

CADENA DE VALOR DEL VINO: VALLES VITIVINÍCOLAS DE BAJA CALIFORNIA

Dr. Salvador González Andrade¹

1. Introducción

En el marco actual de la globalización económica, tanto a nivel de naciones como a nivel de regiones, es una constante la búsqueda de aumento de la competitividad. Particularmente en México, el sector vitivinícola presenta amplias perspectivas de crecimiento pues se estima un aumento en el consumo nacional de vino de 6 por ciento promedio anual para los próximos años, la producción nacional de vino apenas alcanza a cubrir alrededor de 30 por ciento de la demanda en el país y la balanza comercial respecto al vino tiene un déficit de 100 millones de dólares, en contraste Chile tiene un superávit de 850 millones de dólares (datos al 2005). No obstante lo anterior, el vino de Baja California, entidad en la que se concentra alrededor del 90 por ciento de la producción nacional, tiene una calidad internacional reconocida (con más de 300 premios y reconocimientos internacionales).

En dicha entidad la superficie cultivada de la vid ocupa el décimo lugar con 3,735.38 hectáreas (un tercio del potencial disponible), alrededor del 90 por ciento de la producción de uva se destina a la elaboración de vino. En particular, los valles vitivinícolas de Baja California se ubican en los municipios de Ensenada, Tecate y Tijuana. Tan sólo en Ensenada se ubican 166 de las 195 unidades de producción de vid de la entidad y ese municipio concentra el 90 por ciento de la superficie cultivada de la entidad en las en las regiones de Valle da Guadalupe, San Vicente, Santo Tomás, Ejido Uruapan, San Antonio de las Minas entre otras. De hecho, en dichos valles se producen algo más del 90 por ciento de los vinos mexicanos y la citada superficie cultivada supera a la suma de la extensión de similar propósito de Colima, Nayarit, Aguascalientes y Morelos. De ahí la relevancia de aumentar la competitividad del sector analizando la estructura de la cadena de valor de las casas comerciales productoras de vino de

¹ Profesor Investigador en el Departamento de Estudios Económicos del Colegio de la Frontera Norte, Correo electrónico: salvador@colef.mx

El presente trabajo, se desprende de un proyecto de investigación mucho más amplio titulado "Plan de acción para la innovación y competitividad de los Valles Vitivinícolas de Baja California", este es financiado por el CONACYT con fondos del FORDECYT de la convocatoria 2010. En esa investigación participan un amplio número de investigadores del COLEF y de la UABC, el autor funge como responsable técnico de la investigación.

la región. Para ello empleamos la propuesta teórica de cadena de valor de Porter (1985, 2000, 2009 y 2010), aplicando criterios y consideraciones propuestas por Vázquez (2002, 2005) y Vivanco (2009) en el marco del desarrollo regional y las propuestas de Iglesias (2002) para la construcción de las cadenas agroalimentarias.

En el presente estudio el objetivo general es identificar los principales problemas que enfrentan los pequeños y medianos productores de vino como primer paso para proponer mecanismos, técnicas y estrategias para reducir los costos de producción, aumentar la diferenciación y/o para ampliar los mercados de las casas comerciales de vino de los valles vitivinícolas de Baja California.

2. Marco referencial.

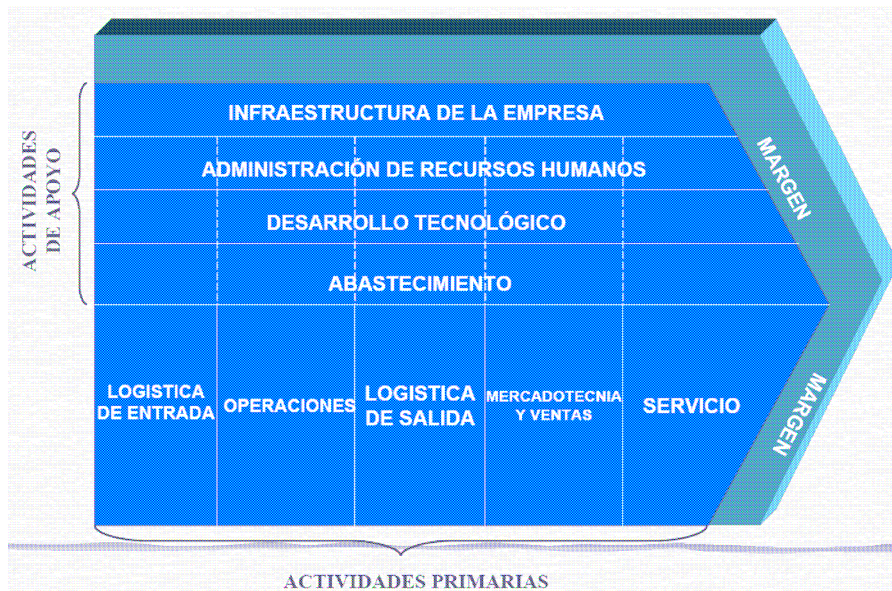
En la presente sección se expone la propuesta teórica de cadena de valor desarrollada por Porter (1985) luego, en un marco relacionado con el desarrollo regional, se discuten brevemente algunos de los elementos de dos enfoques teóricos relacionados con el análisis de la cadena de valor del vino: los sistemas productivos locales y los costos de transacción. Esos enfoques teóricos se abordan en el marco del desarrollo endógeno y en la búsqueda de la mejora de la competitividad de la vitivinicultura objetivo último en este trabajo.

2.1 Cadena de valor

Inicialmente Porter (1985) propone que todo el análisis relativo a las fuentes de ventajas competitivas debía de realizarse no a nivel global de toda la compañía sino a nivel de cada una de las actividades que lleva a cabo una empresa a la hora de diseñar, producir, realizar el mercadeo, la entrega o el apoyo de su producto. Señalaba que cada empresa tiene una cadena de actividades que aportan un valor a sus clientes, y que es sólo mediante el análisis minucioso y profundo de esta “cadena” que una compañía podrá encontrar fuentes de las ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. Los directivos de las empresas han de reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga. La cadena de valor “genérica” de todas las empresas se compone de actividades primarias y secundarias, las primeras son las implicadas en la producción del producto y su venta o entrega al comprador y la asistencia posterior a la venta. Las actividades secundarias o de apoyo son las actividades que dan soporte a las actividades primarias y se

apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa. De acuerdo a Porter son cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias (Figura 1).

Figura 1. Cadena de Valor de Porter.



Fuente: Porter (1985).

La cadena de valor comprende desde el proveedor hasta el cliente, en ella se realizan las relaciones entre la empresa y sus proveedores, es una metodología que permite dividir las actividades estratégicas que realiza la empresa para entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación, ello con el fin de reducir los primeros o de aumentar las fuentes de diferenciación, entendidas estas como la diferencia que una empresa establece al proporcionar algo único que es valioso para los compradores más allá de ofrecer un precio bajo.

Cada actividad de valor emplea insumos, recursos humanos, algún tipo de tecnología para desempeñar su función, adicionalmente cada actividad de valor utiliza y crea información, por ejemplo datos del comprador parámetros, de desempeño de maquinaria y equipo, estadísticas de calidad del producto, entre otras. En el proceso de creación y consumo de un producto se realizan actividades que van añadiendo valor, ese proceso puede visualizarse como un sistema de valor en el que se identifican al menos cuatro cadenas de valor: de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes.

Algunas de las características de una cadena de valor son que está orientada a satisfacer demandas del mercado, a crear productos diferenciados de mayor valor y un compromiso compartido para cumplir con los requisitos del mercado en cuanto a: calidad, trazabilidad, volúmenes, frecuencia. Posee un flujo de información y conocimiento extensivo; relaciones de coordinación, roles y reglas de juego claramente definidas. ¿Por qué se construye una cadena de valor? El construir una cadena de valor en una organización o grupo de empresas permitiría adquirir, entre otras, las siguientes fortalezas: Asegurar o controlar la calidad o procedencia del producto; Mejorar la gobernabilidad de la cadena y lograr una distribución más equitativa de los beneficios; Desarrollar y gestionar estrategias de mercadeo diferenciadas, específicas, moldeables y flexibles; Una mejor organización y gestión empresarial; Gestión de la información y el conocimiento; y, Negociación y la construcción de alianzas y confianza.

2.2 Desarrollo económico regional y la cadena de valor

El desarrollo económico es cambiante con relación al tiempo y al espacio y depende de los procesos de transformación realizados en los países, las regiones, las ciudades y de cómo las sociedades buscan satisfacer sus necesidades materiales y espirituales, así como de la solución que se tiene para diversas aspiraciones particulares. El citado concepto no solamente se sustenta en la dotación y en el uso eficiente de los recursos y en el potencial de desarrollo que esos representan, sino que, además, toma en cuenta la organización de la producción, la difusión de conocimientos, entre otros atributos que sirven para definir el nivel de desarrollo alcanzado (Vázquez, 2005: 38).

Por su parte en el desarrollo endógeno se incorpora un enfoque territorial, en el que las actividades productivas se realizan con los recursos disponibles. En ese, se buscan satisfacer las necesidades y demandas locales por medio de la participación de la comunidad local en los procesos de desarrollo. En ese sentido, se le considera una estrategia más integral, pues no es simplemente el mejoramiento de los sistemas productivos locales en el ámbito laboral nacional o internacional, sino también se pretende lograr un aumento en el bienestar económico, social y cultural de toda la población (Vázquez, 2002: 22).

En particular, la competitividad tiene como finalidad el desarrollo sostenible de las actividades productivas. Dicho concepto, es importante en el desarrollo y mejoras de las fortalezas o

capacidades de las cadenas productivas en una determinada región.² La competencia no solamente se da entre empresas o fábricas individuales, sino entre sistemas enteros de producción, cadenas productivas o cadenas de valor. Esto hace que se formen alianzas entre agentes de producción independientes (proveedores, productores) para formar un sistema de relaciones empresariales teniendo confianza y conocimiento mutuo entre ellos y que se anticipen a los cambios del entorno en el cual se desenvuelven (Vivanco, 2009: 170).

En cuanto a los sistemas productivos locales (SPL) y la ventaja competitiva de las regiones es fundamental analizar las relaciones que se establecen entre las empresas pequeñas y medianas (Pymes) con el contexto local en el que se desenvuelven incluyendo el conocimiento y las experiencias productivas que caracterizan esa localidad o región.³ Si hay muchas Pymes, entonces se puede estimular la producción teniendo conocimientos que se comparten entre ellas, lo que provocará un crecimiento acumulativo de capital humano local (Kuri, 2006). En los SPL se consideran dos ámbitos geográficos de desarrollo, lo global y lo local, que sirven de antecedente para explicar el desarrollo desde el punto de vista territorial y los sistemas productivos específicos en cada región; adicionalmente se debe considerar la dimensión económica y social (Sánchez, 2002).

Los SPL como formas de organización de la producción constituyen redes de cooperación interempresarial, un sistema organizacional que redundará en el aumento en el capital social de sus actores. En la riqueza del capital social intervienen elementos que identifican a la comunidad local, sus raíces, historias, estructuras familiares, intergeneraciones, organización social de las actividades y la formación de ambientes productivos propicios para la difusión del conocimiento y de un aprendizaje colectivo (Sánchez, 2002).

Por otra parte, en una organización productiva la teoría de costos de transacción es la que se apega con más realismo y precisión con el enfoque de las cadenas de valor (Iglesias, 2002). Esa teoría analiza las alternativas existentes para organizar intercambios entre empresas que

² El concepto de competitividad inicialmente fue usado únicamente para comparar países usando indicadores macroeconómicos sin embargo, para el año de 1991 Porter sugirió que se aplicara también para comparar empresas o productos semejantes que compiten en los mercados ya sea nacionales o internacionales (Girán *et al*, 2008).

³ El enfoque de los SPL ha existido desde al menos por siglo XIX y continua hasta nuestros días aunque un poco visible debido al dominio de las grandes industrias, sin embargo, con la crisis que afrontó el método de producción conocido como fordismo (último cuarto del siglo XX) es cuando se empieza a ver con mayor frecuencia (Kuri, 2005: 131).

mejor se adapten a las características de cada transacción para minimizar riesgos y costos; por lo que todo el sistema involucrado necesita organizarse para minimizar esos costos de transacción teniendo en cuenta el ambiente donde se desarrolla (leyes, reglas, costumbres, sociedad).

Iglesias indica que Coase mostró que el mercado origina costos que en algunos casos pueden ser evitados cuando las empresas buscan mecanismos para asignar recursos de modo más eficiente. Es precisamente aquí donde se relacionan los costos de producción y la transacción como forma de análisis originando dos tipos de costos, de información y de negociación. Los primeros son los de la determinación de precios relevantes mientras que los costos de negociación son los incurridos en la elaboración y cierre de contratos en cada relación de intercambio.

Las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos. Para lograr obtener dichas ventajas son necesarios el uso de modernas tecnologías, la innovación y los factores especializados. Estos últimos surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del “saber como” tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación de los recursos humanos, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros. En el actual contexto caracterizado por los mercados globales y por una amplia apertura comercial en México, reflejada en diversos acuerdos comerciales, en los últimos años, el mercado nacional de vinos se caracteriza en que los productores mexicanos compiten con una gran cantidad de productos de procedencia extranjera, algunos de los cuales tienen precios bajos, tal aumento en la oferta nacional redundando en una menor demanda de los productos nacionales, por lo que es urgente profundizar la diferenciación de los productos.

Particularmente, en cuanto a la vitivinicultura en el Valle de Guadalupe en Ensenada, Sánchez (2002) analiza el modelo de organización de los sistemas productivos vitivinícolas y los efectos que dicha estructura tiene sobre la productividad y la competencia de las empresas. En el mismo sentido, Vázquez (2005) indica que de este modo, los sistemas productivos locales son un modelo basado en la división del trabajo entre empresas y con la creación de un sistema de intercambios locales trae como resultado un incremento de la productividad y crecimiento de la economía.

3. El contexto: la región de los valles vitivinícolas de Baja California.

3.1 Las empresas vitivinícolas.

Si bien el cultivo de la vid en Baja California se remonta a la época de la conquista cuando fue introducida por los Jesuitas, actualmente Bodegas de Santo Tomas es la única empresa que sigue vigente y se remonta a esa época. Una de las vinícolas de más tradición es LA Cetto, fundada en 1930. Mientras que la mayoría de las organizaciones que están en el mercado se remontan a la década de 1970 y de 1980 tales como Monte Xanic, Chateau Camou, Casa de Piedra, Mogor Badan, Cavas Valmar, Adobe Guadalupe.⁴

Actualmente, por su aportación en la económica estatal, el empleo y cobertura el cultivo de la vid ocupa el octavo lugar en importancia. En el año 2008 ocupó una superficie sembrada de 3,610 hectáreas (has.) y la cosechada fue de 2,918 has. En ese año se obtuvo una productividad media de 5.49 toneladas por hectárea y un valor de la producción de 133,610 miles de pesos y generó 1,638 empleos (Sepúlveda, 2009: 17). Ya en el año 2010 la vid ocupó una superficie sembrada de 3,735.38 has.

En Baja California, la superficie cubierta por vid se ubica en cuatro de los cinco municipios, Ensenada contribuye con el 89.94% de la superficie plantada (3,359.75 has.) seguida de Mexicali con el 7.29% (272.23 has.),⁵ Tijuana con el 1.79% (66.90 has.) y Tecate con el 0.98% (36.50 has.), (SEFOA, 2011).

De esas el producto de 2,904.40 has. (77.75% de la superficie cultivada) se destina a la elaboración de vino. No obstante, se estima que alrededor de 8,000 has. tienen potencial para este cultivo. El inventario es de 46 diferentes variedades plantadas y en producción, las cuales tienen diferentes orígenes, principalmente española, francesa, italiana.

En particular, en Ensenada la producción de vid se ubica en los valles vitivinícolas destaca el Valle de Guadalupe pues concentra la mayor superficie cultivada de vid para elaboración de vino (46.61%), en segundo lugar esta el Valle de San Vicente (34.19%), le siguen Santo Tomás

⁴ En la entidad recientemente se han incorporado nuevos productores de la vid pues el 22.33 % (683.32 has.) de las plantaciones de la uva en producción son plantas nuevas que tienen de 1 a 5 años (SEFOA, 2011: 33).

⁵ En Mexicali las áreas vitícolas pertenecen a la cuenca del Río Colorado y se ubican en su totalidad en el Valle de Mexicali, ahí la viticultura está orientada en un 100% a la producción de uva de mesa y pasa.

(6.9%), el Ejido Nuevo Uruapan (3.44%), San Antonio de las Minas (3.34%), Ojos Negros (1.52%) y otras localidades (4.00%), (SEFOA, 2011: 26).

La producción primaria la realizan un gran número de productores de los cuales 14 tienen 50 o más hectáreas, participan con 1,250.85 has. de cultivo (46%); 22 productores pequeños y medianos tienen entre 20 y 49 hectáreas y participan con 696.04 has. (28%); y 132 productores tienen entre 1 y 19 has. y participan con 741.62 has. (26%), (SPV: 2008).

Cuadro 1. Costos de producción por hectárea de uva en la etapa de mantenimiento y en la modalidad de riego, ciclo 2009-2009

<i>Concepto</i>	<i>Costo (\$)</i>	<i>Porcentaje</i>
Labores de fertilización	6,040	12.48
Sistema de riegos/Aplicación de riegos	10,664	22.03
Labores culturales	3,480	7.19
Control de plagas	18,711	38.66
Cosecha	5,390	11.14
Poda en producción	4,120	8.51
<i>Total</i>	<i>48,405</i>	<i>100.00</i>

Fuente: SAGARPA : DDR 001-Ensenada. 2011.

Notas: 1 Se estima un rendimiento esperado de 10 toneladas por hectárea.

2 Las variedades sirah, merlot, cabernet sauvignon y tempranillo tienen menores requerimientos de fertilizantes.

Por otra parte, para el año 2009, los costos de producción de uva en la etapa de mantenimiento y en la modalidad de riego⁶ se estiman en 48,405 pesos por hectárea con un rendimiento estimado en 10 toneladas (Cuadro 1). El 60.69% de los gastos se deben al control de plagas (38.66%) y a los sistemas de riegos y aplicación de riegos (22.03%); en menor cuantía contribuyen los gastos de las labores de fertilización (12.48%), cosecha (11.14%), poda (8.51%) y las labores culturales (7.19%), (Sagarpa, 2011).

3.2 Producción Vinícola.

En Baja California son alrededor de 57 las casas productoras de vino, la mayoría organizadas en el Sistema Producto Vid (SPV) con 47 socios y aproximadamente otros 10 no agremiados.⁷

⁶ En la entidad sólo el 5.38 por ciento de la superficie de vid es de temporal (SAGARPA 2011).

⁷ En el Sistema Producto Vid de Baja California participan Productores de vid, Casas Vinícolas, Proveedores de insumos y equipos, Comercializadoras de uva o vino, Organizaciones afines (Canirac, Canacindra, Proturismo),

Destacan las casas vinícolas: Ácrata, Adobe Guadalupe, Alborada Guadalupe, Barón Balché, Bibayoff, Bodegas de San Antonio, Bodegas de Santo Tomás, Casa de Piedra, Casa Domecq, Cavas Valmar, Château Camou, Jalá, L.A. Cetto, Mogor Badan, Monte Xanic, Roganto, Viña de Liceaga, Vinisterra, entre otras.

Para el 2008, de acuerdo a los datos del SPV la producción de vino es como sigue tres casas comerciales grandes concentran 82% de la producción del vino de la región (821 mil cajas). Son tres las empresas medianas con una producción de 120 mil cajas (12%). Dichas empresas coexisten con 25 pequeñas casas comerciales que emplean técnicas artesanales en la producción y tienen un volumen anual de producción de 59 mil cajas de vino (5%). En un cuarto grupo se ubican 26 micro empresas que producen 5 mil cajas (1%). Estas empresas en la elaboración de la bebida combinan técnicas artesanales y modernas, maquilando algunas partes de sus procesos.

Al igual que las variedades las “escuelas” enológicas que participan son de diversos orígenes: Española, Italiana, Francesa, Chilena, Argentina y Suiza. En Ensenada el 83.18% de la superficie (2,794.75 has.) se destina a la producción de uva para vino, el resto es de uva de mesa. Siete variedades de vino ocupan más de la mitad de la superficie (52.56%) destacan Cabernet Sauvignon (20.23%), Chenin Blanc (6.77%), Merlot (6.69%), Tempranillo (5.43%), Nebbiolo (5.26%), Grenach (4.14%) y Chardonnay (4.04%).

Política comercial

A partir de 1990 los productores nacionales de vino se orientaron al mercado de vino de alta calidad, denominado vino Premium. Esta política de calidad la han mantenido las nuevas empresas y ha conseguido el reconocimiento del vino de Baja California en el mercado como vino de alta calidad, a la fecha la entidad cuenta con más de 300 premios y reconocimientos internacionales.⁸ El mercado nacional está reconociendo esta calidad del vino nacional y se está logrando paulatinamente ganar terreno a los vinos importados, especialmente de Europa.

Instituciones Financieras (de desarrollo FIRA, FIRCO, Finrural y comercial Banorte y Bancomer), Centros educativos y de investigación, Instituciones de Gobierno Federal y Estatal (Sagarpa, Sefoa, Sectur, Sedeco) y el Ayuntamiento de Ensenada.

⁸ Solamente en el año 2010 Monte Xanic obtuvo nueve reconocimientos, L.A. Cetto ocho, Chateau Camou dos, Santo Tomás uno y Viña de Liceaga uno.

Mercado

La participación actual del vino mexicano en el mercado nacional es de solo el 30%, el resto del mercado lo cubre la producción importada, caracterizada por vinos de bajo precio, menor a 100 pesos, en la que destacan los vinos chilenos. La viticultura en Baja California tiene valiosas oportunidades. Primera, el mercado del vino de mesa tiene un crecimiento anual promedio del 6% que se mantendrá por varios años más, según las estimaciones. Segunda, además es factible participar en una mayor proporción del mercado nacional.

4. Metodología

Con base en el padrón de productores registrados en el Sistema Producto Vid de Baja California se seleccionó una muestra estadística de 25 vitivinicultores pequeños y medianos ubicados en el municipio de Ensenada (aproximadamente el 40 por ciento de los 57 vinicultores estimados en el año 2008). A los productores seleccionados se les aplicó un cuestionario para identificar la cadena de valor de la empresa, ello es útil para identificar los principales logros de la empresa así como la problemática enfrentada en el desarrollo de su actividad. Las preguntas de investigación son: ¿Es posible reducir los costos de producción del vino sin afectar la calidad? ¿Cuáles son los segmentos de la cadena de valor donde se enfrentan los mayores problemas para los cuales sería necesario introducir acciones correctivas?

A partir de información secundaria se construye la típica cadena de valor vitivinícola. Posteriormente, a través de encuestas directas aplicadas a las casas comerciales de vino se identifican los segmentos de la cadena de valor con los mejores desempeños y se identifican los principales obstáculos enfrentados en el desempeño de su actividad. Es decir, se identifican los segmentos competitivos y no competitivos de la cadena valor de las empresas vitivinícolas de Baja California.

5. Resultados preliminares.

En las vitivinícolas pequeñas y medianas encuestadas se emplea fundamentalmente el trabajo familiar. En tres cuartas partes de ellas solamente tienen un empleado, y en cerca del 19 por ciento de ellas tienen de cuatro a seis empleados. Adicionalmente algunas de las empresas cuentan con asesores especialistas como ingenieros y/o etnólogos en menor cuantía. En pocas

de ellas, y sólo a una parte de los trabajadores, se les brindan cursos de capacitación y promoción de la cultura del vino.

5.1. Cadena de valor del vino en Baja California.

Los productores de vino de Baja California se agrupan en tres tipos: viticultores, vinicultores y vitivinicultores. La elaboración de la cadena de valor segmentada por tamaño de productores permite identificar el conjunto de factores internos a la empresa que determinan la posición en el mercado (abastecimiento, desarrollo tecnológico, recursos humanos, infraestructura de la empresa, operaciones, logística, marketing y ventas, etc.). Su correcta interpretación permite identificar que actividades de la empresa crean valor y cuales solo ocasionan pérdidas a la compañía. A continuación se presentan tres figuras de cadena de valor del vino de Baja California. La primera muestra los cinco eslabones principales de la cadena (Figura 2), la segunda muestra algunas de las relaciones entre productor, consumidor e intermediarios (Figura 3) y en la tercera se detallan los canales básicos que sigue el producto desde el productor hasta el consumidor final (Figura 4).

Figura 2. Cadena de valor del vino: Esquema general.

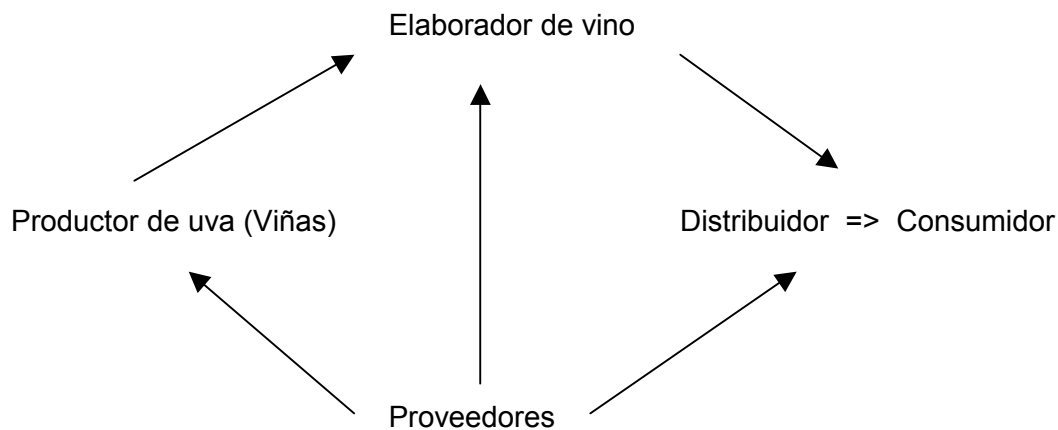


Figura 3. Cadena de valor del vino: Productor-consumidor (e intermediarios).

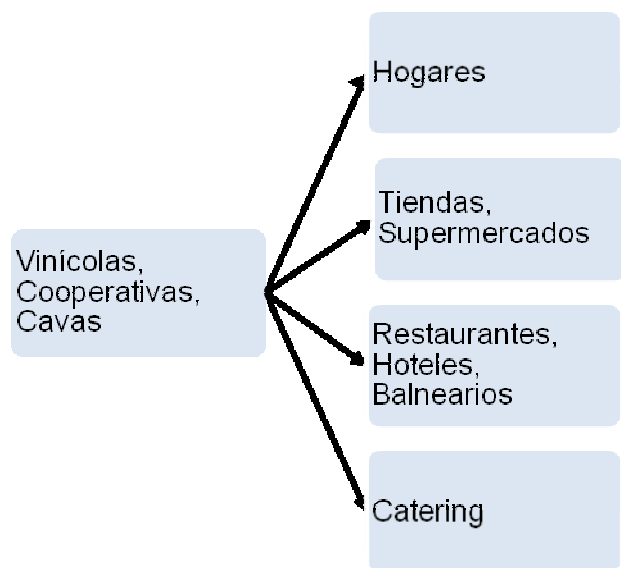
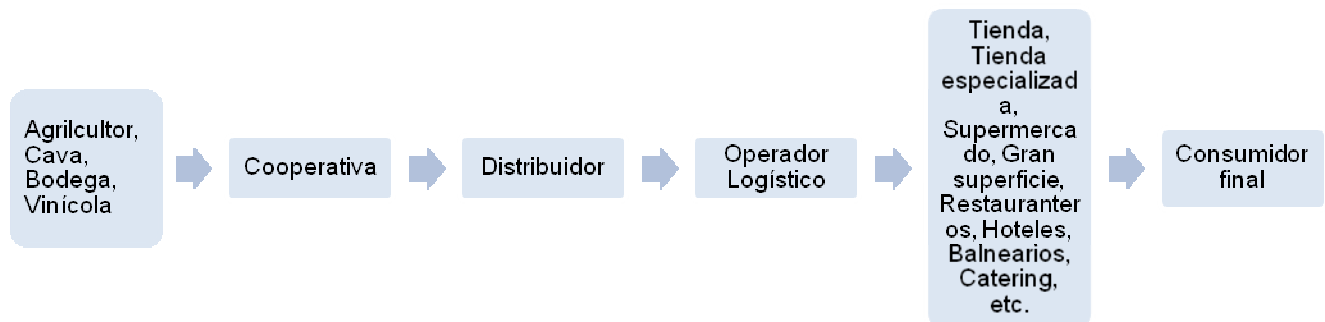


Figura 4. Cadena de valor del vino: Productor-consumidor final, transporte físico.



La figura anterior muestra el proceso básico de transporte que sigue el vino desde la cava hasta el consumidor final. A partir del diagrama básico se pueden encontrar diversas variantes y combinaciones en función del volumen de la producción y de los canales de comercialización seguidos en las empresas. En cavas pequeñas y/o medianas el proceso de transporte puede incluir múltiples combinaciones de pasos o de intermediarios que sigue el producto desde la cava hasta el consumidor final. En el caso de las cavas medianas y/o grandes el producto puede seguir rutas que incluyen un operador logístico. O bien el proceso puede ser más simple y unir directamente el productor con el consumidor final. Algunos productores se apoyan en la promoción y ventas virtuales mediante el uso de la web e internet. Al vender en formas diferentes al final de la cadena se tiene el control, al aumentar los canales comerciales se aumentan las posibilidades de venta. El canal directo Cava-consumidor final sería el más

deseable y recomendable que permite elevar el ingreso de los productores de vino. Si bien el enlace directo es el más eficiente no se deben dejar de lado el resto de los demás caminos.

5.2 Problemática enfrentada por los productores de vino de Baja California.

En el desarrollo de la vitivinicultura los productores de Baja California enfrentan una amplia diversidad de problemas que bien pueden clasificarse en dos grupos, los internos a la empresa y los institucionales o externos a ella. En los primeros destacan la falta de recursos económicos, la falta de (modernos) equipos y maquinaria y la falta de poder de negociación y de capacidad en la distribución del producto, entre otros. En el segundo rubro, a un nivel más global o del sector vitivinícola, los productores enfrentan la escasez de agua en la región, lo que repercute en la salinización de los suelos y en la calidad de los vinos, la falta de proveedores locales lo que redundaría en altos precios de los mismos, el escaso financiamiento gubernamental a la actividad, y las elevadas tasas impositivas de nivel similar a las que se les cargan a otras bebidas de mayores concentraciones alcohólicas. En el siguiente cuadro se enlistan algunos de los principales problemas de los vitivinicultores.

Cuadro 2. Cadena de valor del vino en Baja California: Problemática enfrentada por los productores, 2011.

Producción de uva
Falta de agua
Depredadores (pájaros)
Comercialización
Producción de vino
Inversión inicial fuerte (financiamiento)
Conocimientos (falta de experiencia, cursos de capacitación)
Maquinaria y equipo (falta y/o moderno)
Falta de espacios (en planta, cavas, etc.)
Comercialización (financiamiento, conocimiento de mercados y canales)
Apoyos gubernamentales (pocos, desconocimiento para acceder a ellos)
Proveeduría de insumos
Falta de proveedores locales
Precios altos de insumos
Institucionales
Banca de desarrollo (financiamiento)
Tasas impositivas

6. Conclusiones preliminares

En la región vitivinícola de Baja California se produce arriba del 90% del vino que se consume a nivel nacional. Son poco más de medio centenar las casas comerciales productoras de vino. Con base en el volumen y en las características de la técnica de producción, las empresas productoras de vino se diferencian en cuatro grandes grupos. Las empresas grandes son las que en todo el proceso de elaboración del vino usan técnicas modernas y producción de escala (algunas importan del extranjero la mayor parte del mosto o zumo); Las medianas combinan técnicas artesanales y modernas en la producción. Por su parte, las pequeñas y las microempresas usan técnicas artesanales de producción de vino, pero también, en algunos casos, maquilan segmentos del proceso de producción a las empresas medianas y grandes.

La herramienta de cadena de valor está directamente relacionada con el valor agregado de un producto, aquello que el cliente está dispuesto a pagar por los productos de la empresa y que permite medir su posición competitiva. En este sentido, es fundamental para las casas vitivinícolas el contar con esta herramienta de análisis, ya que permite realizar un estudio completo de los procesos de producción, fabricación, gestión y desarrollo de cualquier bien derivado de la uva.

De acuerdo al análisis de la cadena de valor de los productores vitivinícolas de Baja California, se identificaron los principales problemas a los que deben orientarse acciones correctivas tanto internos en las empresas como aquellos que enfrentan a nivel del propio sector. Solo por mencionar algunos destacan los que se refieren a infraestructura productiva, recursos económicos, proveedores locales, comercialización, formación y capacitación de recursos humanos, comercialización, falta de agua, impuestos altos, entre otros. La superación de tales restricciones acompañada con la introducción de mejoras en los procesos productivos y la identificación de nuevos nichos de mercado, entre otros, podría redundar en una mayor participación de los productores de Baja California en los mercados nacional e internacional.

7. Bibliografía:

- GIRAN, Vargas et al.** 2008. "Propuesta metodológica para el análisis de competitividad empresarial en la pequeña y mediana agroindustria alimentaria". *Revista Ingeniería Industrial*. Año 7, número 1.
- IGLESIAS, Daniel Humberto.** 2002. *Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario*, Documento de Trabajo, Febrero, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Argentina. <http://www.eumed.net/ce/dhi-cadenas.pdf>
- KURI Gaytán Armando.** 2006. "Innovación tecnológica y sistemas productivos locales". *Economía UNAM*. Volumen 3. Número 7.
- PORTER, Michael E.** 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior and Performance*. New York, NY The Free Press.
- PORTER, Michael E.** 2000. *Estrategia competitiva: Técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Editorial Continental.
- PORTER, Michael E.** 2009. *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, Pirámide.
- PORTER, Michael E.** 2010. *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desarrollo superior*, Pirámide.
- SÁNCHEZ Villa, Sughei.** 2002. "La competitividad en el sistema productivo local del vino en el Valle de Guadalupe." Tesis de maestría. El Colegio de la Frontera Norte, A.C; Tijuana, Baja California; México.
- SAGARPA.** 2010. "Plan Rector Sistema Nacional Vid." Segunda fase: Diagnóstico inicial. Colaboración de Tecnológico de Monterrey e INCA rural. Gobierno Federal, México. http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Publicaciones/SistemaProducto/Lists/Vid/Attachments/1/prn_vid.pdf
- SAGARPA.** 2011. *Sistema de información de áreas vitivinícolas de Baja California*, <http://siav.geocyt.com/index.php?mod=Estadisticas&opt=Localidades&ano=&idMunicipio=1&idValle=1>
- SAGARPA:** DDR 001-Ensenada. 2011. *Costos de producción por hectárea de uva en la etapa de mantenimiento y en la modalidad de riego, ciclo 2009-2009*, información directa.
- SEFOA** (Secretaría de Fomento Agropecuario: Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable). 2011. *Estudio estadístico sobre producción de uva en Baja California*, Gobierno del Estado de Baja California, OEIDRS, Sagarpa. http://www.oeidrus-bc.gob.mx/oeidrus_bca/biblioteca/Estudios/Agricolas/UvaBC.pdf

SEPÚLVEDA Betancourt, Jorge I. 2009. *Aspectos geográficos y estadísticos de la viticultura del estado de Baja California*, Sistema Producto Vid, Fundación Produce y DDR 001 Sagarpa, Abril. Ensenada. http://vidyvino.org/docs/Geografia_y_estadist_vid_2008.pdf

SPV (Sistema Producto Vid de Baja California). 2008. *Información general del cluster*. Diciembre, http://vidyvino.org/docs/SPVid_Info_Cluster.pdf

VÁZQUEZ Barquero, Antonio. 2002. *Endogenous development: Networking, innovation, institutions and cities*. Routledge, Taylor & Francis Group.

VÁZQUEZ Barquero, Antonio. 2005. *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Antoni Bosch Editor, España.

VIVANCO, Martínez, et al. 2010. "Análisis de competitividad de cuatro sistema-producto estatales de Tilapia en México". *Revista Estudios Sociales*, enero-junio. Volumen 18. Número 35.