedentario se ubico preferentemente en el mercado de menor calidad. Esta situación es congruente con la tendencia prevaleciente respecto de la calidad de papa producida dentro del subgrupo al que pertenece cada uno. En el extremo opuesto se encontraron el empresario papero de competencia y el campesino deficitario debido a que al interior de su subgrupo tuvieron la menor participación dentro del mercado.

El volumen de la cosecha anual es resultado de elecciones y decisiones de los productores que responden a su situación técnico-económica, sus propósitos particulares, el entorno regional, del subsector de la papa y nacional. Las decisiones de los agricultores mercantiles dependen de las expectativas de rentabilidad, los resultados previos en la producción de papa y agrícola y en consecuencia de la disponibilidad de recursos en el momento oportuno. El volumen anual de producción de papa se vincula directamente a la

superficie cultivada y a los rendimientos por hectárea obtenidos en cada ciclo de cultivo. Estos rendimientos dependen directamente de las estrategias técnicas y, por consiguiente, en forma indirecta de las estrategias productivas implementadas por los agricultores paperos respecto a los costos de producción, financiamiento y administración del riesgo inherente a un cultivo como la papa caracterizado por la incertidumbre.

6.1.3 Productividad del cultivo de la papa en el Bajío Zamorano

El punto de partida es comprender que el único concepto significativo de la competitividad es la productividad con que se emplean los recursos (tierra, trabajo, capital), puesto que a largo plazo es la causa principal de la rentabilidad. En especial, las diferencias relativas de la productividad del trabajo es una evidencia que resume mejor el nivel de competitividad de los diferentes tipos de productores de papa. El cuadro 44 muestra la productividad promedio de la tierra y del trabajo que obtuvieron los distintos tipos de productores del Bajío Zamorano en el cultivo de la papa en 1996.

Cuadro 44 Productividad del cultivo de la papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996.

TIPO DE PRODUCTOR	PRODUCTIVIDAD			
	TIERRA (ton/ha)	IPP	TRABAJO (jor/ton)	IPP
Empresario Papero Integrado Verticalmente	21.36752137	1.62 %	8.25	45.57 %
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	26.89181287	27.89 %	1.78	- 68.55 %
Empresario Papero de Competencia	17.95611814	- 14.61 %	6.07	7.02 %
Microempresario Agrícola	21.60725516	2.76 %	4.65	- 17.96 %
PROMEDIO EMPRESARIAL	21.5473075	2.47 %	5.74	1.21 %
Campeño Excedentario	18.75229358	- 10.82 %	4.96	- 12.43 %
Servidor Agricultor	20.49990385	- 2.51 %	4.41	- 22.16 %
Campeño Estacionario	21.81818182	3.76 %	5.00	- 12.02 %
Campeño Estacionario Rentista	15.57142857	- 25.95 %	6.42	13.29 %
Campeño de Subsistencia	19.57533213	- 6.90 %	5.01	- 11.53 %
Campeño Deficitario	15.93960158	- 24.20 %	8.90	57.03 %
PROMEDIO CAMPESINO	18.64588231	- 11.32 %	5.31	- 6.41 %
PROMEDIO TOTAL	21.02713334	0 %	5.67	0 %

IPP.- Incremento Porcentual sobre el Promedio total.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

Los empresarios paperos presentaron en promedio una productividad de la tierra superior en 13.79 % sobre los productores campesinos, esto implica un nivel de competitividad ligeramente mayor de los primeros sobre los segundos. La productividad de la tierra que obtuvieron los empresarios fue en promedio (21.5473075 ton/ha) ligeramente superior en 2.47 % al promedio total (21.02713334 ton/ha), mientras que los campesinos alcanzaron una productividad de la tierra que en promedio (18.64588231 ton/ha) fue inferior

en 11.32 % al promedio total. Estas diferencias en los rendimientos físicos de la papa suponen diversidad de recursos naturales y técnicos, las consecuencias lógicas son disparidades en la inversión productiva (costos de producción), utilidad o ganancia y rentabilidad. Todos ellos son factores de gran trascendencia para la competitividad de una unidad de producción agrícola.

En el interior de cada subgrupo de los agricultores de papa (empresarios, campesinos) existen contrastes relevantes con relación a la productividad de la tierra. Entre los empresarios se distingue el agroindustrial integrado verticalmente que presentó rendimientos de la papa (26.89181287 ton/ha) superiores en 27.89 % al promedio total, en el extremo opuesto se ubicó el papero de competencia con productividad física (17.95611814 ton/ha) inferior en 14.61 % al promedio total. Los otros dos tipos de productores empresariales alcanzaron rendimientos de la papa ligeramente superiores al promedio total con porcentajes de 1.62 % y 2.76 %. En general, la situación de todos los productores del subgrupo empresarial es contradictoria con el hecho de que estos agricultores tienen muchas ventajas (recursos, experiencia, conocimiento y destreza técnica) para obtener rendimientos altos en el cultivo de la papa. Sin embargo, las bajas temperaturas y las heladas, que prevalecieron en 1996, mermaron fuertemente su producción, tal como se refleja en datos resumidos en el cuadro anterior.

En el caso de los campesinos la mayoría de los tipos de productores obtuvieron un promedio de productividad de la tierra inferior al promedio total, la única excepción fue el campesino estacionario con rendimientos físicos ligeramente superiores al promedio total. Los campesinos con rendimientos de la papa más bajos fueron en orden descendente el estacionario rentista, campesino deficitario y excedentario. En el caso de los dos primeros, sus resultados se explican por sus menores recursos que conducen a usar una técnica más deficiente. Pero también se debe a que en esos tipos de productores predominan los de ingreso reciente o merodeadores cuya destreza en la gestión técnica del cultivo es inferior por lo que siempre se encuentran más expuestos a padecer las consecuencias de los múltiples riesgos que caracterizan el cultivo de la papa. En el caso de los excedentarios sus bajos rendimientos son contradictorios con el hecho de que son el tipo de productor campesino con mejores recursos y con mayor experiencia en la producción de papa. Sin embargo, el año de 1996 ocurrieron heladas que afectaron su producción, pues en dicho subgrupo predominan las siembras tempranas ubicadas en la meseta del valle de Zamora. Esta situación fue similar entre algunos miembros de los otros tipos de productores campesinos.

Respecto a la productividad del trabajo la balanza se inclina levemente a favor de los productores campesinos (5.31 jor/ton) que se ubicaron en 7.62 % arriba de los empresarios paperos (5.74 jor/ton). Esta situación puede interpretarse como una capacidad competitiva superior si tomamos en cuenta los grandes volúmenes de producción que manejan los empresarios, hecho que implica cuantiosos costos de mano de obra. Sin embargo, la productividad del trabajo de cada tipo de productor es incongruente con el promedio del subgrupo (empresario, campesino). Los tipos empresariales con mejor eficiencia en el uso de la mano de obra fueron el agroindustrial integrado verticalmente con un promedio de productividad del trabajo (1.78 jor/ton) inferior en 68.55 % al promedio total (5.67 jor/ton),

que es el más bajo de todos los tipos de productores, y el microempresario agrícola con promedio (4.65 jor/ton) inferior en (17.96 %) al promedio total. En el extremo opuesto se encuentra el empresario papero integrado verticalmente que presentó una productividad del trabajo más baja de todos el subgrupo empresarial, a pesar de su buena productividad física. Este hecho puede atribuirse a la mayor cantidad de practicas agrícolas que dicho productor realiza, las mermas de su producción por las heladas de 1996, la necesidad de movilizar a sus trabajadores y maquinaria a mayores distancias.

En el subgrupo campesino la productividad del trabajo fue más uniforme entre la mayoría de los tipos de productores y se situó por encima del promedio total, excepto los tipos estacionario rentista (6.42 jor/ton) y deficitario (8.9 %) que se ubicaron en 13.29 % y 57.03 % por abajo de la productividad promedio total. El caso del campesino deficitario se destaca porque tiene la productividad más baja de todos los tipos de productores y comparte los últimos lugares con el empresario papero integrado verticalmente, aunque por razones muy distintas. El campesino deficitario es el caso típico de baja productividad de la tierra y por consecuencia reducida productividad del trabajo, ambas atribuibles al uso de tecnología precaria que a su vez deriva de su escasez de toda clase de recursos económicos, naturales, cognitivos, además de inexperiencia y por lo tanto reducida destreza en la gestión técnica del cultivo.

En general, puede apreciarse que existe correspondencia entre los tipos de productor con buena productividad física del cultivo de la papa y aquellos que tienen un uso eficiente de la mano de obra, y a la inversa, los que presentaron baja productividad de la tierra también tuvieron baja productividad del trabajo. Esto se comprende perfectamente por la productividad de la tierra y del trabajo dependen directamente de la calidad del recurso natural y la técnica utilizada. Y esta última es resultado del gasto productivo que el productor decida usar en función de su capacidad económica, sus expectativas de rentabilidad, los resultados previos en las actividades agrícolas, su experiencia y su destreza en la gestión técnico-económica del cultivo.

La productividad del trabajo es el origen de la mayor diferencia de capacidad o nivel competitivo entre los diferentes tipos de productores porque en este indicador se sintetiza el uso de cierto tipo de tecnología, la inversión en los costos de producción correspondientes, la calidad de la tierra utilizada, la destreza en la gestión técnica y socioeconómica del cultivo. Pero, principalmente porque aquella es la causa principal de la rentabilidad, así podemos afirmar que aquellos tipos de productores o agricultores individuales con mayor productividad del trabajo tienen un poder competitivo mayor por encima de las contingencias propias de un cultivo con muchos riesgos y donde la incertidumbre sienta sus reales.

En el indicador jornales/tonelada se sintetiza la desigualdad productiva y social entre los agricultores dedicados a la producción de papa en el Bajío Zamorano. Los factores que lo determinan son los rendimientos por hectárea y la cantidad de jornales por hectárea. Ambos factores manifiestan la desigualdad de recursos naturales, tecnológicos y económicos que están a disposición de los distintos tipos de productores de papa en la región de estudio.

6.1.4 Rentabilidad del cultivo de la papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano

La rentabilidad es una de las evidencias más importantes del nivel competitivo de los distintos tipos de productores porque permite realizar un análisis más completo que posibilita comparaciones más consistentes entre agricultores. Esto es así porque la rentabilidad resume las influencias conjuntas de la organización productiva interna de la unidad de producción y del entorno en la que esta se desempeña. El cuadro 45 muestra la diversidad de la rentabilidad del cultivo de la papa que presentaron los productores del Bajío Zamorano en 1996.

Cuadro 45 Diversidad de la rentabilidad del cultivo de la papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996.

Tipo de Productor	Costo por ha (\$/ha)	Rendimiento (ton/ha)	Costo por ton (\$/ton)	mb (%)	vph (\$/ha)	bh (\$/ha)	bu (\$/UP)
Empresario	33 595.45 (2)	20	1 679.77	21.23	42 650	9 054.55	977 891.4
Papero	38 595.45 (1)(2)P		1 929.77	9.51		4 054.55	324 364
Integrado	34 595.45 (1)(2)z		1 729.77	18.88		8 054.55	1 610 910
Verticalmente							
Empresario	39 676.87 (2)	25.86842	1 533.80	40.52	66 710.07	27 033.21	1 081 328.201
Agroindustrial	24 871.70 (1)(2)	18.5	1 344.42	36.01	38 868.5	13 996.80	209 952
Integrado							
Verticalmente							
Empresario	28 487.77 (2)	18.3924	1 548.89	28.58	39 885.21	11 397.43	433 102.45
Papero de	31 786.38 (1)	17	1 869.79	21.03	40 250	8 463.62	262 372.35
Competencia	26 286.70 (1)(2)	21	1 251.75	44.67	47 512.5	21 225.80	424 516
Microempresa	27 566.90	22.15941	1 244.03	35.48	42 723.08	15 156.18	553 200.61
rio Agrícola	27 417.33 (2)	17.5	1 566.71	20.67	34 562.5	7 145.17	92 887.19
	30 322.33 (1)(2)	17.5	1 732.71	12.27	34 562.5	4 240.17	33 921.35
PROMEDIO EMPRESAS	34 408.25 (3)	21.5473075	1 596.87	21.9	44 059.51	9 651.26	1 080 941.331
Campesino	25 559.04	18.75229	1 362.98	37.00	40 565.5	15 006.45	152 565.6
Excedentario	26 518.14 (1)		1 414.13	34.63		14 047.36	84 284.16
Servidor	18 928.64	20.5	923.35	54.96	42 029.04	23 100.40	92 401.6
Agricultor	29 932.10 (1)		1 460.10	28.78		12 096.94	84 678.57
Campesino	23 656.10	21.818181	1 084.24	55.41	53 054.54	29 398.48	264 586.31
Estacionario	31 313.40 (1)	14	2 236.67	- 2.13	30 660	- 653.36	- 9 800.47
Campesino	26 636.20 (1)	11.92857	2 232.97	- 0.36	26 541.14	- 95.03	- 2 280.64
Estacionario							
Rentista							
Campesino de	20 427.62	19.57531	1 043.54	50.77	41 491.23	21 063.61	111 905.68
Subsistencia	29 240.76 (1)	18	1 624.49	29.90	41 715	12 474.24	99 793.9
Campesino	24 985.98 (3)	15.93960158	1 567.54	25.76	33 653.65	8 667.67	14 735.03
Deficitario							
PROMEDIO CAMPESINO	26 031.93 (3)	18.64588231	1 396.12	35.6	40 423.79	14 391.86	150 880.2098
PROMEDIO TOTAL	32 844 (3)	21.02713334	1 561.98	24.34	43 407.69	10 563.69	457 695.4509

mb: margen de beneficio; vph: valor de la producción de una hectárea; bh: beneficio por hectárea; bu: beneficio por unidad de producción; UP: unidad de producción.
(1) Costos que incluyen renta de la tierra. (2) Costos que incluyen impuestos. (3) Costos y datos promedio totales. P: Purísima de Bustos, Guanajuato. Z: Zacatecas.
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

La rentabilidad del cultivo de la papa ha sido muy buena en el país enmarcada en una orientación predominante hacia el mercado interno de escasa transformación industrial (papa fresca), cultivo excepcional si consideramos el comportamiento general de la mayoría de los cultivos que componen la agricultura mexicana. En 1996 FIRA calculó una rentabilidad promedio nacional de 72 %, ocupando el segundo lugar, después de sandía con 164 %, entre 15 de los cultivos anuales más importantes de México (FIRA, 1997).

En el Bajío Zamorano la rentabilidad promedio entre 1969–97 ha sido bastante alta, particularmente en el ciclo 1993–94 que fue la más alta del periodo pues alcanzó entre 131.9 % y 183.9 %. En el extremo opuesto, la excepción se presentó entre 1979–83 cuando la rentabilidad fue muy baja (-25.24 % a 23.3 %), incluso en 1981–82 fue negativa (-16.95 % a -25.24 %) (vid capítulo 3). En virtud de lo expuesto anteriormente es comprensible que la

mayoría de los productores de papa de la zona de estudio obtengan ingresos netos relativamente altos, superiores al salario mínimo. En 1996 el peor de los casos (campesino deficitario) alcanzó en un ciclo de cultivo de la papa ingresos netos promedio de \$ 667.67/ha, que duplicaron el salario mínimo correspondiente a un semestre (\$ 4 050). Incluso, el productor que en 1996 tuvo la menor superficie sembrada con papa (0.6255 ha) y con rendimientos bajos (16.946 ton/ha) percibió ingresos de \$ 10 711.5893, en un ciclo de aproximadamente seis meses, que fueron superiores al salario mínimo estatal de un año (\$ 8 100). La excepción a esta bonanza se presentó en el caso del tipo de productor campesino estacionario rentista y parcialmente el campesino estacionario que sufrieron pérdidas.

En 1996 el margen de beneficio promedio de los 34 productores entrevistados fue 24.34 % del valor de la producción. El promedio del beneficio por hectárea (bh) fue de \$10 563.69 que equivalen a 2.61 veces el salario mínimo estatal correspondiente a un semestre. Así, para que el productor medio obtuviera con su cosecha de papa un ingreso similar al valor de un salario mínimo anual estatal requirió cultivar una superficie de 7 667.7731 m², es decir, un poco más de tres cuartos de hectárea. Esta elevada rentabilidad permite comprender el hecho de que el área promedio cultivada por los productores del Bajío Zamorano que es de 43.33 ha proporcione un beneficio por unidad de producción altísimo (\$ 457 695.4509) muy por encima del salario anual de muchos profesionistas. Sin embargo, estos resultados económicos corresponden al promedio de los agricultores de la región de estudio, pero son heterogéneos entre los subgrupos (empresario, campesino) y tipos de productores que integran el subsector papa.

El subgrupo empresarial alcanzó un margen de beneficio promedio de 21.9 % con relación al valor de la producción de la papa. El beneficio promedio por hectárea fue de \$ 9 651.26 que corresponden a 2.38 veces el salario mínimo semestral del estado de Michoacán. El empresario medio necesitó cultivar un área aproximada de 8 392.685 m² para obtener ingresos equivalentes a un salario mínimo anual estatal. El beneficio promedio por unidad de producción de los empresarios es de \$ 1 080 941.331 correspondientes a una superficie promedio de 112 ha cultivadas con papa. Estos resultados muestran como el empresario medio productor de papa consigue una rentabilidad (mb, bh) inferior al promedio total no obstante que el valor de la producción por hectárea (vph) y el beneficio por unidad de producción (bu) fueron superiores a éste. Esto indica que el valor de la producción se aproxima a los costos del cultivo ya que estos son bastante elevados.

El subgrupo campesino obtuvo un margen de beneficio promedio de 35.6 % con respecto al valor de la producción de la papa. El beneficio promedio por hectárea fue de \$ 14 391.86 que equivalen a 3.55 veces el salario mínimo semestral del estado de Michoacán. El campesino medio debió cultivar alrededor de 5 628.181 m² de papa para alcanzar ingresos iguales a un salario mínimo anual estatal. El área promedio de papa cultivada por los campesinos (10.48 ha) proporcionó un beneficio por unidad de producción de \$ 150 880.2098. Estos datos muestran un nivel de competitividad relativamente superior del campesinado sobre los empresarios de acuerdo con los valores de los índices mb y bh, a pesar de obtener rendimientos por hectárea más bajos. Esta situación se explica en función de los menores costos de cultivo y precios superiores conseguidos por los agricultores campesinos.

Los datos resumidos en el cuadro 45 evidencian la heterogeneidad de la rentabilidad aún al interior de cada tipo de productor que depende de la diversidad de costos de producción en que incurre cada productor los cuales suponen distintos niveles técnicos y, por consiguiente, una variación en la productividad física, calidad y precios de la papa. En el marco de estas disparidades los empresarios que alcanzaron la rentabilidad (mb, bh) mas alta fueron en orden de mayor a menor el agroindustrial integrado verticalmente, empresario papero de competencia y microempresario agrícola. En el caso del campesinado los tipos de productores con rentabilidad superior fueron en orden descendente el servidor agricultor, excedentario y subsistencia. En ambos casos, la capacidad competitiva deriva en gran medida de sus menores costos de producción y productividad superior comparados con los otros tipos de productores tal como puede apreciarse en los datos promedio que aparecen en el multicitado cuadro. Los tipos de productores con baja rentabilidad se ubicaron el empresario papero integrado verticalmente y campesino deficitario. El campesino estacionario rentista presentó rentabilidad negativa y, parcialmente, el campesino estacionario. Estas situaciones son atribuibles a la combinación de baja productividad y costos elevados.

El promedio de margen de beneficio del subgrupo campesino fue superior en 13.7 % al obtenido por los empresarios paperos, lo que indica un poder competitivo ligeramente superior del primero sobre el segundo. En cuanto al beneficio por hectárea el campesinado se colocó 50 % arriba del promedio de los empresarios. En contraste, los empresarios paperos mostraron una productividad de la tierra, valor de la producción por hectárea y, particularmente, beneficio de la unidad de producción superiores al campesinado y al productor papero promedio. Esta situación es atribuible a los factores que determinan la rentabilidad y el beneficio por unidad de producción.

Las asimetrías en la rentabilidad de los diferentes tipos de productores se comprenden con base en sus componentes fundamentales que son la productividad de la tierra, precios y costos de producción. Los empresarios consiguen rendimientos por hectárea superiores a los campesinos, pero a unos costos que no son compensados por los precios percibidos, hechos que explican su rentabilidad inferior. En contraste, el campesinado obtiene una productividad física inferior a un costo de producción bajo, además, consiguen vender la papa a precios relativamente altos, por consiguiente, alcanzan una rentabilidad superior. El beneficio por unidad de producción deriva de los factores de la rentabilidad anotados anteriormente y el tamaño del predio cosechado. El análisis de estos determinantes ponen de relieve que posición competitiva de los empresarios depende principalmente de la productividad de la tierra y la cantidad de hectáreas cultivadas con papa. Mientras que en el caso de los campesinos depende de los bajos costos de producción y, ocasionalmente de los precios que consiguen en el mercado, los cuales varían en función de circunstancias nacionales y regionales.

En resumen, la definición de la capacidad competitiva de los productores de papa es dinámica y para ser conclusiva requiere que el análisis de la rentabilidad sea por un período de tiempo relativamente largo puesto que existen factores coyunturales y contingentes que alteran los factores de la rentabilidad, especialmente en un cultivo con tantos riesgos como la papa. El análisis de los criterios adoptados para definir el nivel competitivo (evolución de la

producción de papa, participación en el mercado, productividad y rentabilidad en las unidades de producción) permiten establecer que productores han sido exitosos en el subsector papa. En general, el campesinado mostró una capacidad competitiva superior debido a una mejor productividad del trabajo que permite conseguir alta rentabilidad, la que posibilita la generación de excedentes que se tradujeron en acumulación de capital bajo la forma de un mayor crecimiento relativo del área cultivada con papa. Entre los campesinos el mayor éxito se manifestó en orden decreciente entre el servidor agricultor, exdeditario y subsistencia pues tuvieron una mayor consistencia en su comportamiento con respecto a los cuatro factores de la competitividad indicados. Los empresarios paperos exhibieron una menor rentabilidad que los campesinos que es atribuible fundamentalmente a su baja productividad del trabajo y elevados costos hechos que parecen contradecir su conducta con respecto a su dinamismo en el área cultivada con papa. Sin embargo, esta situación es comprensible si tomamos en cuenta que la rentabilidad promedio del subsector papa en el Bajío Zamorano es buena per se y con relación a los otros cultivos de la región, la mayoría de los agricultores carece de un control sistemático-riguroso de los nexos inversión-beneficios por lo que solo aprecia las ganancias globales. Estos hechos son los criterios de decisión principales para la elección de cultivos. Además, la comparación con los resultados económicos de otros productores tiene una importancia insignificante en la administración de las unidades de producción. El empresario agroindustrial integrado verticalmente presento la mayor competitividad debido a la consistencia en su comportamiento de acuerdo con los cuatro factores de la competitividad.

La situación expuesta anteriormente se explica y es resultado parcial de las ventajas y estrategias competitivas adoptadas por los productores de papa del Bajío Zamorano tal como se apreciará en los apartados siguientes. La otra parte de la explicación se encuentra en el conjunto de estrategias de reproducción utilizadas por los distintos productores y en el entorno del subsector papa y socioeconómico regional y nacional.

6.2 Ventajas Competitivas de los Productores de Papa del Bajío Zamorano

La competitividad y la ventaja competitiva son el resultado de las elecciones, decisiones y acciones realizadas por las unidades económicas, pero también son configuradas por el entorno (región, sector, segmento, políticas institucionales, situación socioeconómica nacional e internacional).

Además de reaccionar de acuerdo con la estructura del sector e influir en ella, las unidades económicas han de elegir una posición dentro del sector, esto implica, la elección y establecimiento de un conjunto de relaciones económicas que repercuten necesariamente sobre su rentabilidad y, en general, capacidad competitiva. **El posicionamiento comprende el enfoque general de la empresa en lo que atañe a su forma de competir y no solamente sus productos o su grupo objetivo de clientes. En el centro del posicionamiento está la ventaja competitiva.** A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible. **Hay dos tipos fundamentales de ventaja competitiva: coste inferior y diferenciación.**

El coste inferior viene dado por la capacidad de una unidad económica para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. A precios iguales o parecidos a los de los competidores, el coste inferior se traduce en rendimientos superiores. La posición de costes de una empresa es su coste total de realización de todas las actividades necesarias de la cadena de valor con respecto a sus competidores. La ventaja en costes puede producirse en cualquier actividad de la cadena de valor y puntos de unión del sistema de valor. **La diferenciación** es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto. La diferenciación permite que una empresa pueda obtener un precio superior, lo que a su vez genera una rentabilidad igualmente superior, dando por sentado que los costes sean comparables a los de sus competidores.

La ventaja competitiva de cualquiera de estos dos tipos se traduce en una productividad más alta respecto a los competidores. Es difícil, aunque no imposible, tener a la vez unos costes inferiores y una clara diferenciación respecto a la competencia ya que se duplican los costos de inversión y los competidores recurren a la imitación obligando a elegir que tipo de ventaja van a resaltar. Sin embargo, cualquier estrategia de éxito debe prestar mucha atención a ambos tipos de ventaja aunque mantenga un evidente compromiso de alcanzar la superioridad en uno solamente.

La ventaja competitiva supone necesariamente el desarrollo de los parámetros para competir que se indican a continuación: precios bajos, calidad superior, servicio adecuado (tiempos de entrega, cumplimiento de los contratos de compra-venta, presentación del producto y otros), financiamiento ágil y oportuno, entre otros. Esto implica una forma peculiar de organizar y realizar las actividades internas y los vínculos externos de la unidad económica. En esta investigación las ventajas competitivas de los productores de papa del Bajío Zamorano se establecerán con base en los factores siguientes: a) costos por tonelada, costo por hectárea, costo de la mano de obra (\$/hora hombre) y costo unitario de la mano de obra; b) calidad de la producción; c) precios del producto.

6.2.1 Costos de producción del cultivo de la papa en el Bajío Zamorano: Costos versus productividad

La comparación de los costos totales de producción entre un grupo de competidores permite establecer el tipo de ventaja competitiva que presenta cada uno de ellos, esto es, el posicionamiento dentro del sector que fue elegido por cada unidad económica. El posicionamiento es una elección y una decisión que realizan los agentes económicos a veces plenamente consientes con amplio conocimiento e información, pero otras veces lo hacen en forma empírico-espontánea siguiendo una lógica económica implícita y derivada de la lógica de reproducción de la unidad económica. Este último es el caso de muchos productores de papa del Bajío Zamorano. En el cuadro 46 se resumen los costos de producción de los agricultores de la región de estudio.

Cuadro 46 Costos promedio de producción de la papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996.

TIPO DE PRODUCTOR	COSTOS PROMEDIO DE PRODUCCION DEL CULTIVO DE LA PAPA, 1996				
	HECTAREA	TONELADA	FUERZA DE TRABAJO		
	\$/ha	\$/ton	TOTAL (\$/ha)	\$/hora hombre	UNITARIO (\$/ton)
Empresario Papero Integrado Verticalmente	34 083.03 3.77 % (1)	1 595.09 6.37 % (1)	9 301.88 63.31 % (1) 27.29 % (2)	6.59 10.4 % (1) 52.75 (3)	435.33 60.71 % (1)
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	42 286.20 28.75 %	1 572.46 4.86 %	1 997.94 - 64.92 % 4.72 %	5.21 - 12.79 % 41.67	74.30 - 72.57 %
Empresario Papero de Competencia	31 554.57 - 3.93 %	1 312.43 - 12.48 %	5 071.91 - 10.95 % 16.07 %	5.82 - 2.56 % 46.56	282.46 4.28 %
Microempresario Agrícola	32 470.55 - 1.14 %	1 502.76 0.21 %	4 193.68 - 26.37 % 12.92 %	5.22 - 12.66 % 41.73	194.09 - 28.35 %
PROMEDIO EMPRESARIAL	34 408.25 4.76 %	1 519.10 1.3 %	5 998.31 5.31 % 17.43 %	6.07 1.54 % 48.52	278.38 2.77 %
Campesino Excedentario	25 878.27 - 21.21 %	1 380.01 - 7.97 %	4 136 - 27.39 % 16 %	5.55 - 7.02 % 44.43	220.56 - 18.58 %
Servidor Agricultor	24 853.58 - 24.33 %	1 212.37 - 19.15 %	4 100.15 - 28.02 % 6.5 %	5.67 - 5.15 % 45.33	200.01 - 26.16 %
Campesino Estacionario	26 260.19 - 20.05 %	1 203.59 - 19.74 %	5 006.95 - 12.1 % 19.07 %	5.75 - 3.71 % 46.01	229.49 - 15.28 %
Campesino Estacionario Rentista	27 303.55 - 16.87 %	1 753.44 16.93 %	3 979.88 - 30.13 % 14.58 %	4.98 - 16.71 % 39.8	255.59 - 5.65 %
Campesino de Subsistencia	24 213.03 - 26.28 %	1 236.92 - 17.51 %	4 724.16 - 17.06 % 19.51 %	6.02 0.71 % 48.12	241.33 - 10.91 %
Campesino Deficitario	24 985.98 - 23.93 %	1 567.54 4.53 %	5 153.32 - 9.53 % 20.63 %	4.54 - 24 % 36.32	323.30 19.35 %
PROMEDIO CAMPESINO	26 031.93 - 20.74 %	1 396.12 - 6.9 %	4 311.22 - 24.31 % 16.56 %	5.45 - 8.79 % 43.58	231.22 - 14.64 %
PROMEDIO TOTAL	32 844	1 499.55	5 695.84 17.34 % (2)	5.97 47.79 (3)	270.88

(1) Incremento porcentual promedio con relación al promedio total. (2) Porcentaje que representa el costo de la fuerza de trabajo del costo total por ha.

(3) Costo de una jornada de trabajo en \$/día.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

En general, los productores de papa del Bajío Zamorano compiten en el mismo segmento ya que la cosecha de papa se destina al mercado en fresco de papa blanca variedad alpha. En este sentido puede afirmarse que prevalece en las unidades de producción de papa de la región de estudio una lógica de bajo costo, puesto que esta ausente el propósito de producir un producto con características singulares, distintivas (vid subíndices del presente capítulo). En este contexto los campesinos paperos son el subgrupo de productores que sostiene con mayor rigidez la lógica de bajo costo. Esto se infiere al contrastar los diferentes rubros de los costos totales que aparecen en el cuadro 46. En sentido distinto los empresarios sin renunciar a la lógica general de bajo costo se enfocan preferentemente a mantener una productividad física elevada.

Los empresarios no obstante que realizan una elevada inversión productiva por hectárea (34 408.25 \$/ha) superiores al promedio total (4.76 %) y campesino (25.5 %), presentan gastos por tonelada relativamente bajos (1 519.1 \$/ton) comparados con los

promedios total y campesino debido principalmente a que consiguen una productividad lo suficientemente grande para compensar los costos por unidad de área. Esta situación revela el mejor nivel técnico, así como la destreza en la gestión técnica y económica del cultivo.

Los productores campesinos realizan un gasto productivo promedio por hectárea en el cultivo de la papa (26 031.93 \$/ha) que es inferior al promedio total (32 844 \$/ha) en un 20.74 % que es significativa en términos económicos. Sin embargo, esta ventaja es matizada al considerar el costo por tonelada (1 396.12 \$/ton) que es más alto casi similar al promedio total (1 499.55), el primero es inferior al segundo en 6.9 %. Si tomamos en cuenta que el costo por tonelada de la fuerza de trabajo es en promedio (231.22 \$/ton) ligeramente menor al total (270.88 \$/ton); entonces podemos atribuir la ventaja en costos del subgrupo campesino a una lógica técnica que busca reducir el consumo de insumos y al pago de salarios más bajos, pero no al empleo de mano de obra familiar.

Las asimetrías de los gastos productivos entre los distintos tipos de productores de papa son significativas en términos económicos. En el subgrupo empresarial se destaca el papero de competencia por su baja inversión por hectárea y por tonelada (1 312.43 \$/ton). Datos que muestran su elevada eficiencia técnica y económica particularmente si observamos su costo unitario de la mano de obra que es relativamente elevado en parte porque otorga mejores salarios. En el extremo opuesto se distingue el empresario papero integrado verticalmente por su elevada inversión por unidad de superficie, tonelada y fuerza de trabajo hechos que muestran su ineficiencia productiva y explica su baja rentabilidad. Un caso contradictorio en apariencia es el empresario agroindustrial integrado verticalmente ya que exhibe los gastos productivos por hectárea más altos de toda la muestra pero sus costos por tonelada son relativamente bajos debido a su elevada productividad. Además, si consideramos sus bajos costos de mano de obra, esto indica que los gastos se invierten fundamentalmente en una mejor tecnología de cultivo.

En el campesinado los costos de producción por hectárea se sitúan en todos los casos debajo de 27 500 \$/ha entre 24 200 y 27 300 \$/ha, a diferencia de los empresarios que se ubicaron siempre por encima de 30 000 \$/ha entre 31 550 y 42 300 \$/ton. Los tipos de productor campesino que se destacan por sus bajos gastos productivos por tonelada son, en orden menor a mayor, el estacionario, servidor agricultor y subsistencia; el primero y el último también constituyen los agricultores con menor inversión por unidad de área. Esta última situación pone de relieve la excelente destreza en la gestión técnica y económica del cultivo que es atribuible a estos dos tipos de productores. En sentido inverso, los campesinos más ineficientes e ineficaces son el excedentario, estacionario y deficitario debido a sus altos costos de producción por tonelada que se explica en los dos primeros porque su alta inversión productiva no se refleja en la productividad y en el último caso por sus bajos rendimientos por hectárea.

La inversión en mano de obra entre los campesinos es más uniforme que en el caso empresarial. En este marco los líderes en ventaja de costos de fuerza de trabajo son el servidor agricultor y campesino excedentario, no obstante que pagan buenos salarios. Esto indica que dichos productores tienen una buena administración del recurso humano ya que los resultados

productivos son palpables en las toneladas obtenidas por hectárea. El caso ya típico es el campesino deficitario puesto que presenta los costos de mano de obra totales y unitarios más altos de todos los productores del Bajío Zamorano, superados únicamente por el empresario papero integrado verticalmente, que no repercuten en una adecuada gestión técnica del cultivo tal como se evidencia en su baja productividad. Esto se magnifica al considerar que el campesino deficitario paga los salarios más bajos y realiza un uso elevado de fuerza de trabajo familiar.

Los costos de producción se asocian a una productividad específica a través de la mediación de una tecnología determinada. Esta tesis resultó cierta en el análisis realizado en el que se demostró como general mente los productores con costos elevados consiguen altos rendimientos por hectárea hechos que se manifiestan en un abatimiento de los costos por tonelada, situación que evidencia el nivel técnico y la destreza en la gestión técnica del cultivo. En general los costos de producción resultan de elecciones y decisiones, esto es, estrategias competitivas y reproductivas de los agentes económicos. Además, los gastos productivos no solo se vinculan al uso de un cierto tipo de técnica, sino que expresan nexos de la unidad económica con el entorno ya que son resultado del índice general de precios, políticas de subsidios, competencia en el mercado de insumos, estructura del sector, política de comercio exterior, y otros.

6.2.2 Calidad de la producción de papa en el Bajío Zamorano

El tipo de producto o servicio que ofrece la unidad económica constituye una evidencia del segmento en el cual esta compitiendo y la forma en que lo esta haciendo. Esto es, la posición o ventaja competitiva que eligió cada unidad económica. En el caso de un producto como la papa la ventaja de diferenciación se expresa en las variedades utilizadas, el propósito de la producción (mercado fresco, semilla, industria, mercado interno o externo), en la industria existen otras posibilidades de diferenciación del producto (rodajas, harina, chips y otras).

En el Bajío Zamorano predomina casi exclusivamente la producción de papa blanca (alpha) orientada al mercado nacional en fresco. El cultivo de otras variedades (atlantic, gigant) es esporádica en un área muy reducida y el destino reproductivo (tubérculo-semilla) o industrial es ocasional en una cantidad de hectáreas ínfima. Por eso la calidad de la papa expresa fundamentalmente ventajas relativas entre productores en el marco de la ventaja de bajo costo. En el cuadro 47 se muestra el rendimiento promedio por hectárea según la calidad de la papa que producen los agricultores de la región de estudio.

Los empresarios paperos tienen una productividad de la tierra superior en 13.79 % sobre el campesinado. Adicionalmente, presentan ventaja competitiva relativa en la calidad de papa producida, específicamente en el tubérculo de primera obtuvieron 33.78 % (4.78566128 ton/ha) más rendimiento que el promedio campesino. Esta ventaja en calidad puede traducirse en una coyuntura económica favorable en una ventaja en precio y en consecuencia una rentabilidad más alta. Mientras que los productores campesinos consiguieron una producción de papa de segunda 49.79 % (1.946299737 ton/ha) por encima de la cosechada por los

empresarios. En los otros tipos de calidad existe mayor similitud absoluta y relativa entre el campesinado y empresariado, con desventajas mínimas para este último en términos de mayor desecho o arrastre y menor papa de tercera. La ventaja de calidad de los empresarios con respecto a los campesinos se debe a tres circunstancias: la primera es el mejor nivel técnico con que cultivan la papa, particularmente en la calidad de la semilla, manejo de la nutrición de la planta (fuentes, dosis, forma y momento de la fertilización), protección del cultivo (plagas, enfermedades, malezas), fechas de siembra, manejo del suelo y control de la humedad. La segunda es la destreza superior en la gestión del cultivo ya que los empresarios son pioneros en la producción de papa en la región de estudio. La tercera es que algunos empresarios rentan tierras en la sierra donde los suelos tupuri (andosoles) poseen cualidades que favorecen una mejor calidad del tubérculo.

Cuadro 47 Rendimiento promedio en el cultivo de la papa por calidad y tipo de productor del Bajío Zamorano, 1996.

TIPO DE PRODUCTOR	RENDIMIENTO PROMEDIO PROPORCIONAL DE LA PAPA (ton/ha)					
	TOTAL	1*	2*	3*	4*	DESECHO
Empresario Papero Integrado Verticalmente	21.3675214	17.9230769 83.88 % (1)	2.37606838 11.12 %	0.56837607 2.66 %		0.5 2.34 %
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	26.8918129	20.775614 77.26 %	3.19225146 11.87 %	1.87046784 6.96 %		1.05347953 3.92 %
Empresario Papero de Competencia	17.9561181	10.3379072 57.57 %	3.74679325 20.87 %	1.67691139 9.34 %	0.26582278 1.48 %	1.92868354 10.74 %
Microempresario Agrícola	21.6072552	11.5805142 53.6 %	5.17129172 23.93 %	3.07624518 14.24 %		1.77920405 8.23 %
PROMEDIO EMPRESARIAL	21.5473075	15.0270918 69.74 % 6.06 % (2)	3.56075069 16.53 % - 8.93 %	1.68703026 7.83 % - 1.21 %	0.05113636 0.24 %	1.22129841 5.67 % 1.89 %
Campesino Excedentario	18.7522936	10.1100917 53.91 %	5.20183486 27.74 %	2.17798165 11.61 %		1.26238532 6.73 %
Servidor Agrícola	20.4999038	14.0067308 68.33 %	3.28701923 16.03 %	1.85278846 9.04 %		1.35336538 6.6 %
Campesino Estacionario	21.8181818	13.5454545 62.08 %	6.18181818 28.33 %	1.22727273 5.63 %		0.86363636 3.96 %
Campesino Estacionario Rentista	15.5714286	7.06269841 45.36 %	6.33650794 40.69 %	1.49269841 9.59 %		0.67952381 4.36 %
Campesino de Subsistencia	19.5753321	9.87678634 50.46 %	6.45621559 32.98 %	2.28665896 11.68 %		0.95567123 4.88 %
Campesino Deficitario	15.9396016	7.66500706 48.09 %	4.49053569 28.17 %	1.05141176 6.6 %		2.73264706 17.14 %
PROMEDIO CAMPESINO	18.6458823	10.2414305 54.93 % - 27.72 %	5.50705043 29.53 % 40.86 %	1.80265229 9.67 % 5.56 %		1.0947491 5.87 % - 8.67 %
PROMEDIO TOTAL	21.0271333	14.1691065 67.38 %	3.90968816 18.59 %	1.70775985 8.12 %	0.04196851 0.2 %	1.19861031 5.7 %

(1) Porcentaje del rendimiento total de cada tipo de productor que representan las diferentes calidades (1*, 2*, 3*, 4* y desecho). (2) Incremento porcentual promedio con relación al promedio total.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

Las disparidades entre los diferentes tipos de productores son notables. Los empresarios papero integrado verticalmente y agroindustrial integrado verticalmente destacan porque presentaron las mejores ventajas competitivas en calidad del subgrupo empresarial y los diez tipos de productores de papa del Bajío Zamorano. En el caso de los agricultores campesinos se distinguieron el servidor agricultor y estacionario que mostraron ventaja en calidad, incluso con respecto a los dos tipos empresariales con rendimientos de primera más

bajos. Estas ventajas de calidad se deben al uso de una técnica superior, mayor destreza en la gestión técnica del cultivo y una mejor calidad de los recursos naturales, es decir, a que estos tipos de productores implementan sistemas de trabajo agrícola de papa más eficientes y eficaces.

En contraste con la circunstancia anterior, los tipos de productores con desventaja competitiva en calidad se encontraron fueron el empresario papero de competencia, microempresario agrícola, la mayoría de los agricultores campesinos (excedentario, subsistencia, deficitario y estacionario rentista) con rendimiento de la papa de primera calidad inferior al promedio total y de su subgrupo respectivo. Estos resultados productivos se comprenden por deficiencias en la organización de la cadena de valor, particularmente en el proceso técnico, gestión del cultivo y calidad de la tierra.

En síntesis, las diferencias en calidad de la papa se deben a la diversidad de sistemas de trabajo agrícola, esto es, a las distintas modalidades en el diseño y gestión técnica de la cadena del valor. En otras palabras, las ventajas competitivas en calidad en la papa son resultado directo de las decisiones de los productores sobre el tipo de técnica, por consiguiente, también de los costos de producción y en general de su destreza en la gestión técnico-económico del cultivo. La ventaja en calidad puede convertirse en ventaja en el precio y una rentabilidad superior, pero esto no sucede siempre ya que el precio de la papa es muy variable año con año, entre meses, semanas e, inclusive, días. Esta variabilidad del precio es determinada por la oferta regional y nacional de papa, competencia interregional, presencia cada vez mayor de importaciones, entre otros factores.

6.2.3 Precios de la producción de papa en el Bajío Zamorano

El comportamiento de los precios es de gran importancia para todos los productores, en especial mercantiles, ya que su conocimiento, junto con los costos, permite estimar las utilidades probables que son el objetivo de su actividad. En este sentido, los precios en tanto factores determinantes de la rentabilidad y, por ende, competitividad constituyen uno de los elementos relevantes en la toma de decisiones y el estímulo más evidente de la ampliación o reducción de cualquier actividad productiva. La información de los precios en las distintas fases de la cadena comercial permite al productor entender la trascendencia de implementar acciones individuales o sociales para intervenir en la definición de los precios. Tales como modificar la cadena de valor para producir nuevas mercancías, mejorar o introducir innovaciones tecnológicas a fin de mejorar la calidad de sus productos, tener mayores niveles de organización e integración las fases de la cadena comercial para poder acceder a mayores utilidades. Todo ello implica cambios en las estrategias competitivas, posición competitiva (ventaja competitiva), rentabilidad y competitividad de la unidad económica.

La ventaja competitiva en el precio es resultado parcial de la calidad, diseño y características peculiares del producto o servicio producido por los agentes económicos. Esto es, la posición competitiva es una elección y decisión de los agentes económicos en torno a la gestión de la inversión y, por ende, las estrategias competitivas de su unidad económica. Pero también es consecuencia de la actividad de otros elementos del sistema de valor, estructura del

sector y, en general, entorno regional–nacional en el cual esta inmersa la unidad económica. En el caso del cultivo de papa las ventajas competitivas en precio que presentan los distintos tipos de productores del Bajío Zamorano se encuentran resumidas en el cuadro 48.

Cuadro 48 Precios promedio de la papa por calidad y tipo de productor del Bajío Zamorano en 1996.

TIPO DE PRODUCTOR	PRECIO PROMEDIO PROPORCIONAL DE LA PAPA (\$/ton)					
	TOTAL	1*	2*	3*	4*	DESECHO
Empresario Papero Integrado Verticalmente	1 912.82 – 7.34 % (1)	1 986.361469 – 11.4 %	1 697.841727 – 16.27 %	1 383.458647 – 15.34 %		900 23.59 %
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	2 439.164619 18.16 %	2 605.509721 16.22 %	2 211.586902 9.06 %	1 887.244021 15.49 %		828.2300369 13.74 %
Empresario Papero de Competencia	2 120.852524 2.74 %	2 469.14718 10.14 %	2 176.437798 7.33 %	1 665.662711 1.93 %	1 200	668.6662379 – 8.17 %
Microempresario Agrícola	1 938.477350 – 6.1 %	2 189.190300 – 2.35 %	1 974.377791 – 2.63 %	1 677.675380 2.67 %		653.2140149 – 10.3 %
PROMEDIO EMPRESARIAL	2 044.780473 – 0.95 %	2 214.232647 – 1.23 %	1 974.698223 – 2.62 %	1 669.974683 2.2 %	1 200	717.242211 – 1.5 %
Campesino Excedentario	2 163.228963 4.79 %	2 461.524501 9.8 %	2 189.594356 7.98 %	1 519.966302 – 6.98 %		775.4360465 6.49 %
Servidor Agricultor	2 050.196998 – 0.69 %	2 360.534084 5.29 %	1 957.13032 – 3.49 %	897.0420343 – 45.11 %		643.1616341 – 11.68 %
Campesino Estacionario	2 431.666667 17.79 %	2 646.979866 18.07 %	2 350 15.89 %	1 618.518519 – 0.95 %		794.7368421 9.14 %
Campesino Estacionario Rentista	2 009.620795 – 2.65 %	2 153.02843 – 3.96 %	2 087.274549 2.93 %	1 473.011484 – 9.86 %		973.7444522 33.72 %
Campesino de Subsistencia	2 119.567287 2.67 %	2 293.933421 2.32 %	2 189.604606 7.98 %	1 753.040803 7.28 %		721.3542111 – 0.94 %
Campesino Deficitario	2 111.323231 2.27 %	2 482.27238 10.72 %	2 457.84598 21.21 %	1 516.784156 – 7.18 %		730.1366914 0.27 %
PROMEDIO CAMPESINO	2 167.9743705 5.02 %	2 427.786373 8.29 %	2 184.977596 7.75 %	1 480.379979 – 9.41 %		784.103788 7.68 %
PROMEDIO TOTAL	2 064.3657744	2 241.906153	2 027.800167	1 634.0947767	1 200	728.190638

(1) Incremento porcentual con relación al promedio total.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

El subgrupo empresarial consiguió precios promedio de primera, segunda, desecho y total que son en términos absolutos y relativos inferiores en –1.23 %, –2.63 %, –10.3 % y –0.95 %, a los precios promedio respectivos de la muestra. También se encuentran por debajo de todos los precios promedio del subgrupo campesino en un porcentaje promedio del 10 % a 12 %. Estos resultados son consecuencia en gran medida de la inestabilidad de los precios tanto a nivel nacional como regional que se modifican constantemente en el transcurso del tiempo, situación que se conjuga con el hecho de que los productores cosechan en cinco momentos distintos (junio, octubre–diciembre, 15 diciembre–25 enero, 29 diciembre–15 febrero y 5 enero–15 marzo) determinando que los agricultores obtengan precios variables cada año. Por consiguiente, la ventaja en el precio que manifestaron los productores campesinos difícilmente puede ser interpretada como una ventaja competitiva de carácter definitivo, a lo sumo debe entenderse como un posicionamiento coyuntural favorable sobretodo si recordamos que los empresarios paperos obtuvieron ventaja de calidad. Además, prácticamente todos los productores de la región de estudio tienen un conocimiento empírico

de los precios lo que les impide acceder a mejores cotizaciones, y adicionalmente, carecen de la infraestructura para especular con el producto. Debido a todo lo anterior considero que se requiere analizar los precios de los diferentes productores en un lapso de tiempo más largo para obtener conclusiones consistentes.

La comparación entre los distintos tipos de productores permite apreciar que existen asimetrías entre ellos con relación a los precios promedio que consiguió cada uno en el ciclo 1996-97. Fueron cuatro tipos de productores los que consiguieron precios relativamente altos con respecto a los otros agricultores y al promedio total, dichos tipos fueron en orden descendente: empresario agroindustrial integrado verticalmente, campesino estacionario, empresario papero de competencia y campesino excedentario. Esta ventaja en el precio puede atribuirse a tres circunstancias propicias, la primera es que en términos generales todos estos tipos de productores consiguen cosechas de papa de buena calidad, en especial los dos primeros tienen ventaja de calidad en comparación con los otros agricultores. La segunda es que los agentes de la producción que alcanzaron ventaja en el precio hicieron ventas de oportunidad en virtud de la coyuntura de precios de la temporada de cosecha. La tercera se remite al hecho de que las relaciones comerciales con que cuenta u obtuvieron cada una de esas unidades económicas les permitió colocar su papa a buen precio.

En el otro extremo, los tipos de productores que alcanzaron los precios más bajos en orden ascendente fueron el empresario papero integrado verticalmente, microempresario agrícola y campesino estacionario rentista. En los dos últimos las razones visibles de sus resultados son la baja calidad de la papa, mala temporada de venta, además, sus nexos comerciales no funcionaron positivamente en otorgar buenos precios. El empresario integrado verticalmente realiza el cultivo de papa en distintos ciclos, tiene bodegas de mayorista en la central de abastos y, además, es el papero con las mejores calidades de la región. Sin embargo, fue el agricultor que vendió al precio más bajo entre todos los tipos de productores identificados en el Bajío Zamorano lo que se atribuye principalmente a que en la mayoría de sus temporadas de cosecha el precio de la papa estuvo excepcionalmente bajo.

Los resultados mencionados en los párrafos anteriores se comprenden plenamente si consideramos la dinámica general de los precios de la papa en el país en el transcurso del año. La variación de los precios está determinada en México principalmente por la magnitud de la oferta tanto en el transcurso del año como entre distintos años. Otros factores que influyen en las oscilaciones del precio son la calidad de la papa, tipo de papa (color, blanca), variedad y, últimamente, las crecientes importaciones de papa de USA. El Distrito Federal es el principal centro consumidor de papa en el país y del cual se derivan los precios y calidades que rigen en el resto de la nación. Por ejemplo, los precios de papa alpha fueron relativamente altos en 1986, 1989, 1991, 1994, 1996, 1997 y excepcionalmente elevados en 1998 por los efectos del fenómeno el niño, en contraste fueron bajos los otros años del periodo 1986-98. Los años de precios bajos dañan más a los pequeños agricultores que se ven obligados a salir del subsector papa como ocurrió en 1990 con los productores minifundistas de papa de color de los estados de Puebla y Veracruz.

En el marco de la variación regional, interanual, mensual, semanal y diaria de los precios de la papa en el país pueden señalar cierto comportamiento periódico estable. En el primer semestre del año (enero a junio) los precios son relativamente altos debido a que es la temporada de abasto baja de las variedades de color y predominio de papa blanca de buena calidad. Los precios más altos de este semestre, y de todo el año, se registran entre marzo-junio tanto en papa blanca como de color. Los precios de papa alpha son bajos en febrero y marzo debido a que la temporada de abasto alta de esta variedad se ubica del 15 de febrero al 15 de marzo ya que ingresa tubérculo procedente de Sinaloa y, parcialmente, Michoacán. A esto se suma la entrada en enero y febrero de papa de color procedente del Estado de México, Puebla y Veracruz que compite con la temporada fuerte de papa blanca de Michoacán. Mientras que los precios muestran una tendencia al alza entre marzo-junio, alcanzando su posición más elevada en este último. Esto se explica porque el mercado es dominado por papa blanca de buena calidad procedente de Sinaloa (abril, mayo) y Guanajuato (junio).

El segundo semestre del año (julio a diciembre) los precios de la papa son relativamente bajos ya que es la temporada de abasto alta de papa de color y al ingreso de papa blanca de menor calidad procedente de los estados de Tlaxcala, Puebla y México. Los precios extremadamente bajos entre septiembre y diciembre debido al fuerte ingreso de papa de color que procede de los estados de Puebla y Veracruz, que, además, son los principales abastecedores de todo el semestre.

En virtud de estas oscilaciones del precio, los productores de Michoacán que cosechan de octubre a diciembre (sierra, valle intermedio semicálido de Tangancicuaro, declive semicálido) generalmente venden la papa a bajos precios pues coinciden con el período del año en el que los precios están más deprimidos. Mientras que los agricultores que cosechan de enero a marzo casi siempre venden el tubérculo a mejor precio debido a que es el período del año en el que los precios empiezan a repuntar. A esto deben añadirse las variaciones regionales e interanuales del precio debidas a eventos contingentes de carácter zonal tales como las heladas ocurridas en 1996 y 1997 que afectaron la oferta regional tanto en cantidad como en calidad propiciando una coyuntura de precios elevados; siniestros naturales en Sinaloa como los huracanes de 1997 que indujeron un alza en los precios; incremento regional imprevisto de la superficie o de los rendimientos; semilla infestada de enfermedades devastadoras (punta morada en 1997), y otros hechos imprevisibles. También deben considerarse las variaciones semanales del precio de la papa, por ejemplo en el ciclo 1996-97 los precios fueron más altos de la temporada de cosecha se obtuvieron en la segunda, tercera, cuarta y quinta semanas de enero y primera de febrero. Por consiguiente, los productores del Bajío Zamorano cuya cosecha se realizó en esas semanas pudieron obtener mejores utilidades.

En resumen, el reconocimiento de las ventajas competitivas de los productores de papa necesita, para ser más consistente, que el análisis de efectúe durante un período de tiempo relativamente largo por los mismos motivos que en el caso de la rentabilidad: la conducta aleatoria de las unidades de producción en virtud del comportamiento coyuntural y contingente de los componentes de la cadena de valor y el entorno sectorial, regional y

nacional. El análisis de los criterios adoptados para establecer el posicionamiento de los agentes de la producción de papa (costos de producción, calidad de la papa, precios) permitió definir las ventajas competitivas presentes en cada tipo de productor. El campesinado conquistó en el ciclo de cultivo 1996–97 ventajas competitivas en costos de producción y precios de venta lo que explica su poder competitivo respecto a los empresarios. El campesino estacionario se destacó por su mejor posicionamiento debido a que obtuvo ventajas en costos, calidad y precio; en segundo lugar se colocó el servidor agricultor por sus ventajas en costo y calidad lo que nos permite inferir sus excelentes sistemas de trabajo agrícola en papa gestionados con bajos costos y resultados productivos positivos, pero desafortunadamente no se tradujeron en mejores precios. En tercer lugar se localizaron los campesinos de subsistencia con ventaja en costos y el excedentario con ventaja en el precio. Los empresarios consiguieron en promedio solo ventaja en calidad, obviamente a un costo superior, que infortunadamente no se compensaron con precios de venta más altos. Sin embargo, el comportamiento de las unidades de producción empresarial fue más variado en su individualidad. En primer lugar se localizan dos tipos de empresarios: el papero de competencia con ventajas en costos y calidad que ponen de relieve su eficacia–eficiencia productiva; y el agroindustrial integrado verticalmente que conquistó ventajas de calidad, aunque al costo más alto, y que pudo transformar en ventaja en el precio. En segundo lugar se encuentra el empresario papero integrado verticalmente que alcanzó ventaja de calidad, sin embargo, lo hizo a un costo muy elevado con la agravante de haberlo vendido a precios promedio más bajos que muchos productores. La situación descrita anteriormente fundamenta la idea de que todos los productores del Bajío Zamorano mantienen el mismo posicionamiento de ventajas en el costo aunque con estrategias competitivas relativamente distintas y, por supuesto, diferente grado de éxito.

Los resultados económicos expuestos en este apartado son resultado parcial de las diferencias de gestión de la cadena y sistema de valor de las diferentes unidades económicas. Esto es, las ventajas competitivas expresan sintéticamente los efectos combinados de la organización interna de la cadena de valor y los vínculos de las unidades económicas con el entorno.

6.3 Estrategias Competitivas de los Productores de Papa del Bajío Zamorano

Pero, ¿cómo se crea y mantiene competitividad en las unidades económicas? En general, la competitividad empresarial depende de varios factores tales como productividad física y del trabajo, diseño–calidad del producto o servicio, ventas a mejores precios, administración del riesgo, menores costos de producción. El desarrollo de estas cualidades depende de las acciones implementadas por los agentes económicos en torno a su cadena y sistema de valor.

La competitividad constituye una lógica social que implica la movilización o inversión y organización de recursos (estrategia competitiva) en función de ciertos objetivos o metas con relación a la posición (ventaja competitiva) y ámbito de competencia de las unidades económicas dentro de un sector económico, definidos en función de alcanzar una rentabilidad establecida por la unidad económica. Así, la estrategia competitiva implica elecciones y

decisiones en la forma de organizar sus actividades económicas, por consiguiente constituye una forma peculiar de ordenar sus relaciones sociales al interior y exterior de la unidad económica. Entonces la estrategia competitiva constituye una secuencia coherente entre elecciones, decisiones, actividades y objetivos de la unidad económica con relación a su forma de competir, esto es, la articulación de los objetivos de la unidad (ventaja competitiva, ámbito competitivo) con las vías alternativas (estrategias competitivas) que esta puede desarrollar para alcanzar ese fin.

El tipo de ventaja y el ámbito de ella pueden combinarse en la noción de **estrategias genéricas, o diferentes enfoques para una actuación superior en un sector**. Cada una de éstas estrategias tipo representa un concepto fundamentalmente diferente de cómo competir. Las estrategias competitivas genéricas que permiten el desarrollo de ventajas competitivas son las siguientes: i) Liderazgo general o total en costos, las empresas ofrecen muchos tipos de productos de calidad “standar” con un costo inferior a la competencia. ii) Diferenciación del producto o servicio, las empresas ofrecen una amplia serie de productos de alta calidad a precios superiores. iii) Enfoque de mercado o alta segmentación que descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector económico. El enfocador selecciona un grupo, segmento o mercado geográfico y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos blanco aunque no posea una ventaja competitiva general. La estrategia de enfoque tiene dos variantes: a) Centrado en el costo, las empresas se centran en un tipo de producto que es producido a precios y costos más bajos que la competencia. b) Diferenciación centrada, las empresas se centran en unos tipos especializados de producto que requieren tecnologías especializadas y se venden a precios suficientemente altos para compensar los costos superiores.

6.3.1 Variantes de las estrategias competitivas genéricas de los productores de papa del Bajío Zamorano

Las estrategias competitivas genéricas denominadas liderazgo en costo, diferenciación, enfoque centrado en el costo y diferenciación centrada tienen distintas maneras de implementarse que se llaman variantes. La estrategia es la forma en las unidades económicas organizan y llevan a cabo las actividades de la cadena del valor por eso las variantes implican diferencias en los componentes de esta última. Así, el análisis de la cadena de valor constituye el medio más importante para comprender las fuentes de ventaja (costos, diferenciación), el ámbito competitivo, las estrategias competitivas y, por supuesto, las variantes de las estrategias genéricas. En este sentido el análisis de la estructura de costos de producción de papa permitirá derivar las estrategias competitivas y sus variantes.

Los empresarios presentan gastos productivos por hectárea superiores al campesinado en 25.5 % y al promedio total en 4.76 %. Estas diferencias surgen parcialmente de las distintas estrategias competitivas que implementan los productores de papa y que implican una diversidad en la inversión productiva. Así, al analizar los gastos que realizan los agricultores en las diferentes actividades de la cadena de valor podemos inferir las estrategias competitivas

y sus variantes. Las fuentes de variación en los costos de producción de empresarios y campesinos son las siguientes: impuestos y créditos, técnica de producción, ambiente de producción, ahorros en el uso y compra de los recursos productivos, empleo de fuerza de trabajo familiar y orientación industrial de la producción (cuadros 49, 50).

Cuadro 49 Variantes de las estrategias competitivas genéricas de los productores de papa del Bajío Zamorano en 1996.

TIPO DE PRODUCTOR	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS				Otras
	Liderazgo total en costos	Diferenciación del producto	Enfoque de mercado o alta segmentación Centrado en costos	Diferenciación centrada	
Empresario Papero Integrado Verticalmente	DAP Cambio técnico Economías de escala	Enfoque industrial			Integración vertical agrocomercial
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	Cambio técnico DAP Economías de escala				Integración vertical agrocomercial
Empresario Papero De Competencia	Cambio técnico DAP Economías de escala	Enfoque industrial			
Microempresario Agrícola	Cambio técnico Economías de escala DAP	Enfoque industrial			
Campesino Excedentario	Cambio técnico Economías de escala Uso de trabajo familiar	Enfoque industrial			
Servidor Agricultor	Cambio técnico Economías de escala DAP				Integración vertical agrocomercial
Campesino Estacionario	Cambio técnico Uso de trabajo familiar				
Campesino Estacionario Rentista	Cambio técnico DAP	Enfoque industrial			
Campesino de Subsistencia	Déficit manejo técnico Uso de trabajo familiar				
Campesino Deficitario	Déficit manejo técnico Uso de trabajo familiar				

DAP: Diversificación de áreas de producción.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

Los empresarios realizan gastos en créditos e impuestos que representan el 8.33 % del desembolso total por unidad de área lo que tiene que ver con las estrategias de financiamiento y obligaciones derivadas de su escala de producción. El empresario papero de competencia y microempresario agrícola son los únicos que en 1996 recurrieron al crédito bancario para financiar sus actividades, el cual generó en conjunto con los impuestos una erogación del 13.03 % y 8.33 % del costo total respectivamente. Los otros dos tipos de productores empresariales incurrieron en el pago de impuestos relativamente altos que constituyó el 5.37 % y 11.19 % de la inversión por hectárea. Estos dos elementos forman parte del funcionamiento normal de las unidades económicas, pero no conforman ninguna estrategia competitiva o variante y tampoco forman parte de alguna de ellas. Entre los campesinos el gasto en créditos es mínimo ya que sólo representa el 0.66 % del gasto total, además, este es realizado únicamente por el campesino excedentario; obviamente el campesinado no paga impuestos relativos a la actividad agrícola directa (cuadro 50).

Los empresarios realizan mayores gastos que los campesinos con relación a las prácticas agrícolas destacando en orden decreciente: siembra, labores culturales, preparación del terreno y actividades previas. Todas estas actividades técnicas tienen un impacto relevante

Cuadro 50 Estructura de costos de producción de papa por tipo de productor del Bajío Zamorano.

Tipo de Productor	Actividades Previas	Primeras Actividades	Preparación del Terreno	Siembra	Labores Culturales	Cosecha	Subtotal	Actividades Poscosecha	Renta	Servicios	Impuestos y Créditos	Total
Empresario Papero Integrado Verticalmente	1 092.35	435.26	3 830.49	14 363.75	5 710.57	2 454.26	27 886.68	2 900.50	1 410.26	54.00	1 831.59 (2)	34 083.03
	3.21 % (1)	1.28 %	11.24 %	42.14 %	16.75 %	7.20 %	- 1.88 % (6) 81.82 %	8.51 %	4.14 %	0.16 %	5.37 %	100 %
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	2 050.06	29.01	456.50	21 110.24	9 466.37	3 846.36	36 958.53	0	540.94	54.00	4 732.73 (2)	42 286.20
	4.85 %	0.07 %	1.08 %	49.92 %	22.39 %	9.1 %	30.04 % 87.40 %		1.28 %	0.13 %	11.19 %	100 %
Empresario Papero de Competencia	1 091.67	879.10	1 673.13	11 602.45	8 717.87	2 201.63	26 165.84	0	1 206.67	70.48	4 111.584 (3)	31 554.57
	3.46 %	2.79 %	5.30 %	36.77 %	27.63 %	6.98 %	- 7.93 % 82.92 %		3.82 %	0.22 %	13.03 %	100 %
Micro-Empresario Agrícola	2 439.48	698.12	377.26	17 885.35	4 647.40	2 937.67	28 985.28	0	724.72	54.00	2 706.542 (4)	32 470.55
	7.51 %	2.15 %	1.16 %	55.08 %	14.31 %	9.05 %	1.99 % 89.27 %		2.23 %	0.17 %	8.33 %	100 %
PROMEDIO EMPRESAS	1 641.18	522.86	1 963.46	16 000.77	6 389.79	2 766.06	29 284.12	1 158.22	1 044.44	56.49	2 864.98 (4)	34 408.25
	4.77 %	1.52 %	5.71 %	46.50 %	18.57 %	8.04 %	3.04 85.11 %	3.37 %	3.04 %	0.16 %	8.33 %	100 %
Campesino Excedentario	1 061.31	336.79	790.46	15 797.29	4 748.26	1 820.61	24 554.73	0	859.49	37.76	426.29 (5)	25 878.27
	4.1 %	1.3 %	3.1 %	61.04 %	18.35 %	7.04 %	- 13.6 % 94.89 %		3.32 %	0.15 %	1.65 %	100 %
Servidor Agricultor	1 038.42	123.85	1 013.65	12 053.62	5 612.38	1 685.35	21 527.28	0	3 302.31	24.00	0	24 853.58
	4.18 %	0.5 %	4.08 %	48.50 %	22.58 %	6.78 %	- 24.25 86.62 %		13.29 %	0.10 %		100 %
Campesino Estacionario	1 070.86	749.09	1 380.00	13 346.09	3 985.60	4 681.82	25 213.46	0	1 022.73	24.00	0	26 260.19
	4.1 %	2.85 %	5.26 %	50.82 %	15.18 %	17.83 %	- 11.28 96.01 %		3.89 %	0.09 %		100 %
Campesino Estacionario Rentista	1 261.88	460.95	1 177.14	12 666.90	8 339.11	2 135.46	26 041.45	0	1 238.10	24.00	0	27 303.55
	4.62 %	1.69 %	4.31 %	46.39 %	30.54 %	7.82 %	- 8.37 95.38 %		4.53 %	0.09 %		100 %
Campesino de Subsistencia	1 072.42	246.97	873.62	15 223.54	2 917.00	3 168.25	23 501.80	0	687.23	24.00	0	24 213.03
	4.43 %	1.02 %	3.61 %	62.87 %	12.05 %	13.08 %	- 17.31 97.06 %		2.84 %	0.10 %		100 %
Campesino Deficitario	1 057.51	105.88	1 130.59	13 951.82	4 277.65	4 438.53	24 961.98	0	0	24.00	0	24 986.00
	4.23 %	0.42 %	4.53 %	55.84 %	17.12 %	17.76 %	- 12.17 99.90 %			0.10 %		100 %
PROMEDIO CAMPESINO	1 108.26	399.18	1 015.43	14 204.07	5 406.04	2 524.98	24 657.96	0	1 171.74	29.57	172.65 (5)	26 031.93
	4.26 %	1.53 %	3.9 %	54.56 %	20.77 %	9.70 %	- 13.24 94.72 %		4.50 %	0.11 %	0.66 %	100 %
PROMEDIO TOTAL	1 541.66	499.76	1 786.42	15 665.24	6 206.08	2 721.04	28 420.20	941.93	1 068.21	51.46	2 362.20 (4)	32 844.00
	4.69 %	1.52 %	5.44 %	47.70 %	18.90 %	8.28 %	86.53 %	2.87 %	3.25 %	0.16 %	7.19 %	100 %

Actividades Previas: comprende transporte de semilla, refrigeración y brotación. Primeras Actividades: comprende las labores de limpia de canales tales como lodeos (sacar lodo), deslames (cortar maleza de los bordos de los canales), eliminar y quemar maleza del terreno de cultivo. Servicios: comprende el pago de los certificados de origen, cuotas a la asociación agrícola local de productores de papa y de la pequeña propiedad.

(1) Porcentaje del costo total de producción de papa en cada tipo de productor. (2) Comprende únicamente costos de impuestos. (3) Comprende costos de impuestos y crédito de avío. (4) Comprende costos de impuestos, créditos de avío y refaccionario. (5) Comprende únicamente costos de créditos de avío. (6) Incremento porcentual promedio con respecto al promedio total de los costos subtotales.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

en la productividad que es superior en el caso empresarial. En especial los empresarios utilizan semillas de mejor calidad, nutrición de la papa más adecuada, protección del cultivo (malezas, plagas, enfermedades) más eficaz, adecuación del suelo y semilla más cuidadosa. En síntesis, cultivan la papa con un nivel de tecnificación superior, que se traduce en costos superiores como muestra el cuadro sobre estructura de costos. Este nivel técnico que presentan los empresarios ha sido alcanzado a través de largos años de aprendizaje derivado del ensayo-error y asesoría técnica de instituciones públicas y privadas. Los resultados productivos son mayores rendimientos por hectárea que pueden compensar el mayor desembolso lo cual se expresa en el costo por tonelada. Por consiguiente, el cambio técnico es una variante de la estrategia general de bajo costo entre los productores empresarios, pero también algunos estratos del campesinado. Lo expuesto anteriormente parece ser particularmente cierto en el empresario agroindustrial integrado verticalmente, microempresario agrícola, campesino estacionario y campesino excedentario.

La tecnificación superior no solo responde a una lógica de bajo costo vía incremento de la productividad, sino también es una respuesta a las diferentes condiciones agroclimáticas en que se produce la papa en el Bajío Zamorano. Algunos productores de papa de la región de estudio han adoptado la estrategia de diversificar áreas de cultivo con el propósito de incrementar la productividad de la tierra con base en una lógica de bajo costo. Esto es cierto particularmente entre los empresarios donde varios de ellos han movido su capital a la condición agroecológica de la sierra en la que se obtiene una productividad física más alta que en los valles debido a la combinación peculiar de suelos tupuri (andosol) con clima templado subhúmedo, ambiente que es muy propicio para el desarrollo biológico del tubérculo. Sin embargo, la lejanía de este ambiente y sus cualidades propicias para la proliferación de ciertas enfermedades se traduce en un incremento de los costos de producción. Este hecho está implícito en las mayores erogaciones promedio que realizan los diferentes tipos de agricultores empresariales.

Las disparidades en los gastos productivos también es consecuencia de los esfuerzos de los empresarios y los estratos superiores del campesinado por hacer un uso eficiente de los recursos productivos en la cadena de valor (economías de escala internas) y por conseguir descuentos de los proveedores en la compra al mayoreo de los insumos y semilla (economías de escala externas). En la medida que estas acciones se proponen abatir las erogaciones de la unidad económica se constituyen en variantes de la estrategia genérica de liderazgo en costo.

La heterogeneidad de la inversión productiva de los productores es resultado parcial del afán de los segmentos inferiores del campesinado por reducir los gastos de la producción de la papa por la vía de sustituir la mano de obra asalariada con trabajo familiar, con el propósito de estar en condiciones de poder cubrir la altísima inversión que requiere dicho cultivo. Por consiguiente, el uso de fuerza de trabajo familiar es otra variante de la lógica de liderazgo en costos.

Finalmente, en la década de los noventa algunos productores principalmente empresariales han establecido contactos con las principales empresas que industrializan la papa en México (sabritas, barcel) para abastecerles del tubérculo. Este tipo de producción

requiere un nivel técnico superior orientado según criterios especificados por las empresas agroindustriales. Dichas necesidades técnicas implican costos superiores cuyo principal impacto es la cosecha de un producto de calidad superior adecuado a la transformación industrial. Así, el enfoque industrial del cultivo de la papa es la única variante que reúne las características de la estrategia de diferenciación del producto.

Existe otra estrategia que carece de impacto directo sobre la producción de papa con respecto a la técnica empleada, gastos productivos, productividad por unidad de área, calidad y diseño del producto. Dicha estrategia se caracteriza por diversificar las actividades económicas dentro del mismo subsector de la papa y se refiere a la incursión de los estratos superiores del empresariado en la comercialización del tubérculo, esto es, la integración vertical agrocomercial de la unidad económica que implica un posicionamiento distinto.

6.3.2 Variantes de la estrategia competitiva liderazgo total en costos de los tipos de productores de papa del Bajío Zamorano

Existen distintas maneras de conseguir liderazgo en costos (variantes) ya que puede alcanzarse en cualquier actividad de la cadena de valor e incluso del sistema de valor. En el caso de los productores de papa del Bajío Zamorano las variantes que lograron identificarse fueron la diversificación de áreas, cambio técnico, economías de escala, manejo técnico deficitario y empleo de fuerza de trabajo familiar. En los apartados siguientes se analizarán cada una de estas variantes en cuanto a su importancia en cada tipo de productor y características específicas.

6.3.2.1 Diversificación de áreas de producción

Los productores que han adoptado la diversificación de áreas lo han hecho con plena conciencia de los beneficios que pretenden conseguir y son los siguientes: a) rendimientos superiores al valle que resultan de las excelentes condiciones edafoclimáticas y terrenos vírgenes de la sierra; b) precio de oportunidad por cosecharse en una temporada de baja producción nacional de papa alpha y reducida calidad de la poca que se produce. Los productores de papa con unidades de producción de mayor tamaño tratan de obtener beneficios adicionales, tales como: c) mantener ocupada la maquinaria y trabajadores permanentes durante todo el año; d) reducir costos reciclando semilla de segunda calidad que es producida por ellos con base en papa de buena calidad de primera generación. Esto es se invierte buscando alcanzar mayor productividad de la tierra, mejores precios o reducir gastos con base en una lógica de bajo costo: liderazgo en costos.

La implementación de la estrategia de la diversificación ha sido efectuada por seis de los productores entrevistados (17.65 % del total) en una superficie bastante significativa de 571 ha que constituye el 38.76 % del área total muestreada. Esta estrategia competitiva es en realidad más propia de empresarios paperos ya que fueron cuatro de los encuestados con la mayoría de la superficie 548 ha que representa el 37.2 % de las hectáreas muestreadas, es decir, el 95.97 % del área que conforma la diversificación de áreas de producción registrada en esta investigación (cuadro 51). Esta situación se comprende en virtud de que la adopción

práctica de esta estrategia requiere una inversión que no esta alcance de la mayoría de los campesinos que, además, difícilmente estarían en condiciones de afrontar los riesgos de conlleva esta erogación. Estas mismas razones explican el hecho que tanto entre los campesinos como los empresarios se distinguen los productores de los estratos con mayor capital (empresarios integrados verticalmente, servidor agricultor y campesino estacionario rentista) debido a la magnitud de la superficie y la lejanía de las áreas de cultivo. La zona productora de papa preferida es la sierra aledaña al Bajío Zamorano por sus condiciones naturales peculiarmente productivas que no implican erogaciones adicionales muy grandes.

Cuadro 51 Importancia de la estrategia diversificación de áreas de producción por tipo de productor del Bajío Zamorano, 96.

Tipo de Productor	Número de Productores		Ubicación		Superficie	
	n	% (1)	Condición Agroecológica	Municipio	ha	% (2)
Empresario Papero Integrado Verticalmente	1	2.94	Sierras Templadas Valle Semicálido	Santiago Tangamandapio	80	5.43
				Jacona	38	2.58
				Purísima de Bustos, Gto.	80	5.43
				Zacatecas	200	13.58
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	1	2.94	Sierras Templadas	Tangancicuaro	70	4.75
Empresario Papero de Competencia	1	2.94	Sierras Templadas	Tangancicuaro	40	2.72
Microempresario Agrícola	1	2.94	Sierras Templadas	Santiago Tangamandapio	40	2.72
TOTAL EMPRESAS	4	11.77	Sierras Templadas		230	15.61
			Valle Semicálido		38	2.58
			Otras		280	19.01
Servidor Agricultor	1	2.94	Meseta Semicálida	Villamar	8	0.54
Campesino Estacionario Rentista	1	2.94	Sierras Templadas	Tangancicuaro	15	1.02
TOTAL CAMPESINO	2	5.88	Sierras Templadas		8	0.54
			Meseta Semicálida		15	1.02
TOTAL	6	17.65	Sierras Templadas		245	16.63
			Bajío Zamorano		46	3.12
			Otras		280	19.01

(1) Porcentaje con relación a la muestra total: 34 entrevistas. (2) Porcentaje con respecto a la superficie total muestreada: 1 473.1255 ha.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

La lógica de bajo costo implícita en la estrategia de diversificación de áreas de producción pretende mejorar la rentabilidad de las unidades de producción explotando las ventajas naturales en la productividad que presenta la condición de sierra (ventajas comparativas), precios de oportunidad e implícitamente reducir gastos productivos. Sin embargo, el análisis de los resultados económicos obtenidos en 1996 por los productores que han implementado dicha estrategia muestran que no siempre se consiguen los objetivos deseados (cuadro 52).

La productividad física promedio de la sierra (27.72081633 ton/ha) se ubicó 31.83 % por encima de la productividad promedio de la muestra (21.027133 ton/ha), pero la rentabilidad promedio que alcanzó la primera fue de 23.96 %, ligeramente inferior a la rentabilidad promedio de la muestra (24.79 %). Esto se debe a que los costos promedio de la sierra fueron sustancialmente superiores al promedio total y, adicionalmente, la producción de sierra consiguió precios (1 782.82 \$/ton) más bajos que el promedio (2 064.37 \$/ton). Así, aunque el valor de la producción por hectárea de la sierra es considerablemente más alto, el beneficio por hectárea de sierra es apenas ligeramente superior al promedio de la muestra. Este resultado es atribuible principalmente a los altos rendimientos por hectárea que se obtienen en la condición agroecológica de la sierra.

Cuadro 52 Rentabilidad promedio del cultivo de la papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996.

Tipo de Productor	Costo por ha (\$/ha)	Rendimiento (ton/ha)	Costo por ton (\$/ton)	mb (%)	vph (\$/ha)	bh (\$/ha)	bu (\$/UP)
Empresario	34 083.03 (1)	21.36752137	1 595.09	16.61	40 872.22	6 789.19	3 177 342.16
Papero	28 947.79 S	28	1 033.85	10.24	32 250	3 302.21	264 176.76
Integrado	38 595.45(2)(3)P	20	1 929.77	9.51	42 650	4 054.55	324 364
Verticalmente	34 595.45(2)(3)z	20	1 729.77	18.88	42 650	8 054.55	1 610 910
Empresario Agroindustrial	42 286.2	26.89181287	1 572.46	35.53	65 593.56	23 307.36	1 992 779.424
Integrado Verticalmente	50 876.07 S	30	1 695.87	27.47	70 147.5	19 271.43	1 348 999.93
Empresario Papero de Competencia	31 554.57	17.95611814	1 757.32	17.14	38 082.28	6 527.71	515 688.69
	32 216.34S(2)(3)	18.415	1 749.46	12.53	36 830	4 613.66	184 546.54
Microempresa	32 470.55	21.60725516	1 502.76	22.48	41 885.18	9 414.63	670 321.63
rio Agrícola	39 985.46 S	33.5	1 193.6	36.68	63 147.5	23 162.04	926 481.78
PROMEDIO EMPRESAS	34 408.25	21.5473075	1 583.36	22.57	44 059.51	9 942.36	1 113 544.491
	38 109.65 S	27.89826087	1 366.02	23.71	49 954.02	11 844.37	681 051.25
Campesino Excedentario	25 878.27	18.75229358	1 380.01	36.21	40 565.51	14 687.23	228 701.19
Servidor Agrícola	24 853.58	20.49990385	1 212.37	40.87	42 029.04	17 175.46	148 854
	16 001.5 V	15	1 066.77	3.9	16 650	648.5	5 188
Campesino Estacionario	26 260.19	21.81818182	1 203.59	50.5	53 054.55	26 794.36	392 983.87
Campesino Estacionario Rentista	27 303.55 (2)	15.57142857	1 753.44	12.75	31 292.67	3 989.12	69 809.61
	29 439.16 S (2)	25	1 177.57	28.63	41 250	11 810.84	177 162.6
Campesino de Subsistencia	24 213.03	19.57533213	1 236.92	41.64	41 491.23	17 278.21	107 271.74
Campesino Deficitario	24 985.98	15.93960158	1 567.54	25.76	33 653.65	8 667.67	14 735.03
PROMEDIO CAMPESINO	26 031.93	18.64588231	1 396.12	35.6	40 423.83	14 391.9	150 880.5984
	29 439.16 S (2)	25	1 177.57	28.63	41 250	11 810.84	177 162.6
PROMEDIO TOTAL	32 844	21.02713334	1 552.54	24.79	43 407.7	10 762.21	466 296.4128
	37 578.81 S	27.72081633	1 355.62	23.96	49 421.12	11 842.32	580 273.521

mb: margen de beneficio; vph: valor de la producción de una hectárea; bh: beneficio por hectárea; bu: beneficio por unidad de producción; UP: unidad de producción.

S:Sierra, Michoacán. P: Purísima de Bustos, Guanajuato. Z: Zacatecas. V: Villamar, Michoacán.

(1) Rentabilidad promedio por tipo de productor. (2) Costos que incluyen renta de la tierra. (3) Costos que incluyen impuestos.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

El único productor campesino (estacionario rentista) que cultivó papa en la sierra obtuvo una productividad de la tierra ligeramente inferior a la conseguida en promedio por los empresarios. Sin embargo, su margen de beneficio fue superior al promedio empresarial debido a que sus costos por tonelada son más bajos, lo que habla de su eficiencia en el uso de los recursos productivos. No obstante, el valor por hectárea del campesino fue inferior al promedio empresarial hecho que se atribuye a que vendió a precios relativamente más bajos. Así, el beneficio por hectárea del campesino fue ligeramente inferior al promedio obtenido por los empresarios. Por otro lado los resultados económicos (mb, bh) conquistados en la sierra por el campesino estacionario rentista se ubicaron sustancialmente por debajo del promedio obtenido por los tipos de productores campesinos, a pesar de que aquel presenta altos rendimientos por unidad de área y costos por tonelada inferiores. Esta situación se explica por los bajos precios relativos obtenidos por la producción de sierra con respecto al promedio campesino. Finalmente los resultados económicos (obtenidos en la sierra por el campesino estacionario rentista son casi similares al promedio total de toda la muestra: mb ligeramente superior, vph inferior y bh ligeramente superior, esto se debe principalmente al rendimiento superior, bajos costo y precio por tonelada de la sierra.

Los resultados económicos promedio (mb, vph, bh) conseguidos en la sierra por los empresarios son superiores a su rentabilidad promedio y ligeramente más altos que los resultados económicos promedio de la muestra total, pero es casi similar a la rentabilidad del

campesino estacionario rentista. Sin embargo, el microempresario agrícola es el único entre los empresarios que conquista en la sierra resultados económicos (mb, vph, bh) considerablemente superiores a su propia rentabilidad promedio. Además, es el agricultor que obtiene los mejores resultados de todos los productores que cultivan papa en la sierra debido a que alcanza excepcionalmente altos rendimientos lo que se traduce en gastos productivos por tonelada muy bajos. El tipo de productor mencionado anteriormente es seguido de cerca por el empresario agroindustrial integrado el cual consigue resultados económicos inferiores a su propia rentabilidad lo que se deriva principalmente de sus altísimos costos productivos por hectárea y tonelada. Los dos tipos empresariales restantes obtienen los peores resultados de todos los productores que incursionaron en 1996 en la condición agroecológica de la sierra con el cultivo de papa, situación que es consecuencia de la baja productividad física y, por consiguiente altos costos por tonelada, en el caso del empresario papero de competencia, y de los bajos precios en el caso del empresario papero integrado verticalmente. Los productores que implementaron la diversificación de áreas de producción de papa en otras partes planas del Bajío Zamorano (Villamar) o fuera de la región (Guanajuato, Zacatecas) fueron poco afortunados ya que alcanzaron baja productividad y precios, aunado a los altos costos de producción, el resultado fue la baja rentabilidad con que funcionaron en 1996.

En resumen, de acuerdo a lo expuesto anteriormente podemos afirmar que la estrategia de la diversificación de áreas de producción de papa fue exitosa en 1996, aunque sus resultados económicos no fueron espectaculares a pesar de que la productividad fue alta. En general, la utilidad neta es aceptable para los productores involucrados en esta estrategia pues es el criterio principal con que toman sus decisiones, pero también es adecuada si comparamos los resultados económicos de la sierra con la rentabilidad promedio de la muestra, el sector agrícola en su conjunto, e incluso con los rendimientos que ofrecen los bancos. También se reveló que la estrategia de diversificación es propia los agricultores empresariales y algunos campesinos ricos.

6.3.2.2 Cambio técnico

El cambio técnico forma parte del elemento central del desarrollo de ventajas competitivas: innovación, puesto que esta es el principal factor de incremento de la productividad que a su vez es el principal factor determinante a largo plazo de la rentabilidad. El cambio técnico es un elemento importante en cualquier unidad de producción que pretenda mantener o mejorar su nivel competitivo, pero los agentes de la producción a veces carecen de los recursos necesarios para una realizar una mejora permanente de su técnica de producción debido a los costos adicionales que ésta implica.

En el Bajío Zamorano la mayoría de los productores de papa (82.35 % de la muestra) han realizado cambios técnicos relevantes desde que se incorporaron al subsector papa. Los productores que indicaron no haber introducido cambios técnicos pertenecen a los tipos campesinos: excedentario, servidor agricultor y, en forma destacada, el deficitario (cuadro 53). En el caso de los segmentos ricos del campesinado los agricultores que mostraron nulos cambios técnicos su comportamiento se atribuye a que son de ingreso reciente al subsector o

bien solo son caladores ya que la papa ocupa un lugar secundario en la reproducción de su unidad de producción. En el caso del campesino deficitario la razón es obvia: baja capacidad económica que impide cubrir los gastos adicionales necesarios para mejorar la técnica de cultivo.

Los productores empresariales señalaron haber efectuado cambios en todos los aspectos técnicos relevantes para incrementar la productividad del trabajo (maquinaria), de la tierra y mejorar la calidad de la cosecha de papa (genotipos, nutrición, fungicidas, mejoradores del suelo, otras prácticas agrícolas). Estas decisiones se basan en su mayor capacidad para financiar la innovación técnica, mayor experiencia productiva, capacitación, destreza en la gestión técnica del cultivo y, especialmente, en asistencia técnica y/o análisis técnico-científicos posibles y necesarios. Mientras que en el campesinado se nota la ausencia de cambios en la maquinaria debido a que exige mayores erogaciones y la innovación se centra en orden de importancia en la nutrición, fungicidas y genotipo. Además, sus decisiones se fundamentan más en la imitación y el ensayo-error, excepto en los estratos acomodados que recurren con más frecuencia a la asistencia técnica y análisis técnicos (cuadros 53 y 53a). Las decisiones y acciones técnicas de los diferentes productores repercuten directamente en la productividad, calidad de la papa cosechada, inversión productiva, resultados económicos (mb, vph, bh, bu), ventajas y nivel competitivo hechos que son congruentes con el análisis realizado al respecto en apartados anteriores.

Sin embargo, la velocidad de innovación técnica se expresa con mayor contundencia en la evolución de los rendimientos por unidad de área, volumen de producción y superficie de papa tal como se muestra en el cuadro 54. En este podemos apreciar que entre 1925-96 se han presentado tres momentos de cambio técnico acelerado que son los siguientes: a) 1927 a 1930; b) 1960 a 1965; c) 1980 a 1985, en los que el volumen de producción y los rendimientos se han incrementado en forma notable con relación a los años precedentes y frente a una reducción o estancamiento de la superficie (1). Es también evidente que a estos periodos de cambio técnico intensivo le siguieron largos periodos de estancamiento relativo de la productividad física y, en consecuencia, la técnica de cultivo. En particular cabe destacar que a partir de 1984 la productividad de la tierra en el cultivo de la papa prácticamente se ha estancado lo que permite inferir que la innovación técnica ha mostrado poco dinamismo durante al menos 12 años. Esta situación en combinación con el análisis de rentabilidad realizado anteriormente permite sostener que el segmento de papa fresca no exige hasta el momento un cambio técnico acelerado para poder competir con éxito a diferencia de otros subsectores como el jitomate.

En el transcurso de este apartado pudo apreciarse que la estrategia de cambio técnico es implementada principalmente por los tipos de productores empresariales y los segmentos acomodados del campesinado. La situación descrita párrafos arriba nos permite derivar que el desarrollo técnico del subsector papa en el Bajío Zamorano tiene como protagonistas principales a los agricultores empresariales que son los que van arrastrando al resto de los

Cuadro 53 Cambio técnico en el cultivo de papa por tipo de productor del Bajío Zamorano, 1996.

Tipo de Productor	Cambio Técnico		Tipo de Cambio Técnico				
	n	%	Maquinaria	Genotipos	Nutrición	Pesticidas	Otros
Empresario Papero Integrado Verticalmente	1	2.94	Fertilizadoras, fumigadoras de tractor. 1993→Ionizadores.	1935-1970→Variedades. c/año→Semilla de buena calidad.	1977→Dosis, fuentes, época y forma de aplicación.. 1989→Composteo. 1995→Fertilización foliar.	c/año→Fungicidas, insecticidas, herbicidas.	
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	2	5.88	1978→Prueba sacadora de papa en Valle y Sierra. 1985→Fertilización con tractor.	1990→Semilla con Cosme Almada y Jesús Enriquez. 1996→Semilla con José Elisondo.	c/año→Fuentes de fertilización.		
Empresario Papero de Competencia	3	8.82	1962→Mochila por fumigadora de tractor.	c/año→Semilla de buena calidad.	1981-97→Dosis y fuentes (extranjeras). 1997→Formulas de fertilización.	1984→Deshierbes por herbicidas.	1981-97→Mejoradores del suelo (extranjeros).
Micro-Empresario Agrícola	5	14.71	1991→Riegos por aspersión (últimos riegos). 1995→Mochila, tronco y fertilización manual por tractor.	c/año→Semilla de buena calidad (León, Sinaloa y Sonora) (1).	1967→Guano por sulfato de amonio. 1985-87→Sulfato de amonio por 17-17-17. Introducción de nitrato de K (1990), gallinaza (1993) y fertilizante foliar (1995-96). 1995-97→17-17-17 por formula desconocida y 15-19-19.	?→Furadán y DDT por PCNB. 1992→PCNB por confidor, tecto y monceren. c/año→Fungicidas.	1991→Descanso de tierra (1 ciclo sin cultivo) con rotación de cultivos. 1994→Mejorador del suelo (aspersal).
Empresariqs	11	32.35					
Campesino Excedentario	6	17.65		c/año→Semilla de buena calidad.	1985→Aplicar fertilizante en es- carda (250 kg de urea). ?→17-17-17 por 18-46-00. 1990→Cloruro de K por nitrato de K y sulfato de K. 1995→17-17-17 por mezcla (2). 1997→Introducción de formula de fertilización.	1990→Tamarón por thiodan, langte y karate. c/año→Fungicidas.	?→Preparación del terreno. 1995→Mejorador del suelo (niple).
Servidor Agricultor	2	5.88		1994-97→Semilla de buena calidad (León: Luis Loza y Luis García).	1996→17-17-17 por formula preparada en León. 1997→Adicionar K y sulfato de amonio. Aplicar S en siembra.	1989→Mejores agroquímicos, especialmente fungicidas.	1989→Rotación de cultivos. 1995→Cambio de cultivos y mejor remoción del suelo. 1994-97→Siembra en tierras vírgenes fuera de Zamora. 1997→Riegos según tipo de suelo y más ligeros.
Campesino Estacionario	3	8.82		c/año→Semilla de buena calidad (3).	?→Mejor nutrición. 1995→17-17-17 por 10-17-15+ microelementos.	c/año→Mejores agroquímicos, especialmente fungicidas.	1995→Terrenos de ladera a planos, nivelación de terrenos, secuencia de cultivos (4).
Campesino Estacionario Rentista	2	5.88		c/año→Semilla de buena calidad.	1990-97→Mayor cantidad de fertilizante. c/año→Fuentes de fertilización.	c/año→Agroquímicos.	
Campesino de Subsistencia	3	8.82		1980-96→Variedades. 1996-97→Ensayo c/semilla de diferente tamaño.	1980-97→Mejor manejo de nutrición. 1997→Formulas especiales.	1980-97→Mejores agroquímicos, especialmente fungicidas.	
Campesino Deficitario	1	2.94		1990-97→Selección de semilla.	1996→17-17-17 por formula.		
Campesinos	17	50					
Total	28	82.35					

(1) Antes de 1986: León: Luis Loza; 1986-88→Mochis: Rogelio Wong y Enrique Free; León: Luis García, Herman Quilian y Fito Romero; Huatabampo: Oscar Urrea; 1997→León: José Fox. (2) La mezcla que se introdujo fue 18-46-00 (200 kg) + Nitrato Chileno (200 kg) + Nitrato de Amonio (200 kg) + 17-17-17 (400 kg). (3) 1995: Semilla certificada: Carlos Velázquez (León)→José Elisondo (Chihuahua). (4) Secuencia de cultivos: frijol (enero-mayo)→descanso (enero-septiembre).
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

Cuadro 53a Cambio técnico en el cultivo de papa por tipo de productor del Bajío Zamorano, 1996 (Continuación).

Tipo de Productor	Costo	Beneficios	Problemas	Motivos
Empresario Papero Integrado Verticalmente	Incremento.	Aumento de la producción de mejor calidad. Mayor competitividad y rentabilidad.		Iniciativa propia con base en capacitación, asistencia técnica, experiencia y análisis (suelo, 1977; agua, 1993; follaje, 1995).
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	Incremento.	Reducción de la mano de obra e incremento de la productividad.		Iniciativa propia, influencia de casas de agroquímicos (Corey, Barco Vikingo), asistencia técnica.
Empresario Papero de Competencia	Incremento.	Aumento de la producción de mejor calidad. Mayor competitividad y rentabilidad.		Iniciativa propia, influencia de empresas (sabritas) y agroquímicas, asistencia técnica, análisis de suelos (1997), mayor comodidad.
Microempresa rio Agrícola	Incremento: 200 % en fungicidas e insecticidas.	Ahorro en mano de obra. Aumento de la producción de mejor calidad (1) y precio. Mayor rentabilidad y competitividad. Mejor protección del suelo por Monceren.		Experiencia propia, observación-imitación a León y Mochis. Asesoría técnica de IAUSA e ingenieros franceses (SIASMES). Análisis de suelos (1994, 1995).
Campesino Excedentario	Incremento.	Aumento de la producción hasta en 2-3 ton/ha (4) y mejor calidad (5). Reducción de plagas. Dos productores obtienen reducción del costo en fertilizante (formula y 18-46-00). Mayor competitividad y rentabilidad.		Imitación a vecino (8.82 %), iniciativa propia, imitación a León, demostraciones-ofrecimientos de casas comerciales, análisis de suelo (1997) asistencia técnica y participación en congresos de la papa.
Servidor Agricultor	Incremento: 500 \$/ton (2) y 15 % (3) en fertilizante.	Calidad superior por fertilización (6), cambio de cultivos y remoción del suelo. Incremento del rendimiento debido a mejor fertilización.		Iniciativa propia (5.88 %) y asistencia técnica de León.
Campesino Estacionario	Incremento: 400 \$/ton en fertilizante, 800 \$/ton en semilla certificada y 30 % en renta de tierras planas.	La mejor nutrición cambia la calidad de buena a excelente e incrementa los rendimientos de 22 a 30 t/ha.		Iniciativa propia, influencia de casas de agroquímicos (7), experiencia propia y análisis de suelo en Irapuato (1995) (8) y por FERTINAL (1997).
Campesino Estacionario Rentista	Incremento.	Aumento de la producción de mejor calidad. Mayor competitividad y rentabilidad.		Iniciativa propia e imitación a vecino.
Campesino de Subsistencia	Incremento: 2 500 \$/ton en mejores variedades y tratamiento de fertilizante, 600 \$/ton en pesticidas.	Las mejores variedades mejoraron la producción y, por consiguiente, el precio, rentabilidad y competitividad.	Se incrementó la cantidad de monos con la formula de fertilización.	Imitación a vecino, iniciativa propia y ofrecimientos de casas comerciales (FERTINAL).
Campesino Deficitario	Incremento: 2 100 \$/ton (triple 17) a 2 800 \$/ton (formula).	No fueron notorios.		Imitación a productores que hicieron análisis de suelo.

(1) Los negos por aspersión reducen el verde del tubérculo porque no se agrieta el suelo. El aspersal (mejorador del suelo) esponja la tierra por lo que la tuberización es más rápida. (2) Aumento del costo por la formula de fertilización con respecto al triple 17. (3) Incremento del costo por agregar K. (4) El incremento de 2-3 ton/ha se atribuye a la aplicación de urea (250 kg/ha) en la escarda. (5) En general, el mejor rendimiento y calidad se deben principalmente al manejo de la nutrición. (6) La mejor nutrición de la papa aumenta la calidad hasta en un incremento de 20-25 % de primeras y segundas. (7) El proveedor de fertilizante (FERTINAL) realizó gratis el análisis de suelo y su interpretación. (8) El productor por iniciativa propia mando realizar análisis de suelo a Irapuato (Compañía de Fertilizantes y Servicios del Centro). Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

productores. Sin embargo, esto no realizan solos sino estimulados y apoyados por diferentes elementos del entorno regional, subsector papa, regiones paperas líderes y cercanas, contexto nacional e incluso internacional. La presencia de abundantes casas de agroquímicos, la actividad intensa que despliegan las empresas productoras de agroquímicos o fertilizantes (que realizan frecuentes demostraciones, cursos, ensayos y ofrecimientos) e instituciones públicas o privadas de financiamiento a la producción son factores que propician el desarrollo técnico. A esto se suma la influencia de León, Guanajuato y Mochis, Sinaloa que son regiones paperas líderes y punto de referencia para muchos productores del Bajío Zamorano. La competencia interregional ejerce fuertes presiones a través de la modificación de los precios para modificar la técnica empleada. El apoyo y estímulo que significan los adelantos de la investigación tecnológica nacional e internacional en papa cuyos resultados se filtran a la región de estudio a través de los mecanismos mencionados anteriormente.

Cuadro 54 Velocidad de innovación técnica en la región del Bajío Zamorano de 1925 a 1996.

Periodo	Superficie Promedio		Producción Promedio		Rendimientos Promedio	
	ha	% crecimiento	ton	% crecimiento	kg/ha	% crecimiento
1925 a 1926 (1)	445.5		992.8		2 248	
1927 a 1930	360.25	- 19.1	1 563.5	57.4	4 420	96.6
1931 a 1934	470.25	30.5	2 690.5	72	5 570	26
1935 a 1940	1 167	148.1	6 778.33	151.9	5 870	5.3
1941 a 1946	1 812.17	55.2	8 526.33	25.7	4 800	- 18.2
1947 a 1952	2 056.17	13.4	12 861.82	50.8	6 250	30.2
1953 a 1958	2 685.33	30.5	16 054.67	24.8	5 990	- 4.1
1959 a 1964	3 482	29.6	31 258.33	94.6	9 010	50.4
1965 a 1970	2 883.33	- 17.1	39 631.5	26.7	13 690	51.9
1971 a 1976	3 747.83	29.9	53 575	35.1	14 230	3.9
1977 a 1980	2 613.25	- 30.2	36 089.25	- 32.6	14 010	- 1.5
1981 a 1990 (2)	2 920	11.74	55 597	54.05	19 039.2838	35.9
1991 a 1996 (3)	3 140	7.53	57 050	2.61	18 168.896	- 4.57

Fuentes: (1) SARH-DGEA (1983). (2) Merino, et. al. (1996). (3) Merino, et. al., Dirección Sistema Producto (1996) y CONPAPA (1997).

6.3.2.3 Economías de escala

Otra variante de la estrategia de liderazgo en costos es la denominada economías de escala que se definen como la reducción de los costos unitarios ante incrementos en los volúmenes de producción. En la actualidad diversos estudiosos de la economía suelen dividir las economías de escala en dos tipos: internas y externas (2). Las economías de escala internas (economías de escala en sentido estricto) resultan de una disminución de los costes medios al aumentar las series de fabricación y distribuirse los costes fijos en un volumen mucho mayor de producción. En otras palabras, reducción de los costos que resultan del uso de maquinaria, plantilla de personal permanente, especialización y división de la mano de obra, e instalaciones que se distribuyen en un mayor número de unidades. A continuación analizare las economías de escala primero las internas y después las externas.

En el cuadro 55 puede apreciarse que los empresarios paperos del Bajío Zamorano carecen de economías de escala interna visibles ya que tienen costos directos promedio por tonelada (1 347.56 \$/ton) ligeramente superiores al promedio campesino (1 322.43 \$/ton) en 1.87 %. Esta brecha se amplía en el costo promedio de insumos por tonelada a favor del campesinado lo que indica que el empresario promedio para producir una tonelada de papa esta efectuando erogaciones superiores hasta en un 2.65 % que el campesino medio. Esto muestra que existe cierta ineficiencia de los empresarios en el uso de los insumos, no obstante que consiguen mayor productividad de la tierra que el campesino medio. Esta situación es aún más notoria en el costo de la fuerza de trabajo donde el campesinado medio gasta 17.41 % menos que el empresario medio.

Entre los tipos de productores se destaca el microempresario agrícola porque presento bajos costos por tonelada directos, insumos y mano de obra comparado con los otros tipos empresariales. Sin embargo, los agricultores ubicados en este tipo son los que tienen unidades de producción más pequeñas y producen un volumen más bajo del empresariado por lo que no puede afirmarse que tengan economías de escala. Además, sus costos en los tres rubros indicados son mayores que cualesquiera de los productores campesinos que cultivan una cantidad menor de hectáreas y cosechan volúmenes inferiores.

Cuadro 55 Economías de escala por tipo de productor en el Bajío Zamorano en 1996.

Tipo de Productor	Costos Directos		Costo de Insumos		Costo de Fuerza de Trabajo	
	\$/ton	IPP	\$/ton	IPP	\$/ton	IPP
Empresario Papero Integrado Verticalmente	1 305.097	- 2.85 %	1 005.512	- 9.89 %	435.33	60.71 %
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	1 374.34	2.3 %	1 299.481	16.45 %	74.30	- 72.57 %
Empresario Papero de Competencia	1 457.21	8.47 %	1 160.291	3.98 %	282.46	4.28 %
Micro-Empresario Agrícola	1 341.46	- 0.15 %	1 147.37	2.82 %	194.09	- 28.35 %
PROMEDIO EMPRESAS	1 347.56	0.31 %	1 120.75	0.44 %	278.38	2.77 %
Campesino Excedentario	1 309.43	- 2.53 %	1 088.87	- 2.42 %	220.56	- 18.58 %
Servidor Agricultor	1 050.11	- 21.83 %	850.1	- 23.82 %	200.01	- 26.16 %
Campesino Estacionario	1 155.62	- 13.98 %	926.132	- 17.01 %	229.49	- 15.28 %
Campesino Estacionario Rentista	1 672.39	24.49 %	1 416.798	26.97 %	255.59	- 5.65 %
Campesino de Subsistencia	1 200.58	- 10.63 %	959.25	- 14.04 %	241.33	- 10.91 %
Campesino Deficitario	1 566.04	16.57	1 242.733	11.37 %	323.30	19.35 %
PROMEDIO CAMPESINO	1 322.43	- 1.56	1 091.219	- 2.21 %	231.22	- 14.64 %
PROMEDIO TOTAL	1 343.43		1 115.889		270.88	

Costos directos: constituyen los costos de las actividades desde la siembra a la cosecha. IPP: Incremento porcentual promedio con relación al promedio total.
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

El empresario papero integrado verticalmente destaca en segundo lugar entre los empresarios por tener los costos por tonelada directos e insumos más bajos de todos. No obstante, presenta los gastos de mano de obra más altos de todos los tipos de productores de papa identificados lo cual indica ineficiencia en el empleo de ese factor de la producción que achica la buena eficiencia que se advierte en el uso de los insumos. En virtud de que obtuvo los costos directos más bajos del empresariado y el mayor volumen de producción de todos los agricultores entrevistados puede decirse que es el único productor que con nitidez cuenta con economías de escala aunque reducidas.

El empresario agroindustrial integrado verticalmente se distingue por tener el uso más eficiente de la fuerza de trabajo de todos los tipos de productores de papa, puede hablarse en ese sentido de economías de escala en el empleo de mano de obra. Pero en contraparte el uso de insumos lo ubican en segundo lugar de ineficiencia entre los diferentes estratos de unidades de producción establecidos en la investigación situación que contrarresta ampliamente los ahorros obtenidos en mano de obra. La consecuencia de esto es que presenta en promedio deseconomías de escala en sus costos directos. En situación más clara de deseconomías de escala se encuentra el empresario papero de competencia ya que tiene los costos directos más altos del empresariado hecho que resulta de la combinación de cierto grado de ineficiencia en el uso de los insumos y la fuerza de trabajo.

Entre los productores campesinos el único que con toda claridad mostró economías de escala fue el servidor agricultor ya que consiguió los costos directos por tonelada más bajos de todos productores que componen la muestra y, además, produce un volumen de producción por unidad económica considerable. Esta situación es atribuible a un alto grado de eficiencia en el uso de los insumos y mano de obra tal como se aprecia en los costos por tonelada respectivos. El campesino excedentario también conquistó, aunque mínimas, economías de escala internas por sus bajos costos directos por tonelada y la escala en la que funciona. Estos resultados derivan del uso eficiente de los insumos y, especialmente, mano de obra tal como puede constatar en el cuadro respectivo. Los otros productores campesinos operan con volúmenes de producción tan bajos que sus reducidos gastos se deben a déficit técnico, bajos salarios, e incluso hay algunos como el campesino deficitario que tiene costos directos por tonelada muy altos debido a su gran ineficiencia del empleo de insumos y, sobretodo, fuerza de trabajo.

En general, el cultivo de papa en el Bajío Zamorano se basa en forma predominante en el uso intensivo de insumos y, por consiguiente, uso intensivo de capital ya que la inversión en insumos por cada tonelada producida constituye el 83.06% de los costos directos mientras que las erogaciones por uso de mano de obra representan el 16.94 %. Estas proporciones se mantienen aún si consideramos cada uno de los tipos de productores. El empresariado presentó en promedio un porcentaje de gastos productivos del 83.17 % en insumos y 16.83 % en fuerza de trabajo con respecto a los costos directos por tonelada. Mientras que en el campesinado las erogaciones fueron del 82.52 % y 17.48 % respectivamente para los mismos rubros, es decir, los gastos en fuerza de trabajo aumentaron levemente debido quizá a que la lógica que sigue es la de reducir a la par los gastos técnicos y mano de obra resultando mayor en los primeros. El rango en los porcentajes oscilaron entre los distintos tipos de productores empresariales de 77.05 % a 94.55 % en el gasto de insumos y 5.45 % a 22.95 % en la inversión de mano de obra en ambos casos con respecto a los costos directos por tonelada. Dichos extremos son representados por los segmentos superiores del empresariado por los motivos anotados en párrafos anteriores. Entre los tipos de productores campesinos el rango varió de 84.72 % a 79.36% en erogaciones por insumos, y 15.28 % a 20.65 % del desembolso en fuerza de trabajo, ambos con respecto al gasto directo por tonelada. Los datos extremos de los rangos correspondieron al campesino estacionario rentista y al campesino deficitario por las razones indicadas anteriormente. El análisis de estos resultados permite inferir que los costos de los insumos tomados individualmente son elevados mientras que los salarios que se pagan son relativamente bajos. Esto es, el bajo costo de la fuerza de trabajo constituye una de las bases principales de la ventaja competitiva del subsector papa del Bajío Zamorano con relación a otras regiones papeiras del país.

El análisis minucioso de los costos de los insumos por práctica agrícola que efectúan los distintos tipos de productores de papa del Bajío Zamorano permite ubicar las fuentes específicas de economías, deseconomías e ineficiencias en que incurren cada uno de ellos (cuadro 56).

Cuadro 56 Costos de los insumos por práctica agrícola en el cultivo de papa por tipo de productor del Bajío Zamorano, 1996.

Tipo de Productor	Actividades Previas	Primeras Actividades	Preparación del Terreno	Siembra	Labores Culturales	Cosecha	Poscosecha	Total
Empresario Papero Integrado Verticalmente	983.95 - 23.94 (1) 4.58 % (2)		3 386.69 124.09 % 15.76 %	11 424.07 - 19.61 % 53.17 %	2 856.81 - 38.22 % 13.3 %	563.28 - 54.14 % 2.62 %	2 270.5 207.93 % 10.57 %	21 485.297 - 8.99 % 100 %
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	1 785.039 37.99 % 5.11 %		316.4 - 79.06 % 0.91 %	20 653.21 45.34 % 59.1 %	8 942.14 93.37 % 25.59 %	3 248.61 164.48 % 9.3 %		34 945.39 48.03 % 100 %
Empresario Papero de Competencia	796.67 - 38.42 % 3.82 %		1 361.15 - 9.94 % 6.53 %	10 544.43 - 25.8 % 50.61 %	7 158.46 54.8 % 34.36 %	973.63 - 20.73 % 4.67 %		20 834.33 - 11.74 % 100 %
Micro- Empresario Agrícola	2 059.52 59.2 % 8.31 %	5.56 304.81 % 0.02 %	238.07 - 84.25 % 0.96 %	17 228.17 21.24 % 69.49 %	3 911.79 - 15.41 % 15.78 %	1 348.49 9.79 % 5.44 %		24 791.61 5.02 % 100 %
PROMEDIO EMPRESAS	1 399.26 8.16 % 5.75 %	1.69 22.96 % 0.01 %	1 676.41 10.93 % 6.88 %	14 400.81 1.34 % 59.13 %	4 714.79 1.96 % 19.36 %	1 255.57 2.22 % 5.16 %	906.65 22.96 % 3.72 %	24 355.18 3.17 % 100 %
Campesino Excedentario	842.57 - 34.87 % 4.13 %		509.96 - 66.26 % 2.5 %	14 990.55 5.49 % 73.42 %	3 740.65 - 19.11 % 18.32 %	335.02 - 72.73 % 1.64 %		20 418.74 - 13.5 % 100 %
Servidor Agricultor	819.04 - 36.69 % 4.7 %		748.08 - 50.5 % 4.3 %	10 972.85 - 22.78 % 62.96 %	4 280.46 - 7.44 % 24.56 %	606.69 - 50.61 % 3.48 %		17 427.12 - 26.18 % 100 %
Campesino Estacionario	856.64 - 33.78 % 4.24 %		1 131.36 - 25.14 % 5.6 %	12 584.27 - 11.44 % 62.28 %	2 467.42 - 46.64 % 12.21 %	3 166.82 157.82 % 15.67 %		20 206.51 - 14.4 % 100 %
Campesino Estacionario Rentista	856.84 - 33.77 % 3.88 %		1 075.24 - 28.85 % 4.87 %	11 935.32 - 16.01 % 54.1 %	7 177.01 55.2 % 32.53 %	1 017.17 - 17.19 % 4.61 %		22 061.57 - 6.55 % 100 %
Campesino de Subsistencia	719.14 - 44.41 % 3.83 %		642.22 - 57.51 % 3.42 %	14 422.68 1.5 % 76.81 %	1 678.91 - 63.69 % 8.94 %	1 314.69 7.03 % 7 %		18 777.64 - 20.46 % 100 %
Campesino Deficitario	725.52 - 43.92 % 3.66 %		1 023.38 - 32.29 % 5.17 %	12 649.77 - 10.98 % 63.86 %	3 243.53 - 29.86 % 16.37 %	2 166.47 76.38 % 10.94 %		19 808.66 - 16.01 % 100 %
PROMEDIO CAMPELINO	833.7 - 35.55 % 0.04 %		792.25 - 47.58 % 0.04 %	13 380.56 - 5.84 % 0.66 %	4 230.67 - 8.51 % 0.21	1 109.57 - 9.67 % 0.06		20 346.75 - 13.81 % 100 %
PROMEDIO TOTAL	1 293.64 5.48 %	1.37 0.01 %	1 511.3 6.4 %	14 210.29 60.2 %	4 624.38 19.59 %	1 228.3 5.2 %	737.34 3.12 %	23 606.62 100 %

(1) Incremento porcentual promedio con relación al promedio total de cada actividad. (2) Porcentaje que representa el costo de cada actividad con respecto al costo total por ha de cada tipo de productor.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

El empresario medio obtuvo en 1996 costos promedio de los insumos por unidad de área (24 355.18 \$/ha) superiores en 16.98 % al promedio campesino (20 346.75 \$/ton). Las fuentes de estas diferencias se encuentran en orden de importancia en la preparación del terreno, actividades previas y cosecha que son, respectivamente, 58.51 %, 43.71 % y 11.89% más altos en el empresariado que en el campesinado. Mención aparte debe hacerse de los insumos de poscosecha que son cuantiosos, aunque son realizados solo por el empresario que funciona con la escala de producción más grande de todas y no es realizada por ninguno de los productores campesinos. Como podemos apreciar las practicas agrícolas origen de las diferencias de costos por hectárea entre los dos subgrupos de agricultores (empresarios, campesinos) son aquellas que tienen menor impacto en el incremento de la productividad de la tierra y calidad de la cosecha. En general esto no puede atribuirse a ineficiencia sino más bien son actividades necesarias que difícilmente pueden evitarse y en parte tienen que ver con la escala en que funcionan las unidades de producción.

Sin embargo, lo anterior difiere para cada tipo de productor pues aquellos que tienen la mejor productividad física y calidad de la cosecha realizan mayores erogaciones en actividades correlacionadas con estos resultados. El empresario agroindustrial integrado verticalmente, microempresario agrícola, campesino estacionario y servidor agricultor destacan precisamente porque las fuentes de sus gastos en insumos superiores son en orden descendente siembra (semilla, fertilizantes, fungicidas) y labores culturales (fertilizantes, fungicidas) que tienen un impacto directo sobre la cantidad y calidad de la producción obtenida. Entre estos productores destacan el campesino estacionario y servidor agricultor, que pertenecen al campesinado, porque además de lo antes dicho se encuentran entre los paperos con los costos de insumos por hectárea más bajos de toda la muestra. En contraparte, el empresario papero integrado verticalmente, campesino excedentario, campesino de subsistencia, campesino deficitario y campesino estacionario rentista mostraron distintos grados de ineficiencia técnica y económica pues realizan grandes erogaciones en la siembra y labores culturales sin que esto se refleje de manera significativa en los resultados productivos.

6.3.2.3.1 Economías de escala externas

Las economías de escala externas son otra variante de la estrategia genérica de liderazgo en costos, que se caracteriza por la reducción de gastos en las unidades económicas en sus transacciones con el entorno debida a compras de productos o servicios en gran escala. Es decir, grandes volúmenes de producción implican grandes compras de insumos lo que permite un poder de negociación ante los proveedores de fertilizantes, semillas, agroquímicos entre otros, conquistando precios más bajos, plazos más largos de pago, mejores condiciones de entrega. Una situación parecida ocurre con la contratación de servicios como asesoría técnica, crédito agrícola, seguro agrícola, etc. Además, las grandes escalas de producción permiten acceso a servicios e instrumentos de apoyo cuya posibilidad es nula en las pequeñas escalas, tales como, investigación y desarrollo tecnológico, sistemas de información y asesoría técnica especializada, establecimiento de redes de venta o canales de distribución nacional e internacional entre otros.

Los productores empresariales al realizar sus compras de semilla, fertilizante, agroquímicos y otros recurren con mayor frecuencia a las modalidades de economías de escala externas siguientes: compras anticipadas (2) y compras al mayoreo (3) a distribuidores mayoristas de contado (5) o a crédito (6). Mientras que los campesinos más comúnmente forman grupos (4) para realizar compras al mayoreo a distribuidores al mayoreo de contado y a crédito, e incluso algunos a veces realizan compras anticipadas. Sin embargo, la frecuencia con que utilizan dichas modalidades esta en función de los distintos insumos, tipos de productores e, incluso, factores contingentes que suelen presentarse comúnmente (cuadros 57, 58).

La semilla es adquirida en compras anticipadas por todos los productores de papa del Bajío Zamorano debido a que se trae de León, Guanajuato, Mochis, Sinaloa, Huatabampo, Sonora y Chihuahua que la ofrecen al terminar su cosecha de marzo a julio, pero no con el propósito expreso de conseguir precios más bajos. Además, la semilla requiere un conjunto de cuidados previos (refrigeración, brotación, selección y desinfestación) para poder sembrarse, lo cual implica disponibilidad de tiempo entre otras cosas. Los empresarios realizan la compra de semilla con base en las modalidades de ahorro, que en orden de mayor a menor frecuencia son las siguientes: compra al mayoreo, organizado en grupos, compra a crédito a distribuidores mayoristas y compra al contado a distribuidores mayoristas. Los beneficios que obtiene son reducción del precio de 8 a 15 % en compras al mayoreo (3) (4) o con distribuidores mayoristas al contado (5) y en compras a productores de semilla al mayoreo obtienen crédito de uno a seis meses. Los campesinos adquieren semilla de papa bajo las modalidades, en orden descendente de frecuencia, siguientes: organizado en grupos para compras al mayoreo, compra al contado a semilleros mayoristas, compras anticipadas que a veces se hacen a precios más altos, compras por contrato, adquisiciones al mayoreo o en regiones con precios más bajos (cuadros 57, 58). El campesinado consigue menores beneficios que los empresarios particularmente con descuentos más bajos que oscilan de 1 a 15 % y crédito por dos a seis meses. Además, muchas unidades de producción campesinas no pueden implementar ninguna estrategia de ahorro en la adquisición de semilla.

Los empresarios consiguen fertilizante bajo las mismas modalidades que la semilla, pero los descuentos pueden ser ligeramente mayores de 8 a 20 % y el crédito es por menos tiempo (uno a dos meses). También en el caso de los campesinos paperos las modalidades de ahorro son muy similares a la compra de semilla, pero en la compra de fertilizantes es más común la adquisición con distribuidores mayoristas al contado y la compra al mayoreo, además, no se reportaron compras a crédito. La formación de grupos para comprarlo al mayoreo es menos frecuente y varios campesinos aprovechan relaciones de amistad o clientelares para obtener precios especiales. Los descuentos son iguales a los que consiguen en la semilla y las compras anticipadas se hacen por períodos de tiempo más breves (uno a dos meses). En el caso de este insumo muchos agricultores campesinos carecen de posibilidades de implementar alguna estrategia de ahorro.

Cuadro 57 Economías de escala externas en el cultivo de papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996.

Tipo de Productor	Semilla				Fertilizante				Agroquímicos				Otros			
	Respuesta	Descuento	n	%	Respuesta	Descuento	n	%	Respuesta	Descuento	n	%	Respuesta	Descuento	n	%
Empresario Papero Integrado Verticalmente	(3)	30 días de crédito.	1	2.94	(3)	30 días de crédito.	1	2.94	(3)	30 días de crédito (todos los agroq.).	1	2.94	(3)	Arpilla e hilo. Arpilla e hilo. 30 días de crédito (arpilla e hilo).	1	2.94
	(6)		“	“	“		“	“	“							
	(4) A veces		“	“	“		“	“	“							
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	(4)	10 a 15 %.	2	5.88	(3)	10 a 15 %.	2	5.88	(3)	10-15 %.	1	2.94	(10)	Por contrato verbal compra fertilizante al mayoreo p/fresa.	1	2.94
	(3)	10 a 15 %.	1	2.94	(4)	10 a 15 %.	1	2.94								
	(5) A veces	1-6 meses crédito.	1	2.94												
Empresario Papero de Competencia	(3)	8, 10 y 15 %.	2	5.88	(3)	8, 10 y 15 %.	2	5.88	(3)	8, 10 y 15 %.	2	5.88	(5)	Arpilla.	1	2.94
	(4)		2	5.88	(2)	60 días de crédito.	1	2.94	(5)	Todos agroq.	1	2.94				
	(6)		1	2.94	(5)		1	“	(6)		1	2.94				
Micro-Empresario Agrícola	(3)	8-10 %.	3	8.82	(3)	8-10 %.	3	8.82	(3)	8 % (Fungicidas: 1).	2	5.88	(10)	Compra al mayoreo: a) Recibe informes de comerciantes que habrá fuerte aumento de precio; b) Asociación con familiares o amigos.	2	5.88
	(5)	10 %.	2	5.88	(5)	10-20 %.	2	5.88	(6)Fungicidas:1	Ahorra interés.	2	5.88				
	(2)	10 %.	1	2.94	(4)	10 %.	2	5.88	(6)	Aumenta precio.	1	2.94				
	(6)	A veces.	1	2.94	(2)	Aplica fertilizante sólido como foliar.	1	2.94	(5)	10 % (Fungicidas: 1)	1	2.94				
	(4)		1	2.94	(10)		1	2.94								
Campesino Excedentario	(4)	1, 10-15 % (2 meses antes de sembrar).	2	5.88	(5)	10 % y ± 50 \$/t.on.	3	8.82	(3)	Todos agroq.: 1.	2	5.88				
	(1)	Fija precio.	1	2.94	(3)		2	5.88	(1)		1	2.94				
	(2)	6 meses.	1	2.94	(10)	1 % (viejo cliente: 1).	2	5.88	(6)	Fung. e insect.	1	2.94				
	(5)	± 50 \$/ton.	1	2.94	(2)	10-15 % (2 meses antes de sembrar).	1	2.94								
					(4)		1	2.94								
Servidor Agricultor	(5)	4-5 %.	1	2.94	(4)	5-6 %.	2	5.88	(5)	4-5 %.	2	5.88				
					(2)	1 mes antes de sem.	1	2.94	(10)	Aprovecha amistad.	1	2.94				
					(3)	3 %.	1	2.94								
					(5)	4-5 %.	1	2.94								
					(10)	Aprovecha amistad.	1	2.94								
Campesino Estacionario	(3)	8 %.	1	2.94	(5)	5-10 %.	2	5.88	(3)	8 %.	1	2.94				
	(4)	3%.	1	2.94	(3)	8 %.	1	2.94	(5)		1	2.94				
	(5)	Regiones c/↓precio.	1	2.94	(4)	3 %.	1	2.94								
	(10)		1	2.94												
Campesino Estacionario Rentista					(3)		1	2.94	(6) Insecticidas fungicidas y fertilizante foliar.	Paga en cosecha.	1	2.94				
Campesino de Subsistencia	(2)	3 meses antes de sem.	1	2.94	(5)		1	2.94	(5)		1	2.94				
	(2)	Aumento precio.	1	2.94												
Campesino Deficitario	(4)		1	2.94	(5)	10 %.	1	2.94	(2)	Al emerger la papa.	1	2.94				

Clave de Respuestas: (1) Establece contratos con distribuidores. (2) Compras anticipadas. (3) Compra al mayoreo. (4) Se organiza con otros productores para comprar al mayoreo. (5) Compra a distribuidores mayoristas de contado. (6) Compra a distribuidores mayoristas a crédito. (7) Compra por su cuenta en otras regiones con apoyos a la comercialización de ASERCA. (8) Se integra a grupos de productores para compras consolidadas en otras regiones, sin apoyos a la comercialización. (9) Se integra a grupos de productores para compras consolidadas en otras regiones, con apoyos a la comercialización de ASERCA. (10) Otra. ↓ Reducción. ↑ Incremento.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

Cuadro 58 Economías de escala externas en el cultivo de papa por tipo de productor en el Bajío Zamorano, 1996 (Resumen).

Tipo de Productor	Semilla			Fertilizante			Agroquímicos			Otros		
	Respuesta	n	%	Respuesta	n	%	Respuesta	n	%	Respuesta	n	%
Promedio	(3)	7	20.59	(3)	8	23.53	(3)	6	17.65	(10)	3	8.82
	(4)	4	11.77	(4)	3	8.82	(6)	2	5.88	(3)	1	2.94
	(4) A veces	2	5.88	(4) A veces	1	2.94	(6) ↑Precio	2	5.88	(4)	1	2.94
Empresas	(6)	4	11.77	(5)	3	8.82	(5)	2	5.88	(5)	1	2.94
	(5)	1	2.94	(2)	2	5.88	(4)	1	2.94	(6)	1	2.94
	(5) A veces	2	5.88	(6)	2	5.88						
	(2)	1	2.94	(10)	1	2.94						
Promedio	(4)	4	11.77	(5)	8	23.53	(5)	4	11.77			
	(5)	3	8.82	(3)	5	14.71	(3)	3	8.82			
	(2)	2	5.88	(4)	4	11.77	(6)	2	5.88			
Campesino	(2) ↑Precio	1	2.94	(10)	3	8.82	(1)	1	2.94			
	(1)	1	2.94	(2)	2	5.88	(2)	1	2.94			
	(3)	1	2.94				(10)	1	2.94			
	(10)	1	2.94									

↑ Incremento.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

Los empresarios consiguieron descuentos en agroquímicos basados en, según orden de mayor a menor importancia, compras al mayoreo, compras a distribuidores mayoristas al contado y a crédito. Los beneficios que obtienen son los mismos que en el caso de los fertilizantes, pero en el caso de compra a mayoristas en ocasiones son contraproducentes pues se incrementan los precios. Los campesinos recurren con más frecuencia a compras a distribuidores mayoristas al contado o a crédito y adquisiciones al mayoreo, menos común fueron las compras anticipadas y la celebración de contratos con casas comerciales de agroquímicas. Los beneficios que se alcanzan son mínimos: descuentos del orden de cuatro a ocho por ciento y créditos por 15 días, pero ocasionalmente algún productor paga hasta que cosecha. Cabe destacar que la mayoría de las unidades productivas de papa pocas veces conquista ahorros en los agroquímicos más aún tratándose del campesinado.

Finalmente los empresarios pueden acceder a descuentos en el precio de arpilla e hilo debido al volumen que manejan año con año. También suelen obtener información privilegiada cuando se avecinan incrementos sustanciales en los precios de los insumos. Los campesinos no reportaron ahorros en otros rubros pues manejan bajos volúmenes de cosecha que dificultan la conquista de economías de escala externas.

A pesar de todos estos descuentos sus efectos son poco notorios en los gastos productivos, en particular de los productores acomodados (campesinos y empresarios), y en los principales resultados económicos (rentabilidad, competitividad, ventajas competitivas) debido a la combinación de varias circunstancias: la utilización de paquetes técnicos más costos por parte de los agricultores ricos, el descuento global no es muy alto y la pésima situación socioeconómica nacional.

Por otro lado, según el cuadro 59 el 85.29 % de los productores que constituyeron la muestra de la investigación conquistaron alguna de las modalidades de descuento en el precio. Mientras que el 14.71 % de los entrevistados no practica ninguna de las formas de obtener economías de escala externa, obviamente todos ellos pertenecen al campesinado en particular a los segmentos más pobres de éste. Además, mientras los empresarios implementan a la vez dos o más de tres modalidades de descuento, los campesinos apenas pueden conseguir uno o dos beneficios excepto los excedentarios que tienen capacidad para practicar múltiples variantes de ahorro en la compra de insumos.

6.3.2.4 Uso de trabajo familiar

El cuadro 60 muestra que en 1996 el número de jornales promedio total empleados en todo el ciclo del cultivo de papa fue de 119.2 jor/ha de los cuales correspondieron 117.94 jor/ha (98.94 %) a mano de obra contratada y 1.26 jor/ha (1.06 %) a la fuerza de trabajo familiar. El trabajo familiar fue más notorio en las prácticas agrícolas de labores culturales, preparación del terreno y cosecha. La magnitud de la participación familiar en la producción de papa es distinto de acuerdo al tipo de productor.

Cuadro 59 Productores de papa con variantes de economías de escala externa por tipo de productor en el Bajío Zamorano.

Tipo de Productor	No. Productores por Tipo de Productor		Número de Variantes de Economías de Escala							
			0		1		2		≥ 3	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Empresario Papero Integrado Verticalmente	1	2.94							1	2.94
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	2	5.88							2	5.88
Empresario Papero de Competencia	3	8.82			1	2.94			2	5.88
Micro-Empresario Agrícola	5	14.71			1	2.94	1	2.94	3	8.82
TOTAL EMPRESAS	11	32.35			2	5.88	1	2.94	8	23.53
Campesino Excedentario	7	20.59	1	2.94	2	5.88	1	2.94	3	8.82
Servidor Agricultor	3	8.82			1	2.94	1	2.94	1	2.94
Campesino Estacionario	3	8.82			2	5.88			1	2.94
Campesino Estacionario Rentista	2	5.88	1	2.94			1	2.94		
Campesino de Subsistencia	3	8.82	1	2.94			2	5.88		
Campesino Deficitario	5	14.71	2	5.88	3	8.82				
TOTAL CAMPESINO	23	67.65	5	14.71	8	23.53	5	14.71	5	14.71
TOTAL	34	100	5	14.71	10	29.41	6	17.65	13	38.24

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

El cuadro 60 muestra que en el caso de los empresarios la participación de la familia en la producción de papa es prácticamente nula pues de un promedio total de 123.63 jor/ha empleados en todo el ciclo de cultivo del tubérculo, la fuerza de trabajo asalariada constituye 123.21 jor/ha (99.66 %) y el trabajo familiar aporta un promedio ínfimo de 0.41 jor/ha (0.34 %). En realidad la participación del trabajo familiar solo ocurre casi de manera simbólica en las actividades previas y poscosecha en los casos del empresario papero integrado verticalmente y microempresario agrícola. Pero donde la actividad familiar es mayor es en la administración de la explotación particularmente el control de la mano de obra contratada. En el campesinado el trabajo de la familia en el cultivo de la papa es muy reducida ya que de un promedio total de 98.92 jor/ha utilizadas en todo el ciclo de producción, la mano de obra contratada participa en promedio con 93.77 jor/ha (94.79 %) y la familia con 5.15 jor/ha (5.21 %). Las practicas agrícolas en las que la actividad familiar es mayor son en orden

Cuadro 60 Participación de fuerza de trabajo asalariada y familiar en el cultivo de papa por tipo de productor del Bajío Zamorano, 1996.

Tipo de Productor	Actividades Previas		Primeras Actividades		Preparación del Terreno		Siembra		Labores Culturales		Cosecha		Actividades Poscosecha		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Empresario Papero Integrado Verticalmente	2 (1)	1.13 (4)	8.29	4.7	11.46	6.5	54.32	30.81	53.26	30.2	37	20.98	10	5.67	176.33	100
	2 (2)	1.14 (4)	8.29	4.73	11.46	6.54	54.32	30.98	53.26	30.38	37	21.1	9	5.13	175.33	100
													1 (3)	100	1	100
Empresario Agroindustrial Integrado Verticalmente	5.54	11.56	0.73	1.51	3.18	6.64	13.22	27.58	10.73	22.37	14.54	30.34			47.94	100
	5.54	11.56	0.73	1.51	3.18	6.64	13.22	27.58	10.73	22.37	14.54	30.34			47.94	100
Empresario Papero de Competencia	4.37	4.01	14.88	13.66	7.23	6.64	21.61	19.84	28.9	26.53	31.94	29.32			108.93	100
	4.37	4.01	14.88	13.66	7.23	6.64	21.61	19.84	28.9	26.53	31.94	29.32			108.93	100
Micro-Empresario Agrícola	7.28	7.25	15.74	15.66	5.97	5.94	17.32	17.23	18.73	18.64	35.45	35.28			100.49	100
	7.17	7.14	15.74	15.68	5.97	5.94	17.32	17.25	18.73	18.66	35.45	35.32			100.37	100
	0.11 (3)	100													0.11	100
PROMEDIO EMPRESAS	4.47	3.62	10.66	8.62	7.91	6.4	31.63	25.59	32.69	26.44	32.46	26.26	3.8	3.07	123.63	100
	4.44	3.61	10.66	8.65	7.91	6.42	31.63	25.67	32.69	26.53	32.46	26.35	3.42	2.77	123.21	100
	0.03	7.87											0.38	92.13	0.41	100
Campesino Excedentario	4.09	4.4	7.87	8.46	9.61	10.32	18.57	19.95	21	22.55	31.96	34.34			93.09	100
	4.04	4.65	7.87	9.06	6.81	7.83	17.38	19.99	19.83	22.81	30.99	35.66			86.91	100
	0.06	0.89			2.8	45.25	1.19	19.29	1.17	18.84	0.97	15.73			6.18	100
Servidor Agricultor	4.38	4.85	2.69	2.98	7.15	7.91	23.15	25.6	28.92	31.97	24.15	26.7			90.46	100
	4.08	4.52	2.69	2.99	7.15	7.94	23.15	25.68	28.92	32.08	24.15	26.79			90.15	100
	0.31	100													0.31	100
Campesino Estacionario	5	4.59	14.18	13.03	5.91	5.43	19.73	18.13	30.73	28.24	33.23	30.58			108.82	100
	4.09	3.92	14.18	13.6	5.91	5.67	19.73	18.92	28.46	27.29	31.91	30.6			104.27	100
	0.91	20							2.27	50	1.36	30			4.55	100
Campesino Estacionario Rentista	7.29	7.29	11.3	11.3	5.35	5.35	17.84	17.84	34.76	34.76	23.46	23.46			100	100
	6.97	6.99	11.3	11.34	5.35	5.37	17.84	17.9	34.76	34.87	23.46	23.54			99.68	100
	0.32	100													0.32	100
Campesino de Subsistencia	5.68	5.79	5.34	5.44	7.23	7.36	17.83	18.16	22.88	23.31	39.21	39.94			98.17	100
	5.58	5.89	4.94	5.21	6.66	7.02	17.46	18.4	21.37	22.52	38.87	40.97			94.88	100
	0.1	3.06	0.4	12.25	0.57	17.35	0.37	11.23	1.51	45.92	0.34	10.2			3.29	100
Campesino Deficitario	6.23	4.39	21.76	15.34	7.41	5.22	25.41	17.91	39.35	27.74	41.71	29.39			141.88	100
	5.88	6.34	2.12	2.3	3.82	4.15	23.53	25.51	17.77	19.26	39.12	42.41			92.24	100
	0.35	0.71	19.65	39.57	3.59	7.23	1.88	3.79	21.59	43.48	2.59	5.21			49.65	100
PROMEDIO CAMPESINO	5.19	5.25	9.47	9.57	7.53	7.62	19.2	19.4	27.28	27.58	30.24	30.57			98.92	100
	4.9	5.23	8.82	9.41	6.25	6.66	18.63	19.87	25.65	27.36	29.52	31.48			93.77	100
	0.29	5.69	0.65	12.6	1.29	24.99	0.57	11.04	1.63	31.67	0.72	14.02			5.15	100
PROMEDIO TOTAL	4.6	3.86	10.45	8.76	7.84	6.58	29.4	24.67	31.72	26.61	32.06	26.9	3.12	2.62	119.2	100
	4.52	3.84	10.33	8.76	7.61	6.46	29.3	24.84	31.43	26.65	31.94	27.08	2.81	2.38	117.94	100
	0.08	6.28	0.12	9.22	0.23	18.28	0.1	8.08	0.29	23.17	0.13	10.26	0.31	24.72	1.26	100

(1) Número de jornales por practica agrícola. (2) Número de jornales contratados por practica agrícola. (3) Número de jornales familiares por practica agrícola. (4) Porcentaje con respecto al número de jornales totales por hectárea.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

descendente labores culturales, preparación del terreno y cosecha. Los campesinos paperos que se distinguen por seguir la lógica de uso de la fuerza de trabajo familiar son en orden de mayor a menor son el campesino deficitario, excedentario, estacionario y subsistencia. Pero es el campesino deficitario el único tipo de productor que con toda nitidez se guía por la lógica de uso del trabajo familiar con el propósito explícito de reducir los gastos productivos. Esto se manifiesta en el hecho de que el campesino deficitario emplea un promedio total de 141.88 jor/ha en el ciclo de cultivo de papa, de estos 92.24 jor/ha (65.01 %) son trabajo asalariado y 49.65 jor/ha (34.99 %) trabajo familiar.

El campesinado presenta un costo de mano de obra por hectárea de 4 311.22 \$/ha que es inferior en 29.62 % al empresario medio (5 998.31 \$/ha) (cuadro 61). Esta situación deriva de la lógica de incrementar la participación de la familia en la realización de las prácticas agrícolas del cultivo de papa, pago de salarios más bajos y menor cantidad total de actividades agrícolas. Las practicas agrícolas en las cuales el campesinado tiene inferiores erogaciones por fuerza de trabajo son en orden de ascendente: siembra, labores culturales, primeras actividades y preparación del terreno precisamente en las que el trabajo familiar es relevante.

Entre los empresarios la inversión más baja en fuerza de trabajo lo alcanzó el empresario agroindustrial integrado verticalmente que fue 64.92 % (1 997.94 \$/ha) inferior al promedio total (5 695.85 \$/ha) lo que se asocia a bajísima cantidad de jornales por unidad de área que a su vez deriva de la mayor mecanización de las prácticas agrícolas. Esta circunstancia peculiar tiene su explicación en la escasez de mano de obra que se dio en el municipio de Tangancicuaro debido a la fuerte migración que ahí ocurrió desde los años cuarenta. Por este motivo no puede considerarse estrictamente una estrategia competitiva, aunque si tiene impacto en la productividad del trabajo. En el extremo opuesto se ubica el empresario papero integrado verticalmente quien tuvo los gastos de mano de obra (9 301.88 \$/ha) más altos de los diez tipos de productores definidos en la región de estudio hecho que se explica porque es también el productor que emplea más jornales por hectárea (176.33 jor/ha) (cuadros 60, 61). En situación casi similar se encontraron los otros dos tipos empresariales con costos de fuerza de trabajo y jornales por hectárea equiparable a los agricultores campesinos e incluso inferiores al campesino excedentario que es el que utiliza más trabajo familiar.

Los campesinos paperos realizaron erogaciones por mano de obra más uniformes, sin embargo, se presentó un hecho aparentemente contradictorio los estratos campesinos que recurrieron más al trabajo familiar tuvieron los desembolsos más altos por este rubro (cuadros 60, 61). Esto fue particularmente agudo en el campesino deficitario. Esta situación es perfectamente comprensible si consideramos que dichos productores ocupan mayor cantidad de jornales por hectárea, lo cual de paso evidencia cierto grado de ineficiencia en la gestión del recuso humano. Así, la estrategia de uso de trabajo familiar existe en el campesinado, en particular el segmento más pobre, pero es neutralizada por la gran cantidad de jornales por unidad de área que emplean esos estratos.

En todos los tipos de productores (empresariales y campesinos) las practicas agrícolas donde participa la mayor cantidad de trabajadores y constituyen los desembolsos más altos fueron la siembra, labores culturales y cosecha. Las dos primeras son claves para el desarrollo del cultivo y para garantizar la productividad de la tierra, pero la última es onerosa ya que los intentos por mecanizarla en el Bajío Zamorano han fracasado.

Cuadro 61 Estructura de costos de la fuerza de trabajo en el cultivo de papa por tipo de productor del Bajío Zamorano, 1996.

Tipo de Productor	Actividades Previas	Primeras Actividades	Preparación del Terreno	Siembra	Labores Culturales	Cosecha	Actividades Poscosecha	Total
Empresario	108.4	435.26	443.8	2 939.68	2 853.76	1 890.98	630	9 301.88
Papero	- 54.47 %	- 12.99 %	63.17 %	107.09 %	82.8 %	25.36 %	220.75 %	63.31 %
Integrado	1.17 %	4.68 %	4.77 %	31.6 %	30.68 %	20.33 %	6.77 %	100
Verticalmente								
Empresario	265.02	29.01	140.09	471.65	524.24	567.92		1 997.94
Agroindustrial	11.31 %	- 94.2 %	- 48.49 %	- 66.77 %	- 66.42 %	- 62.35 %		- 64.92 %
Integrado	13.27 %	1.45 %	7.01 %	23.61 %	26.24 %	28.43 %		100
Verticalmente								
Empresario	220.32	794.35	282.79	923.46	1 434.95	1 416.05		5 071.91
Papero de Competencia	- 7.47 %	58.8 %	3.97 %	- 34.95 %	- 8.08 %	- 6.13 %		- 10.95 %
	4.34 %	15.66 %	5.58 %	18.21 %	28.29 %	27.92 %		100
Micro-Empresario Agrícola	379.96	692.56	139.19	657.18	735.61	1 589.18		4 193.68
	59.58 %	38.45 %	- 48.83 %	- 53.7 %	- 52.88 %	5.35 %		- 26.37 %
	9.06 %	16.51 %	3.32 %	15.67 %	17.54 %	37.89 %		100
PROMEDIO EMPRESAS	230.14	522.3	282.65	1 549.71	1 645.43	1 528.77	239.32	5 998.31
	- 3.35 %	4.41 %	3.92 %	9.17 %	5.4 %	1.35 %	21.85 %	5.31 %
	3.84 %	8.71 %	4.71 %	25.84 %	27.43 %	25.49 %	3.99 %	100
Campesino Excedentario	218.75	336.79	280.51	806.74	1 007.62	1 485.6		4 136
	- 8.13 %	- 32.67 %	3.13 %	- 43.17 %	- 35.46 %	- 1.52 %		- 27.39 %
	5.29 %	8.14 %	6.78 %	19.51 %	24.36 %	35.92 %		100
Servidor Agricultor	219.39	123.85	265.58	1 080.77	1 331.92	1 078.65		4 100.15
	- 7.86 %	- 75.24 %	- 2.36 %	- 23.86 %	- 14.68 %	- 28.49 %		- 28.02 %
	5.35 %	3.02 %	6.48 %	26.36 %	32.49 %	26.31 %		100
Campesino Estacionario	214.23	749.09	248.64	761.82	1 518.18	1 515		5 006.96
	- 10.03 %	49.75 %	- 8.59 %	- 46.33 %	- 2.75 %	0.43 %		- 12.1 %
	4.28 %	14.96 %	4.97 %	15.22 %	30.32 %	30.26 %		100
Campesino Estacionario Rentista	405.04	460.95	101.91	731.59	1 162.1	1 118.29		3 979.88
	70.11 %	- 7.85 %	- 62.53 %	- 48.46 %	- 25.56 %	- 25.87 %		- 30.13 %
	10.18 %	11.58 %	2.56 %	18.38 %	29.2 %	28.1 %		100
Campesino de Subsistencia	353.28	246.97	231.4	800.86	1 238.09	1 853.56		4 724.16
	48.37 %	- 50.63 %	- 14.92 %	- 43.58 %	- 20.69 %	22.88 %		- 17.06 %
	7.49 %	5.23 %	4.9 %	16.95 %	26.21 %	39.24 %		100
Campesino Deficitario	332	105.88	107.21	1 302.06	1 034.12	2 272.06		5 153.32
	39.44 %	- 78.83 %	- 60.59 %	- 8.27 %	- 33.76 %	50.62 %		- 9.53 %
	6.44 %	2.06 %	2.08 %	25.27 %	20.07 %	44.1 %		100
PROMEDIO CAMPESINO	274.57	399.18	223.17	823.52	1 175.37	1 415.4121		4 311.22
	15.31 %	- 20.2 %	- 17.95 %	- 41.99 %	- 24.71 %	- 6.17 %		- 24.31 %
	6.37 %	9.26	5.18 %	19.1 %	27.26 %	32.83 %		100
PROMEDIO TOTAL	238.1	500.23	271.99	1 419.51	1 561.15	1 508.45	196.41	5 695.85
	4.18 % (2)	8.78 %	4.78 %	24.92 %	27.41 %	26.48 %	3.45 %	100

(1) Incremento Porcentual Promedio con relación al promedio total de cada practica agrícola. (2) Porcentaje que representa el costo de la fuerza de trabajo contratada por practica agrícola con relación al costo total de la misma por tipo de productor.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

En síntesis, la producción de papa en el Bajío Zamorano se efectúa fundamentalmente con base en el trabajo asalariado no obstante los esfuerzos de ciertos segmentos del campesinado por implementar la estrategia de reproducción y competitiva del uso de trabajo familiar que, además, tiene resultados casi nulos. Por otro lado, a pesar de que el cultivo de la papa es muy intensivo en el uso de fuerza de trabajo humana esto no se corresponde con la proporción que esta representa en el costo global del cultivo, esto indica que la verdadera estrategia se basa en el bajo coste de la mano de obra (léase bajos salarios). Dicha estrategia es la gestión de la fuerza de trabajo con base en la flexibilidad cuantitativa tal como fue ampliamente analizada en el capítulo anterior sobre la dinámica de las unidades productivas.

6.3.3 Variantes de la estrategia competitiva diferenciación del producto de los tipos de productores del Bajío Zamorano

La diferenciación se produce fundamentalmente debido a la forma en que el producto, los servicios conexos y otras actividades de una empresa afectan las actividades del cliente. Existen muchos puntos de contacto entre una unidad económica y sus clientes, cada uno de los cuales constituye una fuente potencial de diferenciación. La diferenciación de primer orden representa una forma de crear valor por medio de la modificación del impacto del producto de la unidad productiva sobre la actividad del cliente en la que se utiliza. En realidad todos los productos y actividades de una unidad económica ejercen influencias sobre las actividades de sus compradores. La diferenciación de orden superior implica colaboración más estrecha entre las unidades proveedoras y las compradoras. Así, existen diferencias sistemáticas en los tipos de conexiones o relaciones con los clientes algunas de las cuales resultan insuperables.

Existen distintas formas de diferenciarse o variantes cuyas fuentes se ubican en la cadena del valor de la unidad económica y en el sistema de valor en la que esta se encuentra inmersa. Esto es, la ventaja competitiva puede crearse mediante la reorganización de las actividades internas de la unidad económica y la optimización o coordinación de los enlaces con el exterior. En síntesis, la ventaja competitiva es, cada vez más, una función de lo acertadamente que una unidad económica pueda gestionar todo el sistema de valor del que forma parte. En el Bajío Zamorano los productores de papa exhibieron solo una variante de la estrategia de diferenciación del producto: enfoque industrial de la producción.

6.3.3.1 Enfoque industrial

Las agroindustrias de papa más importantes en México, SABRITAS y BARCEL, empezaron a incursionar en el Bajío Zamorano a mediados de la década de 1980, muestrearon el valle para seleccionar las parcelas que cubrían mejor sus requerimientos de calidad y establecieron contactos con algunos productores de papa bien dotados en tecnología, dichos vínculos se formalizaron en varios casos por medio de contratos notariados. Así se inició la diferenciación de muchos paperos de la región de estudio, aunque esta estrategia con frecuencia ha carecido de sistematicidad y consistencia, esto es, ha sido esporádica (cuadro 62).

Cuadro 62 Destino de la producción de papa por tipo de productor en 1996.

Tipo de Productor	NP	Año	Destino	Area (ha)	Variedad	Cantidad (ton)	Calidad	Beneficios	Problemas
Empresario Papero Integrado Verticalmente	(1)	1991	Barcel: chips	8.25	Alpha	165	Mezcla *		No quieren convenio con asociación. Convenios verbales que se incumplen.
		1992	Barcel: chips	5	Alpha	100	Mezcla *		
		1993	Barcel: chips	4	Alpha	80	Mezcla *		
		1994	Barcel: chips	3.5	Alpha	70	Mezcla *		
		1995	Barcel: chips	6	Alpha	120	Mezcla *		
							*(>35mm)		
Empresario	25	1995	Barcel	22	Alpha	400		Mejor precio	Bajos rendimientos Bajos rendimientos Bajos rendimientos
Papero de Competencia	(2)	1996	Barcel	19	Alpha	300		Mejor precio	
		1996-97	Sabritas	50	Atlantic	685.7	Mezcla	Pago seguro y más rápido	
		"	Sabritas	22	FL 1533(3)	17.704	Mezcla	"	
		"	Sabritas	8	Alpha	183.656	Mezcla	"	
1997-98	Sabritas	40	Atlantic	736.6	Mezcla	"	"		
Micro-Empresario	(4)	1990	Semilla: Toluca	2	Alpha	30	3*	Mejor precio	Control de calidad atado al precio del mercado(6).
		1990-91	Sabritas	20	Alpha	400	Mezcla	Venta segura y mejor precio	
		1992-93	Barcel	15	Alpha	200	Mezcla	Recupera inversion más rápido	
		1992	Barcel	30	Alpha	300	1*, 3*.	Facilidad de venta.	
		"	"	"	Gigant	200	1*, 3*.	"	
Agrícola	(7)	1985	Sabritas	70	Alpha	1 260	?	"	
		1986	Sabritas	130(8)	Alpha	2 340	?	"	
		1986	Semilla	?	Alpha	?	?	"	
		1990-91	Sabritas	2	?	60(10)	?	Mejor precio	
		1995	Semilla: Leon	25	?	900	2*, 3*, 4*.	Mejor precio	
Campesino Excedentario	15	1970-85	Semilla	8	Alpha	140		Autoconsumo	
Campesino Estacionario Rentista	(11)	c/año	Semilla	50		1 500		Autoconsumo	
		1984-88	Sabritas:Mochi	16-33.3		500-1 000	Mezcla		
		1996	Barcel	17.24	Alpha	250	Mezcla		
		1997	Barcel	6.8	Alpha	170	Mezcla		

NP. Número de productor en la lista de entrevistas. (1) Barcel vino a muestrear el valle de Zamora, donde la papa era apta para el procesamiento les ofrecieron comprar la cosecha. (2) Sabritas y el productor realizaron un contrato formal firmado ante notario público. (3) Atlantic-FL 1 533. (4) Productores de Toluca vinieron a solicitar y comprar semilla (1990); El contacto con Sabritas fue el señor Salvador Ramírez (1990); El productor se vinculó a Barcel por iniciativa propia (1992). (5) Barcel busco papa y realizo contratos formales. (6) Si el precio de mercado se baja, dicen NO paso la prueba de freído. (7) El productor se vinculó a Sabritas por iniciativa propia. (8) El área corresponde al 80% de la superficie total cultivada con papa por el productor. (9) Sabritas vino al valle de Zamora a buscar papa para procesada industrialmente y ofreció comprarla; La semilla la produjo y vendió por iniciativa propia. (10) Las 60 ton corresponden a dos trailers. (11) Sabritas hacia contratos con los productores de papa dos meses antes de la siembra.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas de campo realizadas en 1997.

En 1996 únicamente tres de los agricultores entrevistados manifestaron tener compromiso con alguna de las agroindustrias mencionadas. La superficie total orientada al segmento industrial fue de 116.24 ha que representa el 7.89 % del área total (1 473.1255 ha) y la cantidad de papa vendida fue de 1 437.06 ton que constituyen el 4.55 % del volumen total (31 564.3698 ton) que componen la muestra captada en esta investigación. Estos hechos revelan que la estrategia del enfoque industrial constituye una tendencia secundaria, pero intensa en el contexto del Bajío Zamorano. Dos de los productores pertenecen al tipo empresarial papero de competencia destinando a dicho mercado 99 ha y 1 187.06 ton que corresponden respectivamente al 85.17 % y 82.6 % de la superficie y volumen comprometidos con la agroindustria. Estos datos ponen de manifiesto que el enfoque industrial es una estrategia competitiva propia de los agricultores empresariales de la región abajeña de Zamora. Esta idea es reforzada al observar que casi la totalidad de experiencias realizadas en años anteriores corresponden a los empresarios paperos. También cabe destacar que los estratos superiores del empresariado prefieren implementar otras estrategias competitivas en las que ellos tengan mayor autonomía y control de la actividad ya que disponen de los recursos necesarios para hacerlo. Mientras que entre las unidades de producción campesinas aquellas de los segmentos ricos las que poseen las cualidades para incursionar ocasionalmente en el segmento industrial.

Los principales beneficios que se atribuyen al enfoque industrial de la producción de papa son los siguientes: a) mejores precios principalmente porque pagan de manera uniforme todas las calidades de papa; b) pago más seguro de la papa vendida ya que en el caso de los compradores de papa fresca suele ocurrir que no paguen las compras hechas; c) facilidad de venta y recuperación más rápida de la inversión pues los comerciantes de papa fresca comunmente retrasan los pagos; d) asesoría y supervisión técnica del personal especializado de la agroindustria; e) gastos compartidos de las prácticas agrícolas convenidas; f) la agroindustria tramita el seguro agrícola.

Aunque no pudieron obtenerse los datos para calcular la rentabilidad generada por esta estrategia puede afirmarse que es ligeramente superior a la conseguida en el mercado fresco ya que las erogaciones son levemente mayores que en la producción de papa orientada a éste, lo que se compensa con los mejores precios pagados por la calidad de freído exigida por la empresa industrial y la eliminación de los tipos de calidad por tamaño-características del tubérculo. Los rendimientos por unidad de área no se incrementan de manera notable como en el caso del cultivo de papa en la sierra de Patamban.

También es relevante destacar que la decisión de adoptar la orientación industrial de la papa no deriva principalmente de la iniciativa propia de los productores paperos del Bajío Zamorano, sino de las actividades de persuasión que despliegan las agroindustrias y los ofrecimientos que realizan.

6.3.4 Otras variantes de estrategias competitivas de los tipos de productores del Bajío Zamorano

Los enlaces no sólo conectan las actividades dentro de una unidad económica sino que también crean interdependencias entre ésta y sus proveedores y canales. Una unidad económica puede crear ventaja competitiva mediante la optimización o coordinación de estos enlaces con el exterior. La forma extrema de gestión de las conexiones con el exterior es la ampliación de las actividades de la unidad económica a los sectores vinculados, tal es el caso de la integración vertical u horizontal. Estas acciones tienen múltiples implicaciones, pero para nuestro propósito se destaca las consecuencias en la ventaja competitiva y la rentabilidad.

6.3.4.1 Integración vertical agrocomercial

En la investigación realizada en 1996 se identificaron solo tres productores de papa que han ampliado su unidad económica a las actividades conexas de comercialización de la papa (empresarios papero integrado verticalmente y agroindustrial integrado verticalmente) o a la inversa del comercio del tubérculo se han extendido al cultivo del mismo (servidor agricultor). Sin embargo, los productores que están involucrados en dicha estrategia mostraron gran reserva y hermetismo sobre la magnitud de su infraestructura, sus operaciones y resultados económicos.

El empresario papero integrado verticalmente aprovecho la política oficial de construcción de centrales de abasto en el país para adquirir los elementos necesarios para incursionar en el comercio de papa. Compró tres bodegas (80 m x 20 m x 4 m c/u) en la central

de abasto de Ixtapalapa, D. F. con una capacidad aproximada de 3 200 metros cúbicos c/u, dos trailers (40 ton c/u) y un torton sin refrigeración (16 ton) para la comercialización de su propia papa y de otros productores. Las tres bodegas juntas pueden almacenar un volumen total de alrededor de 9 600 metros cúbicos. Este empresario figura en el directorio general de comerciantes mayoristas de la Central de Abasto de la Ciudad de México.

El empresario agroindustrial integrado verticalmente se caracteriza porque su base de acumulación ha sido la producción de fresa y en segundo lugar el cultivo de la papa. Este agricultor cuenta con infraestructura relacionada con ambos cultivos. En fresa construyó una empacadora con refrigeración, un almacén y una bodega. En el caso de la papa adquirió una bodega en la central de abastos de Guadalajara. Además, cuenta con dos camionetas doble rodada y un camión rabón que cubren parcialmente sus necesidades de transporte.

El servidor agricultor es un comerciante de legumbres que cuenta con una lavadora de papa con un valor aproximado de \$30 000 que le permite comercializar un total de 15 ton/mes y obtener más del 50 % de sus ingresos. Se inició en la producción de papa en 1994 con el propósito de no tener problemas con el abasto del tubérculo. El cultivo de papa lo realiza por medio de convenios verbales de aparcería (a medias, tercio, etc.) o rentando parcelas a ejidatarios o pequeños propietarios de los municipios que componen el Bajío Zamorano: Villamar, Vista Hermosa, Zamora, Ixtlán, entre otros.

La integración vertical agrocomercial es al mismo tiempo estrategia de reproducción de las unidades económicas y estrategia competitiva. En general puede decirse que mejora el posicionamiento de la unidad económica, hace posible la obtención de mejores precios y constituye una fuente adicional de ingresos. Sin embargo, se carece de datos más precisos para hacer un análisis más detallado.

El análisis final de las estrategias competitivas de los productores de papa del Bajío Zamorano permite afirmar que predominan las de orden inferior ya que están centradas en la abundancia de recursos naturales; en el bajo costo de la fuerza de trabajo; economías de escala difíciles en un cultivo tan incierto por sus riesgos (economías de escala interna) o inestables (economías de escala externas). Incluso las que se orientan al mejoramiento de la productividad carecen de un enfoque adecuado (cambio técnico) ya que se dirigen al segmento tradicional de la producción de papa nacional (mercado en fresco). En el caso de las estrategias de diferenciación apenas se encuentran en gestación, constituyen una tendencia secundaria en la región abajeña, además, obedecen más a la fuerza de agentes económicos externos que a interés e iniciativa de los productores locales por lo que su práctica carece de sistematicidad y consistencia. Hasta la fecha la productividad, rentabilidad y competitividad han sido adecuadas debido a circunstancias regionales y nacionales propicias. Pero el estancamiento de la productividad por casi 15 años (reflejo directo de la lentitud del cambio técnico) constituye un indicio de que la región está perdiendo la batalla en la competencia con otras regiones del país que han incursionado con sagacidad en los segmentos más dinámicos del subsector, tales como la producción biotecnológica de semilla-tubérculo o con orientación industrial cuyo posicionamiento es superior. La evaluación es más pesimista si hacemos prospectiva con relación a la apertura definitiva del mercado nacional a la competencia de países tan fuertes en la producción de papa como USA y Canadá que están posicionados en los segmentos industrial y semillero respectivamente.

6.4 Perspectivas de la Competitividad de los Productores de Papa del Bajío Zamorano

El nuevo escenario de libre comercio con los gigantes del continente que ya están enfrentando los productores de papa de México y, particularmente, los paperos del Bajío Zamorano se caracteriza por la disminución paulatina de los aranceles hasta desaparecer en el año 2004, incremento de la competencia, disminución del precio, tipo de cambio al alza, inflación estable y restricciones de crédito. En este contexto surgen muchas preguntas acerca de que va suceder con el subsector papa en México y que acciones deben implementar los productores de papa para sobrevivir en las nuevas circunstancias. En el caso del Bajío Zamorano una cuestión importante es la siguiente: ¿cuál debe ser la tasa de incremento de la productividad para compensar una eventual caída del precio considerando estables la técnica utilizada, los costos erogados y el entorno económico descrito?

Realizar una estimación de este factor esencial de la competitividad no es sencillo sobretodo si consideramos estables todas las variables indicadas. En principio debemos considerar que las importaciones de papa de México han sido muy variables, excepcionalmente habían rebasado las 6 000 toneladas. Sin embargo, con la entrada en vigor del proceso de desgravación las importaciones se han multiplicado bastante. En 1996 con un arancel de 250.2 % y una cuota libre de arancel de 20 157.1 ton (USA: 15 913.5 ton, Canadá: 4 243.6 ton) las importaciones mexicanas realizadas entre enero y noviembre de este año superaron este límite con 63 891.3 ton de papa, predominando las variedades de color blanco. Esta última cifra se distribuyó en las proporciones siguientes: papa fresca o refrigerada 38.21 %, papa para siembra 15.39 %, papa seca incluso en trozos 0.06 %, papa preparada sin congelar 8.11 %, papa preparada congelada 30.23 % y otras 8 % (SECOFI, s. f.). Esto evidencia que la competencia de la papa extranjera se esta realizando por medio de la diferenciación del producto, pues las nuevas formas de comercio de papa ya representan casi la mitad de las importaciones de México.

En este contexto, los precios nacionales de papa alpha en la central de abastos de la ciudad de México han tenido el comportamiento siguiente: En 1995 estuvieron entre 2.1 \$/kg (marzo) y 4.1 \$/kg (diciembre), en 1996 oscilaron entre 3.39 \$/kg (febrero) y 4.45 \$/kg (mayo) y en 1997 variaron de 2.72 \$/kg (julio) y 4.22 \$/kg (enero). Esto permite afirmar que los precios de papa alpha han permanecido estancados en términos absolutos desde la entrada en vigor de NAFTA, pero si consideramos la inflación entonces se puede sostener que ha ocurrido una caída real de los precios en este período que es parcialmente atribuible a las crecientes importaciones de papa de USA y Canadá. Cabe aclarar que 1995 es un año atípico ya que en el transcurso del mismo se experimentaron con mayor agudeza los efectos de la crisis económica que estallo en diciembre de 1994. Esto debe tomarse en cuenta en el análisis comparativo de precios entre años.

Por otro lado, las importaciones de papa indicadas en párrafos anteriores se distribuyeron por trimestre en el transcurso de 1996 de la manera siguiente: primer trimestre 16 307 ton (25.53 %), segundo trimestre 16 751 ton (26.22 %), tercer trimestre 19 703 ton (30.85 %) y cuarto trimestre 11 116 ton (17.4 %) (Banco de México, s. f.). Esto es, las importaciones de papa se distribuyen casi de manera uniforme durante el año. En particular

son relativamente más altas en el primer trimestre que es el período del año en el cual los productores de papa del Bajío Zamorano realizan la mayor proporción de sus cosechas. Esto permite inferir que las importaciones de papa si afectan negativamente los precios de la producción de papa de la región de estudio.

Los costos de producción de papa en Zamora en 1990 fueron en promedio de 621.32 \$/ton (12 973.13 \$/ha) (Ramos, 1991) y en 1996 se situaron en 1 552.54 \$/ton (32 844 \$/ha). En contraste, los precios que recibieron los productores pasaron de 1 637.788 \$/ton a 2 064.37 \$/ton en los mismos años. Así, mientras que los costos experimentan un incremento de 149.88 % los precios apenas aumentaron en 26.05 %, es decir, los costos crecieron 123.83 % más que los precios. Esta situación explica la caída en los ingresos netos por hectárea que descendieron de 21 498.457 \$/ha en 1990 a 10 762.21 \$/ha en 1996, esto significa un descenso en las utilidades por unidad de área del 49.94 %.

Lo anterior permite estimar que los productores del Bajío Zamorano debieron incrementar sus rendimientos por hectárea a 26.32 ton/ha en 1996 para mantener los ingresos netos por unidad de área de 1990. Esto es, mejorar la productividad de la tierra a una velocidad de 3.84 % anual para poder compensar los cambios diferenciales de precios y costos cuyos efectos fueron negativos para los beneficios por hectárea. Si a esto agregamos que es previsible una caída absoluta y relativa de los precios de papa en el año 2004 momento de la desgravación plena de las importaciones del tubérculo. Entonces, considero que la velocidad de crecimiento de la productividad por hectárea debe al menos duplicarse con relación al calculo anterior, es decir, debiera ser del 7.68 %.

6.5 Notas

(1) En 72 años (1925 a 1996) el incremento porcentual promedio de la superficie papera ha sido de 500.44 %, mientras que el volumen de producción ha aumentado en 8 487.78 %, esto es, 16.96 veces más que el área. Esto es atribuible al crecimiento de la productividad en 1 329.54 %, es decir, 2.66 veces más que la superficie. El elemento técnico explica en forma directa el mejoramiento de la productividad. Sin embargo, si tomamos en cuenta el período tan amplio en que han sucedido los cambios es posible sostener que el desarrollo técnico ha sido muy lento. Esto se ve reafirmado por la velocidad de aumento expresado por el incremento porcentual anual que para los mismos rubros ha sido de 1.99 % para el área cultivada, 2.71 % en el volumen de producción y 2.42 % en la productividad física de la tierra. La velocidad del volumen es mayor porque resulta de la acción conjunta del crecimiento del área y la productividad.

(2) El Glosario de Economía Industrial y Derecho de la Competencia de la OCDE (1995) reconoce otros tipos de economías de escala: a) Específicas del producto mediante una especialización en la fabricación a mayor escala de un producto o de un pequeño número de productos y se deben generalmente al hecho de que se evitan así los costos interrupción de la producción y la modificación de las herramientas necesarias para fabricar diferentes productos con las mismas maquinas. b) Específicas de la firma vinculadas a la producción total (a menudo de un gran número de productos) del conjunto de una fabrica o de un grupo de

fabricas. Pueden ocasionar economías de gama, debido a que los gastos generales (en particular administrativos y contables) se reparten entre un gran número de productos. Las economías de gama provienen de un gran número de factores, en particular tecnológicos. Pero el elemento esencial consiste en la presencia de factores de producción comunes y/o complementarios a nivel de la producción. Las empresas se esfuerzan a menudo en sacar provecho de economías de gama para producir y ofrecer en el mercado una multiplicidad de productos a un menor costo. c) Economías interfirmas proceden de la puesta en funcionamiento de varias fábricas (en lugar de una sola), lo que permite reducir los gastos de transporte de materias primas y/o de productos acabados, atender mejor diversos mercados en el plano geográfico, conseguir economías de gama, sacar partido de la especialización, etcétera (pp. 39 a 40).

6.6 Bibliografía

- Banco de México. s. f. Datos estadísticos sueltos. s. e. México, D. F. s. p.
- CONPAPA. 1997. Superficie y producción de papa durante 1996 (hectáreas-toneladas). México, D. F. Mekanografiado. s. p.
- Merino S., A. A., Schwentesius R., R. y Gómez C., M. A. 1996. El sector hortícola de México y Estados Unidos. Evolución en cifras 1970–1994. Chapingo, México. Universidad Autónoma de Chapingo/Centro de Investigación y Postgrado/CIESTAAM/Fitotécnia/Maestría en Horticultura. pp. 46, 47.
- OCDE. 1995. Glosario de economía industrial y derecho de la competencia. Madrid, España. OCDE/Ediciones Mundiprensa. pp. 39 a 41, 51 a 54, 59.
- Ortiz R., C. 1983. La papa *Solanum tuberosum* L. Producción y comercialización. Econotecnia Agrícola vol. VII–No. 3. México, D.F. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidraulicos. Subsecretaría de Agricultura y Operación. Dirección General de Economía Agrícola. pp. 111 a 150.
- Ramos S., R. 1991. Análisis de costos de producción del cultivo de papa en el Valle de Zamora, Michoacán. Tesis de Ingeniero Agrónomo especialista en Economía Agrícola. Universidad Autónoma de Chapingo. Chapingo, México. 114 p.
- SAGAR. 1995. Situación actual del cultivo de la papa en México. México, D. F. SAGAR/SAG/DGSV. p. 2.
- SECOFI. s. f. Datos estadísticos sueltos. s. e. México, D. F. s. p.

7. CONCLUSIONES

7.1 La competitividad es resultado dinámico del funcionamiento de las unidades de producción y del entorno (diamante de la ventaja competitiva, política estatal). Esto es, la competitividad es consecuencia de los efectos combinados de la forma en que las unidades económicas gestionan internamente sus recursos y las condiciones competitivas del contexto en el que aquellas están inmersas.

7.2 La diversidad de productores implica distintas ventajas y estrategias competitivas que son específicas de cada tipo de productor y, en el extremo, específicas de cada empresa o unidad de producción. Este hecho está en contradicción con algunas teorías de la competitividad que abordan el tema como si los productores fueran uniformes u homogéneos y, por consiguiente, pudiesen elaborarse modelos de ventajas y estrategias competitivas universalmente válidos.

7.3 Las estrategias competitivas relativas a un producto o servicio dentro de una unidad económica están supeditadas a las estrategias de reproducción y lógicas de funcionamiento de ésta. Además, en circunstancias específicas las estrategias competitivas son al mismo tiempo estrategias de reproducción de las unidades de producción.

7.4 La definición de la **capacidad competitiva de los productores de papa** es dinámica y para ser conclusiva requiere que el análisis de la rentabilidad sea por un período de tiempo relativamente largo puesto que existen factores coyunturales y contingentes que alteran los factores de la rentabilidad, especialmente en un cultivo con tantos riesgos como la papa. El análisis de los criterios adoptados para definir el nivel competitivo (evolución de la producción de papa, participación en el mercado, productividad y rentabilidad en las unidades de producción) permiten establecer que productores han sido exitosos en el subsector papa. En general, el campesinado mostró una capacidad competitiva superior debido a una mejor productividad del trabajo que permite conseguir alta rentabilidad, esta hace posible la generación de excedentes que se tradujeron en acumulación de capital bajo la forma de un mayor crecimiento relativo del área cultivada con papa. Entre los campesinos el mayor éxito se manifestó en orden decreciente entre el servidor agricultor, excedentario y subsistencia, pues tuvieron una mayor consistencia en su comportamiento con respecto a los cuatro factores de la competitividad indicados. Los empresarios papeiros exhibieron una menor rentabilidad que los campesinos situación que es atribuible fundamentalmente a su baja productividad del trabajo y elevados costos estos hechos parecen contradecir su conducta con respecto a su dinamismo en el área cultivada con papa. Sin embargo, esta situación es comprensible si tomamos en cuenta que la rentabilidad promedio del subsector papa en el Bajío Zamorano es buena per se y con relación a los otros cultivos de la región, la mayoría de los agricultores carece de un control sistemático-riguroso de los nexos inversión-beneficios por lo que solo aprecia las ganancias globales. Estos hechos son los criterios de decisión principales para la elección de cultivos. Además, la comparación con los resultados económicos de otros productores tiene una importancia insignificante en la administración de las unidades de producción. El empresario agroindustrial integrado verticalmente presenta la mayor competitividad debido a la consistencia en su comportamiento de acuerdo con los cuatro factores de la competitividad.

La situación expuesta anteriormente se explica y es resultado parcial de las ventajas y estrategias competitivas adoptadas por los productores de papa del Bajío Zamorano. La otra parte de la explicación se encuentra en el conjunto de estrategias de reproducción utilizadas por los distintos productores y en el entorno del subsector papa y socioeconómico regional y nacional. Además de reaccionar de acuerdo con la estructura del sector e influir en ella, las unidades económicas han de elegir una posición dentro del sector, esto implica, la elección y establecimiento de un conjunto de relaciones económicas que repercuten necesariamente sobre su rentabilidad y, en general, capacidad competitiva. El posicionamiento comprende el enfoque general de la empresa en lo que atañe a su forma de competir y no solamente sus productos o su grupo objetivo de clientes. En el centro del posicionamiento está la ventaja competitiva. A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible. Hay dos tipos fundamentales de ventaja competitiva: coste inferior y diferenciación.

El reconocimiento de las **ventajas competitivas de los productores de papa** necesita, para ser más consistente, que el análisis se efectúe durante un período de tiempo relativamente largo por los mismos motivos que en el caso de la rentabilidad: la conducta aleatoria de las unidades de producción en virtud del comportamiento coyuntural y contingente de los componentes de la cadena de valor y el entorno sectorial, regional y nacional. El análisis de los criterios adoptados para establecer el posicionamiento de los agentes de la producción de papa (costos de producción, calidad de la papa, precios) permitió definir las ventajas competitivas presentes en cada tipo de productor. El campesinado conquistó en el ciclo de cultivo 1996–97 ventajas competitivas en costos de producción y precios de venta lo que explica su poder competitivo respecto a los empresarios. El campesino estacionario se destacó por su mejor posicionamiento debido a que obtuvo ventajas en costos, calidad y precio; en segundo lugar se colocó el servidor agricultor por sus ventajas en costo y calidad lo que nos permite inferir sus excelentes sistemas de trabajo agrícola en papa gestionados con bajos costos y resultados productivos positivos, pero desafortunadamente no se tradujeron en mejores precios. En tercer lugar se localizaron los campesinos de subsistencia con ventaja en costos y el excedentario con ventaja en el precio. Los empresarios consiguieron en promedio solo ventaja en calidad, obviamente a un costo superior, que infortunadamente no se compensaron con precios de venta más altos. Sin embargo, el comportamiento de las unidades de producción empresarial fue más variado en su individualidad. En primer lugar se localizan dos tipos de empresarios: el papero de competencia con ventajas en costos y calidad que ponen de relieve su eficacia–eficiencia productiva; y el agroindustrial integrado verticalmente que conquistó ventajas de calidad, aunque al costo más alto, y que pudo transformar en ventaja en el precio. En segundo lugar se encuentra el empresario papero integrado verticalmente que alcanzó ventaja de calidad, sin embargo, lo hizo a un costo muy elevado con la agravante de haberlo vendido a precios promedio más bajos que muchos productores. La situación descrita anteriormente fundamenta la idea de que todos los productores del Bajío Zamorano mantienen el mismo posicionamiento de ventajas en el costo, aunque con estrategias competitivas relativamente distintas y, por supuesto, diferente grado de éxito.

Los resultados económicos expuestos en el párrafo anterior son resultado parcial de las diferencias de gestión de la cadena y sistema de valor de las diferentes unidades económicas. Esto es, las ventajas competitivas expresan sintéticamente los efectos combinados de la organización interna de la cadena de valor y los vínculos de las unidades económicas con el entorno. La competitividad y la ventaja competitiva son el resultado de las elecciones, decisiones y acciones realizadas por las unidades económicas, pero también son configuradas por el entorno (región, sector, segmento, políticas institucionales, situación socioeconómica nacional e internacional).

Las características socioeconómicas de los productores de papa del Bajío Zamorano, Michoacán determinan el tipo de diseño de sus estrategias competitivas. **Las estrategias competitivas de los productores de papa** identificadas en la región zamorana fueron las siguientes: a) cambio técnico; b) diversificación de áreas de producción, c) economías de escala, d) enfoque industrial, e) integración vertical agrocomercial, e) flexibilidad cuantitativa de la gestión de la fuerza de trabajo, f) uso de trabajo familiar, g) déficit de manejo técnico del cultivo de papa.

Cada uno de los diez tipos de productores de papa (cuatro empresarios, seis campesinos) definidos en el Bajío Zamorano presentó el predominio de alguna de las ocho estrategias competitivas que fueron identificadas en la investigación. Los empresarios están utilizando ciertas variantes de las estrategias competitivas genéricas las cuales se indican a continuación: a) Liderazgo total en costos: cambio técnico, diversificación de áreas de producción, economías de escala y flexibilidad cuantitativa de la gestión de la fuerza de trabajo. b) Diferenciación del producto: enfoque industrial. c) Otras: integración vertical agrocomercial. Los campesinos están utilizando las mismas variantes de las estrategias competitivas genéricas que usan los empresarios, sin embargo la importancia relativa de cada una de ellas es muy distinta. Las variantes más empleadas por los campesinos papeiros corresponden a la estrategia genérica de liderazgo total en costos y se indican a continuación: cambio técnico, trabajo familiar, manejo técnico del cultivo de papa deficitario y flexibilidad cuantitativa de la gestión de la fuerza de trabajo. Esta situación es resultado de una adaptación espontánea realizada por cada agricultor a sus circunstancias socioeconómicas específicas y que esta implícita en las elecciones, decisiones y acciones implementadas por aquel.

Una mención especial merece la estrategia utilizada por las unidades productivas en la gestión interna de la fuerza de trabajo. La gestión interna de la mano de obra contratada por las unidades productivas empresariales y campesinas productoras de papa en el Bajío Zamorano es muy similar y sus características corresponden a lo que Lara (1998) denomina flexibilidad cuantitativa, que es en esencia una estrategia que se rige por la lógica de bajo costo, tal como se expone a continuación. El trabajo temporal (temporal, eventual) predomina en la mayoría de las unidades productivas y realiza tareas puntuales en el cultivo de papa así como en los diferentes cultivos que produce cada una. Los productores de papa del Bajío Zamorano contratan un total aproximado de 2 576.5 personas, que se distribuyen por el tipo de contratación en la forma siguiente: 8.24 % corresponde a trabajadores de planta, 12.44 % es mano de obra temporal, 78.65 % es fuerza de trabajo eventual y 0.066 % es personal

administrativo. Los trabajadores temporales son empleados especialmente en los cultivos hortícolas (fresa, jitomate, cebolla), que como la papa se distinguen por el uso intensivo de trabajo vivo, en particular se utilizan en las prácticas agrícolas que requieren un empleo intensivo de mano de obra como son la siembra y cosecha. En el Bajío Zamorano el proceso de trabajo de la papa utiliza en promedio 119 jor/ha cuya gestión se adapta a las necesidades de cada practica agrícola: las actividades previas requieren 4.6 jor/ha, primeras actividades 10.45 jor/ha, preparación del terreno 7.84 jor/ha, siembra 29.4 jor/ha, labores culturales 31.72 jor/ha, cosecha 32.06 jor/ha y poscosecha 3.12 jor/ha.

En las unidades empresariales los pocos puestos de planta se asignan a los trabajadores que manejan la maquinaria, así como los que permiten cubrir las tareas cotidianas y la supervisión de las mismas en función de la estructura productiva de cada empresa. Esta situación implica ciertas ventajas para las empresas tales como pago de salarios solo durante ciertas temporadas del año, el trabajador temporal y eventual carece de prestaciones laborales, sistemas de pago a destajo por pieza (como en la selección del tubérculo para siembra) o por tarea que se traducen en bajo costo de la fuerza de trabajo en los cultivos hortícolas. Esto permite comprender parcialmente como el cultivo de papa y otros similares a pesar de tener un uso intensivo de mano de obra la participación de ésta en los costos es relativamente baja. Por otro lado, estas modalidades de administración del trabajo generalmente no resultan de un calculo consiente y voluntario del empresario, sino de lógicas sociales regionales y nacionales prevalecientes en el campo mexicano. En las unidades campesinas la preferencia por el trabajo temporal se explica por sus bajos requerimientos de mano de obra, su baja capacidad de pago y por la influencia de las tendencias de gestión del trabajo que predominan en la región.

El análisis final de las estrategias competitivas de los productores de papa del Bajío Zamorano permite afirmar que predominan las de orden inferior ya que están centradas en la abundancia de recursos naturales; en el bajo costo de la fuerza de trabajo; economías de escala difíciles en un cultivo tan incierto por sus riesgos (economías de escala interna) o inestables (economías de escala externas). Incluso las que se orientan al mejoramiento de la productividad carecen de un enfoque adecuado (cambio técnico) ya que se dirigen al segmento tradicional de la producción de papa nacional (mercado en fresco). En el caso de las estrategias de diferenciación apenas se encuentran en gestación, constituyen una tendencia secundaria en la región abajeña, además, obedecen más a la fuerza de agentes económicos externos que a interés e iniciativa de los productores locales por lo que su practica carece de sistematicidad y consistencia. Hasta la fecha la productividad, rentabilidad y competitividad han sido adecuadas debido a circunstancias regionales y nacionales propicias. Pero el estancamiento de la productividad por casi 15 años (reflejo directo de la lentitud del cambio técnico) constituye un indicio de que la región esta perdiendo la batalla en la competencia con otras regiones del país que han incursionado con sagacidad en los segmentos más dinámicos del subsector, tales como la producción biotecnologica de semilla-tubérculo o con orientación industrial cuyo posicionamiento es superior. La evaluación es más pesimista si hacemos prospectiva con relación a la apertura definitiva del mercado nacional a la competencia de países tan fuertes en la producción de papa como USA y Canadá que están posicionados en los segmentos industrial y semillero respectivamente.

El futuro del cultivo de la papa en el Bajío Zamorano en el marco de una economía abierta puede vislumbrarse en las circunstancias que se indican a continuación. Los costos de producción de papa en Zamora en 1990 fueron en promedio de 621.32 \$/ton (12 973.13 \$/ha) (Ramos, 1991) y en 1996 se situaron en 1 552.54 \$/ton (32 844 \$/ha). En contraste, los precios que recibieron los productores pasaron de 1 637.788 \$/ton a 2 064.37 \$/ton en los mismos años. Así, mientras que los costos experimentan un incremento de 149.88 % los precios apenas aumentaron en 26.05 %, es decir, los costos crecieron 123.83 % más que los precios. Esta situación explica la caída en los ingresos netos por hectárea que descendieron de 21 498.457 \$/ha en 1990 a 10 762.21 \$/ha en 1996, esto significa un descenso en las utilidades por unidad de área del 49.94 %.

Lo anterior permite estimar que los productores del Bajío Zamorano debieron incrementar sus rendimientos por hectárea a 26.32 ton/ha en 1996 para mantener los ingresos netos por unidad de área de 1990. Esto es, mejorar la productividad de la tierra a una velocidad de 3.84 % anual para poder compensar los cambios diferenciales de precios y costos cuyos efectos fueron negativos para los beneficios por hectárea. Si a esto agregamos que es previsible una caída absoluta y relativa de los precios de papa en el año 2004 momento de la desgravación plena de las importaciones del tubérculo. Entonces, considero que la velocidad de crecimiento de la productividad por hectárea debe al menos duplicarse con relación al calculo anterior, es decir, debiera ser del 7.68 %.

La alternativa frente a la necesidad de mejorar la productividad es que todos los productores de papa del Bajío Zamorano están en posibilidades de mejorar su competitividad reestructurando sus costos de producción en aspectos como dosis de semilla, fertilización y pesticidas. El propósito ideal sería reducir el costo y, a la vez, incrementar la productividad factores que tienen un impacto directo en la rentabilidad de la producción. Otra opción es que la organización de productores puede mejorar la competitividad de los productores de papa realizando economías de escala externas a través de la formación de distintas empresas de servicios (comercializadoras de semilla, insumos, papa fresca, uniones de crédito, centrales de maquinaria).

7.5 El Bajío Zamorano presenta condiciones competitivas muy propicias que han sido aprovechadas hábilmente por productores de la región generando una agricultura que es una de las más diversificadas, productivas e intensivas del país. La intensificación agrícola ha sido estimulada por las excelentes condiciones naturales, infraestructura productiva, comunicaciones, servicios, articulación de las unidades productivas al capital regional y al mercado nacional.

En particular, los sistemas de trabajo agrícola hortícolas, entre los que se encuentra papa, son muy intensivos debido a que necesitan un manejo que garantice la obtención de un producto de calidad comercial y existen en la región excelentes recursos productivos para alcanzar los objetivos deseados. Esta situación genera sinérgias positivas entre los diferentes cultivos que estimulan la expansión y desarrollo competitivo de todos ellos.

Sin embargo, la distribución de los beneficios entre los agricultores y habitantes de la región ha sido muy desigual propiciando una creciente polarización social regional. Así, las formas productivas de papa son predominantemente empresariales debido a los altos costos de producción del tubérculo. Esta misma situación conduce a una gran cantidad de campesinos a arrendar sus terrenos o cultivarlos bajo distintas formas de aparcería ya que carecen de los recursos monetarios para realizar las prácticas agrícolas indispensables. Así mismo, la intensificación de la agricultura zamorana ha propiciado un constante deterioro de los excelentes recursos naturales de la región.

