

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**



**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA RUTA VITIVINÍCOLA LA  
PUERTA NORTE DE TECATE BAJA CALIFORNIA, MÉXICO**

**T E S I S**

**que presenta para obtener el grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**VIVIANA BASILIO MARTÍNEZ**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DR. OSCAR OMAR OVALLE OSUNA**

**TECATE, B.C.**

**NOVIEMBRE DE 2017**

Tecate, B. C., a 8 de Noviembre del 2017.

**M.I. EDITH MONTIEL AYALA**  
**DIRECTORA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA Y NEGOCIOS TECATE**  
**Presente**

Con relación a la revisión del trabajo de TESIS denominado "DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA RUTA VITIVINIVOLA DE LA PUERTA NORTE DE TECATE BAJA CALIFORNIA MÉXICO", que presenta el VIVIANA BASILO MARTINEZ, para efecto de obtener el GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN, manifiesto a Usted, que después de haber leído dicho documento detenidamente y hecho las observaciones que a mí juicio consideré pertinentes, no tengo inconveniente en emitir mi **VOTO APROBATORIO**.

Sin otro particular, reitero la seguridad de mi consideración y respeto.

**ATENTAMENTE**



**DR. OSCAR OMAR OVALLE OSUNA**  
**PRESIDENTE**

Tecate, B. C., a 8 de Noviembre del 2017.

**M.I. EDITH MONTIEL AYALA**  
**DIRECTORA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA Y NEGOCIOS TECATE**  
**Presente**

Con relación a la revisión del trabajo de TESIS denominado "DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA RUTA VITIVINIVOLA DE LA PUERTA NORTE DE TECATE BAJA CALIFORNIA MÉXICO", que presenta el VIVIANA BASILO MARTINEZ, para efecto de obtener el GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN, manifiesto a Usted, que después de haber leído dicho documento detenidamente y hecho las observaciones que a mí juicio consideré pertinentes, no tengo inconveniente en emitir mi **VOTO APROBATORIO**.

Sin otro particular, reitero la seguridad de mi consideración y respeto.

**ATENTAMENTE**



**DRA. SILVIA HERNANDEZ SOLIS**  
**SECRETARIA**

Tecate, B. C., a 8 de Noviembre del 2017.

**M.I. EDITH MONTIEL AYALA**  
**DIRECTORA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA Y NEGOCIOS TECATE**  
**Presente**

Con relación a la revisión del trabajo de TESIS denominado "DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA RUTA VITIVINIVOLA DE LA PUERTA NORTE DE TECATE BAJA CALIFORNIA MÉXICO", que presenta el VIVIANA BASILO MARTINEZ, para efecto de obtener el GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN, manifiesto a Usted, que después de haber leído dicho documento detenidamente y hecho las observaciones que a mí juicio consideré pertinentes, no tengo inconveniente en emitir mi **VOTO APROBATORIO**.

Sin otro particular, reitero la seguridad de mi consideración y respeto.

**ATENTAMENTE**



**DRA. TERESA DE JESUS PLAZOLA RIVERA**  
**VOCAL**

*A mi esposo por su apoyo, paciencia y por ser el hombre más bondadoso que he conocido*

*A mis hijos que me llenan de alegría y me impulsan a ser mejor persona cada día*

*Con todo mi corazón*

*Gracias*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## CAPÍTULO I

### Introducción

1.1 Introducción .....	9
1.2 Planteamiento del Problema.....	14
1.3 Justificación .....	18
1.4 Objetivos de la Investigación .....	21
1.5 Preguntas de la Investigación .....	22

## CAPÍTULO II

### MARCO CONTEXTUAL

2.1 Semblanza del vino en el mundo.....	24
2.2 Casas vitivinícolas en Baja California .....	29
2.3 Problemáticas de la industria vitivinícola Bajacaliforniana .....	34
2.3.1 Dotación de Infraestructura básica .....	35
2.3.2 Régimen fiscal para las empresas productoras de vino.....	39
2.4 Enoturismo.....	43

## CAPÍTULO III

### MARCO REFERENCIAL

3.1 Factores y condiciones para la competitividad .....	50
3.1.1 Factores internos a la empresa: la administración.....	58
3.1.2 Factores sectoriales: demanda del mercado .....	61
3.1.3 Factores sistémicos: condiciones de operatividad.....	64
3.2 El modelo de “diamante” de Michael Porter.....	67
3.2.1 Condiciones de los factores.....	71
3.2.2 Las condiciones de la demanda .....	73
3.2.3 Las industrias relacionadas y de apoyo .....	76

3.2.4 La estrategia, estructura y rivalidad de las firmas .....	77
3.3 Referentes de <i>clusters</i> en casos del vino.....	78
3.3.1 El caso de Chile .....	79
3.3.2 El caso de Nueva Zelanda.....	81

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGIA**

4.1 Metodología de la Investigación .....	83
4.2 Objetivos de la Investigación .....	84
4.3 Preguntas de la investigación .....	85
4.4 Universo.....	85
4.5 Sujeto de estudio .....	86
4.6 Entrevista.....	87
4.7 Instrumento.....	87

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

5.1 Resultados.....	94
5.2 Conclusiones .....	103
Anexos.....	106
Bibliografía .....	122

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Valor anual de la producción de uva en millones de pesos al 2011.....	15
Figura 2. Plan de desarrollo 2007-2010 .....	36
Figura 3. Resultado de los hundimientos en la carretera escénica Ensenada-Tijuana .....	37
Figura 4. Proyección sector rutas y circuitos para plan estratégico de trabajo .....	42
Figura 5. Gasto focalizado en productos del enoturismo en Baja California .....	45
Figura 6. La estructura básica de la empresa .....	51
Figura 7. Sistema interno de la empresa .....	58
Figura 8. Determinantes de la ventaja competitiva de las naciones.....	69
Figura 9. Resultados del diamante de Porter en “La Puerta Norte” .....	102

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas.....	95
Tabla 2. Condiciones de la demanda.....	97
Tabla 3. Condiciones de los factores .....	98
Tabla 4. Industrias de soporte.....	100

## **Capítulo I Introducción**

Como parte del proceso para la obtención del grado de maestría en administración, debe entregarse un proyecto de investigación a manera de tesis el cual debe estar perfectamente delimitado y sustentado en principios teórico-prácticos, en el capítulo se presentan objetivos, revisión literaria, metodología, para posteriormente dar paso a la revisión de la literatura existente y un ejercicio práctico efectuado en campo.

### **1.1 Introducción**

La industria vitivinícola en la denominada “ La Puerta Norte” que comprende los siete ranchos que forman parte de la zona productora de Tecate (Rancho San Lorenzo, Rancho Ulloa, Rancho Tecate, Rancho Guadalupe, Rancho Rosa de Castilla, Casa Veramendi, y Viña San Valentín), enfrenta hoy en día uno de sus más grandes retos; renovarse, pues sus casas productoras de vino están ante la enorme oportunidad de crecer para expandir sus expectativas comerciales, esto se debe a la creciente demanda que se presenta en la región, sobre todo por el auge de consumidores provenientes del sur de California de los Estados Unidos, además de un interés a nivel mundial por los vinos producidos en ésta región, un mercado que ha venido creciendo y que poco a poco se ha consolidado, trayendo nuevas oportunidades al sector vitivinícola.

Con el nacimiento la Asociación Nacional de Vitivinicultores mexicanos (ANV) en 1948, Baja California se posicionó como una de las áreas más importantes dentro

de ésta industria junto con estados como: Querétaro, Zacatecas y Coahuila. Según datos de SAGARPA (2011) Baja California es el estado que provee del 83% del cultivo de uva que está destinada a la producción de vino; sin embargo el grueso de la producción nacional se destina a la exportación como fruto.

El vino forma parte importante dentro de la vida del ser humano desde sus comienzos, así como a lo largo de la historia con altas y bajas en diferentes momentos, pero hoy en día, Baja California es uno de los estados más prometedores en la producción de éste insumo, debido a la alta calidad de sus productos y a los estándares que ha alcanzado en cada una de sus fases de elaboración a decir de Balerini (2008), situación que le ha ganado un lugar dentro de los consumidores de vino en la región, en el país, poco a poco, lo han posicionado y proyectado a niveles internacionales que otro momento eran simplemente impensables.

Desafortunadamente al día de hoy no existen estudios o apoyos académicos, específicamente en lo que refiere al caso de “La Puerta Norte” en el caso de Tecate Baja California, aunque sí existen en otras productoras y casos que se han presentado en otros países del mundo. Estas investigaciones pueden ayudar a conocer cuál es la situación que guarda tan importante sector productivo dentro de la economía regional y nacional.

Pese a que se han abierto muchas puertas y se ha despertado un interés multisectorial, por la importante derrama económica que representan así como la creación de fuentes de empleo, es casi desconocida la situación que enfrentan los productores de vino en esta parte de la región, las condiciones para la siembra y el

proceso artesanal de la confección del producto terminado, es por ello que a continuación se presenta una investigación de tipo exploratoria, apoyada en los principios fenomenológicos que permitan tener una aproximación a las condiciones en las que se encuentran las diferentes casas vitivinícolas, así como algunas consideraciones teóricas que puedan aportar ideas y sugerir posibles panoramas que se presentarán en el corto, mediano y largo plazo.

Hablar de la responsabilidad que tienen los sectores agroindustriales, los apoyos económicos y gubernamentales, así como la gran cantidad de factores que intervienen en la producción de vinos en “La Puerta Norte” es una tarea complicada si no se tienen todos los elementos a la mano para emitir un juicio al respecto. Para poder identificar áreas de oportunidad y hacer un diagnóstico sobre los puntos a favor y en contra de éste sector productivo, se ha optado por hacer una aproximación desde la postura y el conocimiento del economista norteamericano, de la escuela de Negocios de Harvard, Michael Porter con su propuesta denominada: “el diamante de la ventaja competitiva” el cual representa un enfoque distinto en la forma tradicional de pensar, que exige un análisis riguroso el cual abarca cuatro factores fundamentales a saber: a) las condiciones de los factores; b) las condiciones de la demanda; c) las industrias relacionadas y de apoyo; y d) estrategia, estructura y rivalidad de las firmas. Estos cuatro puntos del diamante de Porter planteados en su obra “la ventaja competitiva de las naciones” del 2007, son una forma distinta de ver el mercado y la competitividad de las empresas (y las naciones) que se sale de los parámetros regulares, en los que se suelen ver la problemática desde el punto de vista de la administración y la economía.

La peculiaridad del diamante de Porter es su carácter inductivo en el que se dejan de lado los supuestos y se atienden a los hechos concretos y reales, lo que se denomina el “Enfoque de casos” en los que se revisan empresas exitosas para identificar qué es lo que están haciendo y porqué les está funcionando, situación que bien puede no ser muy nueva pero que si exige “salir de la caja” y pensar de manera diferente como lo afirma Valdez (2009) esto obliga a voltear alrededor para buscar de las fortalezas y las debilidades, con el fin de poder encontrar los puntos a través de los cuales se puede ser mejor para tener una ventaja frente a los demás competidores. Así mismo Porter toma en cuenta, como variables a considerar al “gobierno” y los “eventos fortuitos” que si no están directamente vinculados a su propuesta del diamante, son elementos que tienen una influencia importante dentro del desarrollo y la competencia de las empresas.

El caso de “La Puerta Norte” debe ser visto bajo diferentes ópticas y éste modelo se considera el más apropiado debido a que brinda una mayor flexibilidad y atiende a formas de pensar más propositivas pues *“la prosperidad y mejora no se heredan, sino que deben de crearse”* así lo explicaba Porter en su libro de “Estrategia Competitiva” de 2006, en donde explora el mercado del vino y utiliza sus propuestas para comprender el fenómeno, lo cual lo identifica como uno de los principales autores a analizar.

La industria del vino se presenta con una gran área de oportunidad, en la que es necesario sistematizar y ordenar metodológicamente sus elementos para poder tener un panorama mucho más claro de cómo se encuentra y qué es lo que se debe de hacer para aprovechar esas condiciones, pues si bien es cierto que; el

conocimiento práctico han sido el comienzo de muchas empresas, al tener hoy en día los conocimientos y las aportaciones teóricas, no pueden dejarse de lado, por el contrario, deben buscarlas para sacar provecho de las mismas.

Finalmente debe mencionarse que en el caso del municipio Tecate, la industria vitivinícola no solamente se concentra en la producción de vinos, sino que se han conjugado otra serie de beneficios, en productos y servicios, que contribuyen directamente en la derrama económica para el municipio y el estado en general, que lo ubican como uno de los sectores más importantes y con mayor proyección, pero que; para ello debe haber un diagnóstico que permita visualizar esos puntos que hay que aprovechar y sobre los que debe de trabajarse. Dicho en términos sencillos: si no se cuenta con un estado del arte, con un diagnóstico de la situación que guarda en relación con su competencia, difícilmente se pueden tomar decisiones o simplemente es imposible hacer una proyección respecto de lo que puede esperar en el futuro inmediato.

## 1.2 Planteamiento del Problema

El crecimiento de la industria vitivinícola mexicana se sostiene, en las últimas décadas, en el orden de un 12% anual esto de acuerdo con el Consejo Mexicano Vitivinícola en su informe del 2012, siendo Baja California el principal productor de vid apta y destinada *ex profeso* para la producción de vino, esto se debe principalmente a las características climáticas de la zona, que le dan un nivel de calidad y condiciones propias para dicha finalidad, así como a la importancia que ha adquirido, como actividad empresarial y económica, dentro de los sectores económicamente activos, pues no ha sido un ejercicio aislado de los productores locales, sino que como lo explica Balerini (2008) se han visto involucradas autoridades y centros de investigación científica públicos y privados, aunque no directamente en torno al tema del vino en “La Puerta Norte, en donde todos han aportado un elemento importante para poder contribuir al crecimiento de esta industria, así como a su eventual aprovechamiento multisectorial, todo lo anterior como resultado de las conclusiones del “Programa Sectorial de Desarrollo Urbano-Turístico de los valles vitivinícolas de la Zona Norte del municipio de Ensenada” llevado a cabo en 2013 y en donde se presentaron datos e investigaciones que se han concentrado en la “ruta del vino” que se concentra en Valle de Guadalupe, pero que también hace referencia a lo que sucede en “La Puerta Norte”.

En la figura 1 se muestra el crecimiento sostenido que ha tenido este sector económicamente productivo, lo cual demuestra la trascendencia del mismo, que no es una moda pasajera o un mercado inestable. Los datos de la figura 1 permiten visualizar como Baja California ha tenido una presencia sostenida, baja en

comparación a otros estados productores, pero identifica la constancia de dicho mercado.

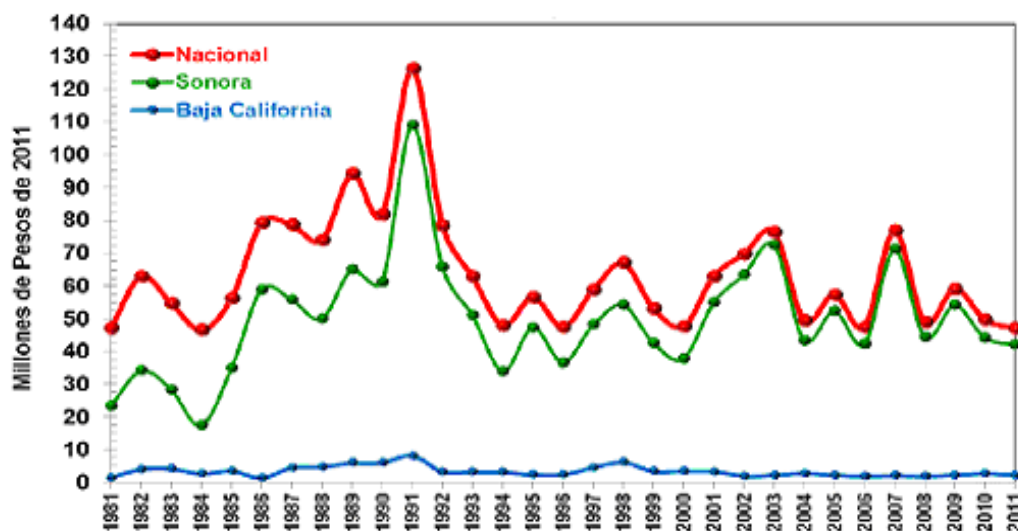


Figura 1. Valor anual de la producción de uva en millones de pesos al 2011

Fuente: Siacon, 2012

En el 2010 se efectuó el primer “Foro Nacional para impulsar la industria vitivinícola y productos de la vid” con la participación de una comisión especial por parte de la Cámara de Diputados, en ese foro, con la ponencia del senador Santiago Creel Miranda (Legislación, 2010), se aludió, entre muchos tópicos importantes para la industria, a la capacidad competitiva de las empresas vitivinícolas mexicanas en función de las condiciones económicas de ese momento y las posibilidades ante el libre mercado con empresas del mundo entero. En una mesa de discusión denominada: “Sistema Arancelario y de Impuestos del Vino de México” del mismo foro llevado a cabo en 2010, se citaron datos que confirman que se venden aproximadamente 12.7 millones de botellas en el mercado mexicano y 780 mil botellas en el mercado internacional, esto únicamente por parte de la industria vitivinícola de Baja California y que generan una facturación económica de alrededor

de 42 millones de dólares, de los cuales se aportan un aproximado de 11 millones de dólares en impuestos directos (IEPS e IVA) como lo cita el “Consejo Mexicano Vitivinícola A.C.” a través de la “Asociación de Vitivinicultores de Baja California” (2008), en donde se resaltó que existen múltiples problemas, desde el punto de vista económico, que hacen de la industria un mercado poco competitivo en donde se está deteniendo el crecimiento y la consecuente derrama económica que implica la industria del vino.

“La Puerta Norte”, con sus respectivos viñedos, se enfrentan a múltiples dilemas que van desde: las condiciones climáticas, la compra de insumos, las cargas arancelarias, la capacitación empresarial de sus productores, como lo explican Meraz *et al* (2012) en su texto: “La ruta del vino del Valle de Guadalupe; una estrategia competitiva diferenciada para el desarrollo local” en donde concentran estas problemáticas a los viñedos del Valle de Guadalupe, pero que a la vez los hacen extensivos al caso de la zona de Tecate y sus viñedos.

En la presente investigación, los problemas que ya han sido citados serán revisados para poder tener un panorama, lo más completo posible, de la situación en la que se encuentran los viñedos de “La Puerta Norte”. La aproximación desde el enfoque metodológico del diamante de Porter permitirá encuadrar esas problemáticas con el fin de tener un panorama de cómo es que se les puede sacar un beneficio a las condiciones en las que se encuentran, y cómo puede evitarse errores que se han presentado en otros casos.

Los problemas a los que se enfrentan los pequeños productores de vino ubicados de la denominada “La Puerta Norte”, no son únicos ni muy diferentes a los

que enfrentan otras industrias del mismo giro y de similares circunstancias, por eso es que: siguiendo el modelo de Porter y el enfoque de casos, se debe revisar el problema a la luz de situaciones similares que se han presentado, a decir de Elías en 2006, como son: el caso de Mendoza en Argentina, Valencia en España y Nueva Zelanda, como se explicaba anteriormente, no hay casos revisados específicamente en lo que corresponde a Tecate, pese a ser una industria que ha existido desde hace ya mucho tiempo, en los ejemplos que se explican se ha utilizado el mismo enfoque metodológico como vía para enfrentar problemáticas en torno al crecimiento y el desarrollo de las empresas vitivinícolas en circunstancias similares.

La capacidad competitiva de las empresas productoras de vino de “La Puerta Norte de Tecate”, dentro del marco de la globalización y los múltiples acuerdos comerciales suscritos por parte de México, ponen a éstas pequeñas casas productoras ante una gran oportunidad para aprovechar las condiciones que se encuentran en el mercado, particularmente en lo que respecta al tema de la demanda, se presentan así, áreas de oportunidad que puede aprovecharse, pero para esto es necesario conocer primero qué es lo que se tiene, cómo se está aprovechando y qué es lo urgente por hacer.

### 1.3 Justificación

La industria vitivinícola mexicana ha obtenido más de 400 premios internacionales de acuerdo al Consejo Mexicano Vitivinícola A.C., representando uno de los sectores productivos más importantes de la región, siendo el octavo solamente debajo del turismo y la manufactura para el año 2010 representó un valor aproximado de 133'610'000 pesos y produjo alrededor de 1700 empleos directos según Cavazos (2012) lo que la ubica como una fuente de ingresos importante.

El estado de Baja California cuenta con una superficie sembrada de 3 735.38 ha (Hectómetro cuadrado, equivalente a 10 000 m<sup>2</sup> por cada hectárea) con un incremento aproximado de un 22% en los últimos cinco años, esto quiere decir, un incremento en la zona sembrada y el consecuente crecimiento en la generación de empleos y de productos de la vid, distribuidos de la siguiente forma:

- Ensenada contribuye con 89.94% de la superficie plantada (3 359.75 ha), seguida de
- Mexicali con 7.29% (272.23 ha),
- Tijuana con 1.79% (66.90 ha) y
- Tecate con 0.98% (36.50 ha) (SEFOA, 2011).

Si bien un 1% aproximado en el crecimiento no es una cantidad demasiado importante, el hecho es que: al tomar en cuenta las dimensiones del municipio y la decreciente cantidad de terreno sembrado que se había presentado, este crecimiento representa, en proporción con el crecimiento del Estado, un dato duro

respecto de la potencialidad y el reavivamiento del sector de siembra de la vid, en el municipio de Tecate.

Debido a la importancia que representa la industria vitivinícola en la región, la presente investigación tiene la intención de ampliar el panorama respecto de la problemática en la cual se encuentra dicha industria, además pretende que pueda hacerse notar la importancia de voltear a ver los fenómenos que involucran directamente a “puerta norte” de Tecate, para que se puedan impulsar otras aportaciones.

Las propuestas de la estrategia y ventaja competitiva dependen de la capacidad de reinventarse constantemente, para ello resulta necesario señalar que la innovación no necesariamente tiene que ver con la implementación o el uso de nuevas tecnologías, aunque esto no puede ser desechado del todo, pues a pesar de que la industria vitivinícola pretenda utilizar los procesos artesanales y manuales para la producción de sus vinos, como lo señala SECTUR en su informe de 2011, la incorporación de computadoras y aparatos tecnológicos en sus procesos de mercadeo u otros momentos de su trabajo, no pueden despreciarse y dejarse de lado, pero de acuerdo a lo planteado por Porter (2007) va más allá dado que esta ventaja puede estar relacionada a la obtención de información que no conocen algunos otros competidores, esa puede ser una de las estrategias de innovación más importante a través del desarrollo de institutos de investigación locales que puedan perfeccionar conocimientos sobre las condiciones del mercado, pero que además desarrollen personal con las habilidades para dichos conocimientos.

La capacidad de innovar es producto de la presión, asegura Porter en su libro de 2007 “La ventaja competitiva de las naciones” pues surge ante la adversidad, es necesario que exista la presión y el miedo al fracaso para que las empresas vean e intenten aprovechar todas las oportunidades que se puedan presentar. Dicho en otros términos, la amenaza, la competencia y la constante consciencia de que existe quien pueda aprovechar las situaciones haciendo latente la posibilidad de desaparecer, como empresa, es lo que hace que surjan las mejores ideas para reinventarse respecto de lo que se está haciendo bien o mal.

La Puerta Norte es una fuente de empleos directos e indirectos vitales, una derrama económica sumamente importante y un valor agregado a la zona turística, a decir de SECTUR en 2011, que influye de manera trascendente en la economía y la vida empresarial de Tecate, así como para el resto de los municipios y para otros estados de la república que también utilizan la industria del vino como elemento central, es por ello que se vuelve indispensable tener un diagnóstico que ayude a identificar las posibles ventajas competitivas para beneficiar el crecimiento y la mejora de los sistemas vitivinicultores de la región.

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Elaborar un diagnóstico que describa la situación actual de la industria vitivinícola de Tecate, utilizando El Modelo de la Ventaja Competitiva de las Naciones que permitan tener un panorama lo más amplio e incluyente posible.

### **Objetivos Específicos**

- Describir la forma en cómo se organizan las empresas y su forma de organización, principalmente de las que son la competencia principal entre los productores regionales del vino de “La Puerta Norte”.
- Describir las condiciones de la demanda de la industria vitivinícola de “La Puerta Norte” de Baja California.
- Describir los factores de la industria vitivinícola de “La Puerta Norte” de Baja California.
- Describir las condiciones de la industria de soporte de la industria vitivinícola de “La Puerta Norte” de Baja California.

## 1.5 Preguntas de la Investigación

- ¿De qué forma trabajan, se organizan y qué tipo de estrategias utilizan los principales competidores de los productores de vino de “La Puerta Norte”?
- ¿Cuáles son las condiciones de demanda en las que se encuentra “La Puerta Norte” en la industria vitivinícola de Baja California?
- ¿Cuáles son los factores que pueden beneficiar o perjudicar a los productores de vino de “La Puerta Norte”?
- ¿Qué tipo de industrias de soporte existen y que pueden aportar ventajas a la industria de “La Puerta Norte”?

## Capítulo II Marco Contextual

La industria del vino a nivel mundial ha tenido altas y bajas, se han presentado momentos en los que se le ha dado mayor importancia debido a demandas específicas o a momentos que lo han catapultado, la cultura del vino en México tiene poco arraigo, sobre todo por mitos y desconocimiento por parte de la sociedad, pero aun así cuenta con una importancia creciente en el mercado internacional. En fechas recientes el crecimiento y la trascendencia del Valle de Guadalupe regresó la mirada de las productoras de vino a la región y como consecuencia a Tecate, que cuenta con una joven tradición que se ha ido consolidando poco a poco.

Para poder abordar los problemas que tienen “La Puerta norte” de Tecate junto con sus productores vitivinícolas, es indispensable tener un panorama mínimo de lo que es la industria del vino, así como la importancia que tiene dentro de los sectores productivos de Baja California, tener ese contexto que permita dimensionar la trascendencia de dicha industria y que justifique el porqué es importante entrar en materia son la razón de ser de la presente investigación. A continuación se presenta la información más importante sobre el problema, para poder tener una visión general y una idea del tipo de problemática al cual se está haciendo frente.

## 2.1 Semblanza del vino en el mundo

Alrededor del mundo, la industria del vino ha comenzado a cobrar una importancia cada día mayor, así mismo a lo largo de la historia el vino ha jugado un papel importante dentro de la dieta y diferentes usos que le ha dado el ser humano y sus diferentes grupos sociales, es una tradición que los propios historiadores datan mucho tiempo antes de la cultura egipcia según Bernáldez & Olguín (2012) pero es en fechas recientes que, gracias a su comercialización en gran escala, motivada por la innovación técnica y tecnológica de finales de los ochentas de acuerdo a Meraz (2013), se ha vuelto a poner en el centro del debate, sobre todo para las zonas geográficas que son privilegiadas ya que cuentan con las condiciones para la producción de ésta ancestral bebida.

El proceso de preparación, cultivo así como los cuidados que se han venido haciendo de manera rustica, se han transformado debido la noticia de cómo preparar el vino, cosa que en otro momento era privilegio de algunos monjes y estudiosos. Así es como se convirtió en la llave para que la industria del vino creciera para dejar de ser el monopolio de algunos cuantos productores como lo explican Sánchez & Lagarda (2010) abriendo la producción del vino a nuevos lugares y nuevas experiencias con el mismo, situación que ha dado como resultado, no sólo la producción en otros puntos del mundo, sino que también a permitido una “cruza” y la creación de nuevos tipos de uva idóneos para la producción del vino. Con el paso del tiempo algunos de estos “lugares nuevos”, como es el caso de Baja California, han logrado perfeccionar tanto el proceso que ahora no sólo son productores competitivos, sino que se han convertido en punta de lanza, en líderes

y referentes a nivel mundial, por la calidad de sus productos. El “viejo mundo” y el “nuevo mundo” libran ahora una nueva batalla en el campo de la producción y comercialización de las mejores cosechas de vinos de mesa, como lo dicen Bernáldez & Olguín (2012) ya no sólo en lo que respecta al vino sino también a otros muchos productos que se encuentran entorno del mismo.

Las empresas más importantes y los lugares privilegiados para la producción del vino han sido, desde los ochentas y a la fecha: Sudáfrica, Nueva Zelanda, Chile, Argentina, Estados Unidos y muy recientemente Baja California como lo señalan Alpizar & Maldonado (2009). Es claro que hay muchos otros lugares a nivel mundial, los tradicionales puntos de referencia como lo son: Francia, Italia y España, así como pequeñas casas vitivinícolas a lo largo de esa “franja dorada” (Ídem) en donde existen las condiciones adecuadas para el cultivo de la vid, pero hoy en día el mercado se lo dividen los países citados.

La Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) para 2013 estimaban un crecimiento del 48% del total de las importaciones mundiales de vino que se hacen en Europa, proveniente del “nuevo mundo” lo que habla de la penetración y el gusto por estos productos. La apertura que se tiene de estos viñedos que no estaban tradicionalmente identificados con la producción de vino, como lo refieren Bodegas de Argentina A.C. en 2008, pero que se han podido ir abriendo paso dentro del mercado y dentro del gusto de los más altos, refinados y demandantes consumidores de vinos de alta calidad, demuestran que el vino no es propiedad única de una zona geográfica en el mundo, por el contrario, se abre cada día a la innovación y su diversificación.

México se ha ido adentrando poco a poco en la industria vitivinícola y su demanda a nivel mundial, aunque a un paso mucho más lento con respecto a otros países latinoamericanos, la propia OIV reportaba para el 2011 que la participación de las vitivinícolas mexicanas apenas representaba un 1% de las exportaciones a nivel mundial, sin embargo en fechas recientes y debido a la influencia del Valle de Guadalupe en la industria mundial, el crecimiento sostenido se ha disparado de manera importante haciendo que la presencia de las casas vinícolas y los productos mexicanos sean cada vez más solicitados e interesantes para la importación de parte de diferentes latitudes del mundo.

El crecimiento específico en el caso de Ensenada y como consecuencia Tecate, que son los puntos de mayor expansión en el mercado internacional, se debe en gran parte al trabajo que han hecho los productores independientes, como se explicó en el primer “Foro Nacional para impulsar a la industria vinícola y productos de la vid” en el año 2010 llevado a cabo en el puerto de Ensenada, en donde también se señaló que: en fechas recientes se ha involucrado más de lleno el sector público, para poder fomentar la cultura del vino en Baja California, enlazado con la larga lista de productos y cadenas de producción que se ven beneficiados directa e indirectamente, como lo son: la industria turística, hotelera, restaurantera, el ecoturismo, la venta de *souvenirs*, entre otras, como lo argumenta el Consejo Mexicano de Vitivinicultores A.C. (2008) y que apuntan a los beneficios en conjunto que se pueden obtener cuando se combinan los sectores públicos y privados.

Tradicionalmente Ensenada ha sido un puerto dedicado a la atención a turismo nacional e internacional, pero ha sido la industria del vino, un valor agregado, la

cereza del pastel que ha venido a atraer nuevos mercados abriéndole la puerta para incentivar inversiones públicas y privadas para así poder aprovechar los beneficios que de manera natural se tienen, como lo señala la “Comisión Especial para Impulsar el Desarrollo de la Industria Vitivinícola y Productos de la Vid” (Legislatura, 2010) mismas que se han visto reflejadas de manera importante en los diferentes sectores económicos de la región que obtienen beneficios de ello, siendo un “ganar, ganar” un fenómeno que beneficia a todos de manera directa e indirecta.

A nivel mundial el vino ha venido a posicionarse como una industria importante, como lo establece el Consejo Mexicano Vitivinícola (2012) un detonador de múltiples beneficios de los cuales Baja California, por sus condiciones climáticas y los puntos que tiene a su favor, no puede dejar de sacar ventaja para terminar de afianzarse dentro del gusto regional, nacional e internacional. En los últimos años, gracias a la gestión de los diferentes niveles de gobierno, la Cámara de Diputados ha impulsado leyes y diferentes medidas que contribuyen a que la industria del vino pueda beneficiarse e ir creciendo exponencialmente, así mismo se han motivado algunas iniciativas que se han subido a debate, para buscar que se genere un estado de protección arancelaria, además de un paraíso que pueda blindar a los productores, ayudándolos a entrar en verdadera competencia a nivel mundial, como lo reporta el Consejo Mexicano Vitivinícola A.C. (2012), cosa que aún se encuentra pendiente, pero que se pone de manifiesto y que abre la posibilidad a incentivar la industria cada vez más, aún hay mucho trabajo por hacer, como lo señala el propio Consejo (2012), pero cada vez se está avanzando para poder obtener un estado mejor dentro de la competencia internacional.

En Baja California el antecedente del vino se encuentra en las primeras misiones que llegaron a la región, como fue el caso de la Misión de Santo Tomás de Aquino, en donde se ubicó una de las primeras y más importantes casas productoras de vino, pero que eventualmente fue cerrada y sería la que daría paso a la apertura de las primeras vides en el Valle de Guadalupe, como lo narra Meraz (2013) para convertirse en la que mayor impacto ha tenido en fechas recientes y que es, como ya se ha dicho hasta el momento, uno de los puntos medulares de la actividad económica de la región como lo manifiesta el Gobierno del Estado de Baja California (2012) en su “Programa sectorial de desarrollo urbano/turístico de los valles Vitivinícolas” no por sí misma, sino por todas las áreas económicas que activa a su alrededor.

Es importante señalar que para 1920, con la promulgación de la “Ley seca” en Estados Unidos, se dio indirectamente un gran impulso a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) productoras de vino y que son el referente que orilló a que las autoridades, en aquel momento el General Abelardo L. Rodríguez tomarán cartas en el asunto e incentivarán el crecimiento de las zonas del Valle de Santo Tomás, Valle de Guadalupe y “La Puerta Norte” en Tecate, a través de la importación de uvas, envases, entre otros materiales para la producción del vino, como lo describió el Instituto de Investigaciones Históricas (IIH,1995). De igual forma la llegada del enólogo Esteban Ferro Binello fueron los encargados (con el apoyo gubernamental) de comenzar una tradición del cultivo y producción del vino bajacaliforniano. Situación que pronto colocó al vino mexicano con sus casas productoras en la frontera norte, como un referente obligado, es así como fueron estos los fenómenos

económicos que le dieron cabida a la fundación de ciudades como Tijuana y un crecimiento que detonó el potencial que, hasta entonces, se había dejado de lado.

## **2.2 Casas vitivinícolas en Baja California**

Ya se ha dicho que una de las primeras casas que se fundaron en Baja California, fue la del Valle de Santo Tomás, la cual sufrió de varias reubicaciones por cuestiones de infraestructura y de poca aceptación inicialmente por parte de los grupos residentes, pero es bajo el mando del General Abelardo L. Rodríguez que se traslada a un edificio que funcionaba como caballeriza, de acuerdo a Font, Gudiño & Sánchez (2009) en el puerto de Ensenada, en donde hasta hoy en día se encuentra ubicado identificado como el primer asentamiento formal, el referente obligado para la preparación, cultivo y cosecha de la vid, así como su elaboración como producto final, el vino como tal en sus múltiples variedades, para ser comercializado.

Anteriormente, durante el régimen del también General Porfirio Díaz, se había dado la concesión para el asentamiento de alrededor de 100 familias provenientes de una colonia rusa, que se establecieron en la zona del Valle de Guadalupe, dedicándose al cultivo de la vid y la producción de los primeros vinos que se comercializaban localmente, aunque esto fue de manera mucho más rudimentaria y casi como una situación anecdótica, casi como resultado de una actividad artesanal, pues su calidad era muy precaria (IIH, 1995). Sin embargo éste es un antecedente que a la larga tendría un impacto mediano, pues ya se encontraban

asentamientos de lo que se puede calificar como “mano de obra calificada” pues se pasó de no tener ningún referente a contar con agricultores que ya tenían nociones del proceso que implica la elaboración del vino.

Un punto de inflexión en la historia del vino en Baja California, sucede en los años 20's con la llegada de la emblemática figura de Don Ángelo Cetto, que viene a radicar al Estado con un grupo de agricultores desde el norte de Italia, buscando un lugar en dónde asentarse, para aprovechar los beneficios que ofrecía la colonización en lugares “rurales” de la República, es así que en 1926 adquiere la “Vinatería Johnson” en la ciudad de Tijuana, para comenzar una historia que al día de hoy continúa y sigue siendo de vital importancia para la región (IIH, 1995).

Para 1936, don Ángelo, compra una finca al noroeste del Valle de Guadalupe con el propósito de dedicarse al cultivo de la vid, debido al excelente clima y suelo de la zona que identificaba como apropiado para el mismo, posteriormente en 1937 da origen a las “Bodegas Cetto”. Su adquisición de terrenos para el cultivo de la uva se expande al Valle de Guadalupe, Santa Rosa, Valle Redondo, La Calentura y el Valle de Mexicali. En 1966, contrata al enólogo Camilo Magoni, originario de Morbegno Italia, para el mejoramiento en el cultivo y en la producción de vino. Así, en 1972, en honor a su hijo Luis Agustín Cetto, la empresa adquiere el nombre de L.A. Cetto (IIH,1995) dando un fuerte realce al dinamismo empresarial y a la elaboración de productos de alta calidad, lo cual, no de manera inmediata pero si con una gran aceptación, fue creciendo y dando pie a una de las vitivinícolas más importantes de la república y del mundo del vino.

La marca española Domecq se instaló también en México y fue de suma importancia contribuyendo a la exportación de los vinos mexicanos, dado que en su gran mayoría sólo se dirigían al mercado nacional. Domecq se concentró en la producción de Brandi y sobre todo en la exportación hacia los Estados Unidos, pero es la que abre la puerta para que las pequeñas productoras de vino mexicano comiencen a exportar, sobre todo a Centroamérica, como lo apuntan Bernáldez & Olguín (2012), lo cual fue el comienzo de una larga travesía para poder llevar el vino mexicano a otras latitudes.

Los vinos bajacalifornianos atravesaron por diferentes problemáticas que ponían en duda su continuidad y su crecimiento, tal como sucedió en la década de los 50's cuando se buscó reubicar los viñedos al Valle de Mexicali, o durante los 80's que sufrió un fuerte golpe debido a los problemas económicos, por los que atravesó el país, que trajeron por consecuencia merma en sus ventas como lo señala González (2012) pero esto no ha sido impedimento para que, de a poco, la industria se haya ido reponiendo de esos golpes y se mantenga con un crecimiento constante e importante.

También fueron importantes la creación de la Asociación Nacional de Vitivinicultores, hoy Consejo Mexicano Vitivinícola A. C., fundada en 1948 y el nacimiento de la Academia Mexicana del Vino en 1997, como lo documentan Font, Gudiño & Sánchez, (2009) sobre todo porque la industria vitivinícola y las casas productoras, desde las más grandes hasta las pequeñas, han tenido que verse involucradas con el sector nacional dentro del contexto internacional, viéndose afectados por el alza de los insumos, por los altos costos de producción, la

competencia desigual con otros productores, la falta de oportunidades de capacitación y de actualización por parte de sus productores, entre otras, cosa que pone a las empresas vinícolas regionales frente a problemas importantes, pero al mismo tiempo los ubica dentro de una excelente área de oportunidad, sobre todo para quienes pretenden acercarse a su problemática para poner en práctica algunas de las medidas o de las estrategias que pueden contribuir a su posicionamiento y su eventual crecimiento, sobre todo si se toma en cuenta que al ser empresas pequeñas no se vuelven objeto de una experimentación, sino que, por el contrario, se ponen en práctica cosas ya probadas con ejemplos concretos de la situación que enfrentan y la que enfrentarán a futuro.

En el Estado al día de hoy son alrededor de 57 las casas productoras de vino, la mayoría organizadas en el Sistema Producto Vid de Baja California A. C. (SPVBCAC), con 47 socios y aproximadamente otros 10 no agremiados, de los que 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 de acuerdo con Meraz, et al, (s.f.) entre otras. En el caso de Tecate se limitan a: Rancho San Lorenzo, Rancho Ulloa, Rancho Tecate, Rancho Guadalupe (Vinos Tanamá), Rancho Rosa de Castilla, Casa Veramendi y Viña San Valentín tal como los enlista González (2012) aunque en algunos de los casos y de la información que se puede consultar, suele darse algunas confusiones por el cambio de denominación.

Actualmente en la zona se cultivan y se ofertan diferentes uvas destinadas a la creación de vino, dentro de la cuales son siete las ocupan más de la mitad de la superficie (52.56%) sembrada, como las enlista Meráz (2013), a saber:

- Cabernet Sauvignon (20.23%),
- Chenin Blanc (6.77%),
- Merlot (6.69%),
- Tempranillo (5.43%),
- Nebbiolo (5.26%),
- Grenache (4.14%) y
- Chardonnay (4.04%).

El resto están conformadas por otras uvas con fines distintos, cada una de ellas depende del tipo de vino al que están destinadas a producir y al tipo de combinaciones que pueden hacerse con las mismas, entre otras, las principales serían: Misión, Cariñena, Cabernet Franc, Malbec, Petit Verdot, Barbera, Dolcetto, Zinfandel, Syrah, Mourvedre, Cinsault y Petit Syrah, Palomino, Chenin Blanc, Sauvignon Blanc, Viognier y Moscatel (Meráz, 2013).

## 2.3 Problemáticas de la industria vitivinícola Bajacaliforniana

Existen diferentes aproximaciones teóricas respecto de las problemáticas y las posibles soluciones que se pueden ofrecer a la industria vitivinícola en Baja California, sin embargo, en lo que respecta a la presente investigación, los datos son prácticamente nulos, pues los esfuerzos se han concentrado en los problemas que enfrentan las grandes industrias que ya se han consolidado, como es el caso de Santo Tomás o L.A. Cetto, el apoyo que se canaliza y los esfuerzos están dedicados a fortalecer y darle solución a estos problemas, sin embargo, no se suelen tomar en cuenta a los pequeños productores, a las empresas familiares que tienen ya un largo bagaje en el mundo del vino y que generan productos de alta calidad pero que no han sido tomados en cuenta razón por la cual existe poca información como lo acusa Amey (2003). No es una contradicción decir que existe mucha información, pero al mismo tiempo no la hay, pues las investigaciones, así como los esfuerzos hechos hasta el momento toman como referencia el caso de Valle de Guadalupe y L.A. Cetto, como el eje central para dicha investigación, dejando los casos como el de “La Puerta Norte” en Tecate, prácticamente inadvertidos, hasta hace relativamente muy poco tiempo, en donde dependencias gubernamentales como la Secretaría de Turismo entre otras, comenzaron a darle importancia a éstos pequeños vitivinicultores.

Por cuestiones prácticas, en éste apartado del contexto de la industria vitivinícola, pueden tomarse en cuenta los ejemplos que se han trabajado desde la óptica del Valle de Guadalupe, problemáticas que comparte “La Puerta Norte” en

Tecate y que sirven para contextualizar las trabas que aparecen eventualmente, pero que, como se ha dicho, si bien son un parámetro, la verdad es que existe una cierta distancia con lo que sucede entre estos productores, por condiciones que ya se han explicado, pero que al tener una similitud en lo que respecta a las condiciones de suelo, así como a algunos otros elementos importantes, no deja de ser el referente que se tiene a la mano sobre del cual puede de partirse.

### **2.3.1 Dotación de Infraestructura Básica**

La zona de tránsito vehicular en la frontera norte, siempre ha sido un grave problema, en primera instancia por el hecho natural de que existe un gran número de automóviles que transitan la zona y que tiene necesidades propias, pues se mueven mercancías en transportes destinados a la carga pesada, lo que hace que las avenidas estén constantemente en mal estado causando que se cuente con una respuesta lenta a las necesidades propias de los viñedos. Desde las rutas carreteras para acceder con insumos, además del equipo necesario para el trabajo, así como para la eventual acogida de turistas junto con el flujo de personas que quieran conocer dichos viñedos como lo plantea Cavazos (2012).

Los pequeños productores e incluso diferentes sectores económicamente productivos coinciden en el hecho de que no se cuenta con señalización adecuada en las carreteras, y que en el caso de que se deseara hacer algo al respecto por cuenta propia, esto sería imposible pues se enfrentan a la burocracia de los problemas relativos a la delimitación geográfica correspondiente, esto es; si se trata

de una competencia federal, municipal o estatal, pero entre esa disputa, existe un gran retraso en el equipamiento que permita tener un mejor acceso carretero a éstos lugares como lo ha señalado el propio Gobierno del Estado de Baja California (2012) mismo que reconoce la deficiencia que tienen en cuanto a la dotación de carreteras además del equipamiento urbano en general, situación que en ocasiones suele acusarse al hecho de que aún se encuentran en zonas rurales, en zonas en donde la demanda demográfica es poca, por consecuencia no se le brinda la atención que si pueden llegar a tener centros urbanos como lo acusa la propia SAGARPA (2011) razón por la cual se da ese retraso en los trabajos correspondientes.

En fechas recientes se han mejorado las vías de comunicación en estas zonas: en el Valle de Guadalupe, se realizaron en 2007 inversiones directas por parte del gobierno estatal de Baja California para la pavimentación del libramiento que conecta la carretera libre Tijuana-Ensenada con el Valle de Guadalupe como puede verse en la figura 2.



**Figura 2. Plan de Desarrollo 2007-2010**

Fuente: Gobierno del Estado de Baja California (2008)



**Figura 3. Resultado de los hundimientos en la carretera escénica Ensenada-Tijuana**

Fuente: Cervantes, (2014)

En la figura 2 se puede ver, parte de la planeación y de los resultados que se arrojaron en la construcción de la carretera en diferentes puntos de Ensenada, dentro del plan de acción que, entre otros puntos, pretendía dar solución a los problemas de comunicación y acceso de estos puntos del estado. Entre 2010 y 2011 se realizó por parte del Gobierno Federal la construcción de una carretera de alta velocidad, que conecta la ciudad de Ensenada con Tecate; asimismo, hacia el sur se mejoró la Carretera Transpeninsular en 20 kilómetros, beneficiando a las vinícolas ubicadas en esta zona. Así mismo se han dado pequeños esfuerzos individuales, por parte de los municipios, para poder señalar y mantener en buen estado las carreteras así como los caminos vecinales, con lo cual se ha ido resolviendo brevemente las principales necesidades, pero aún son insuficientes, pues aún quedan muchos pendientes por resolver para poder apoyar a los productores en su actividad empresarial como lo apunta Cavazos (2012).

Esta problemática compete al estado en su conjunto, pues la carretera escénica que comunica a Ensenada con Tijuana, apenas en 2014 sufrió graves daños por hundimientos, cosa que concentró gran cantidad de recursos en esta zona y que “descobijo” proyectos que se tenían en otras áreas de igual trascendencia. Recientemente la Comisión Nacional de Agua (CONAGUA) se enfrenta a uno de los retos estructurales más importantes, sobre todo en lo que respecta a “La Puerta Norte”, pues la sobreexplotación de los mantos acuíferos, así como la distribución y el acceso al agua se ha vuelto un problema prioritario una situación que cada vez está más cerca de cada una de las casas vitivinícolas.

El Foro Nacional Vinícola del 2010, al igual que estudios hechos por personal del CICESE, como es el caso del investigador Tomás Kretschmar (Gaeta, 2006) demuestran que en los próximos años, si no se toman medidas suficientes, podrían verse extremadamente comprometidas las condiciones y la capacidad para producir la uva, por consecuencia lógica el resultado sería la eventual incapacidad en la producción de vino.

El tema del agua es mucho más grave y complejo de lo que muchos han intentado informar o desinformar, hay condiciones que es necesario ponderarse, que se deben de tener en cuenta para tan seria situación, pero se cita aquí justamente porque exige la inversión en infraestructura hidráulica para poder abastecer a los viñedos, para poder así mover el agua de un lugar a otro, con los fines de consumo pero también para el riego, ya se ha referido el caso del CICESE quienes se han metido de lleno en la elaboración de investigaciones, la presentación de propuestas a los diferentes niveles de gobierno para el fomento a una cultura del

uso y el aprovechamiento de los recursos hídricos, pero la labor aún es muy larga, los efectos se hacen manifiestos de maneras cada vez más concretos sin posibilidad para poder dejarlos de lado a decir de Cavazos (2012).

### **2.3.2 Régimen fiscal para las empresas productoras de vino**

Por si la situación del cambio climático además de las consecuencias debido a la carencia de agua no fueran ya de por sí un problema importante de gravedad para la industria del vino en Baja California, una situación que si está dentro de las manos de los empresarios y del sistema gubernamental sobre todo, es el caso del régimen arancelario. En el caso del vino y el tipo de impuestos a los que están obligados, existen formas además problemas importantes por el hecho de que se encuentran sujetos a un sistema fiscal poco favorecedor, sobre todo si se toma en cuenta el régimen de fomento paradisíaco que tienen otras empresas del mismo rubro en otras partes del mundo como lo ha acusado el Consejo Mexicano de Vitivinicultores A.C. (2008).

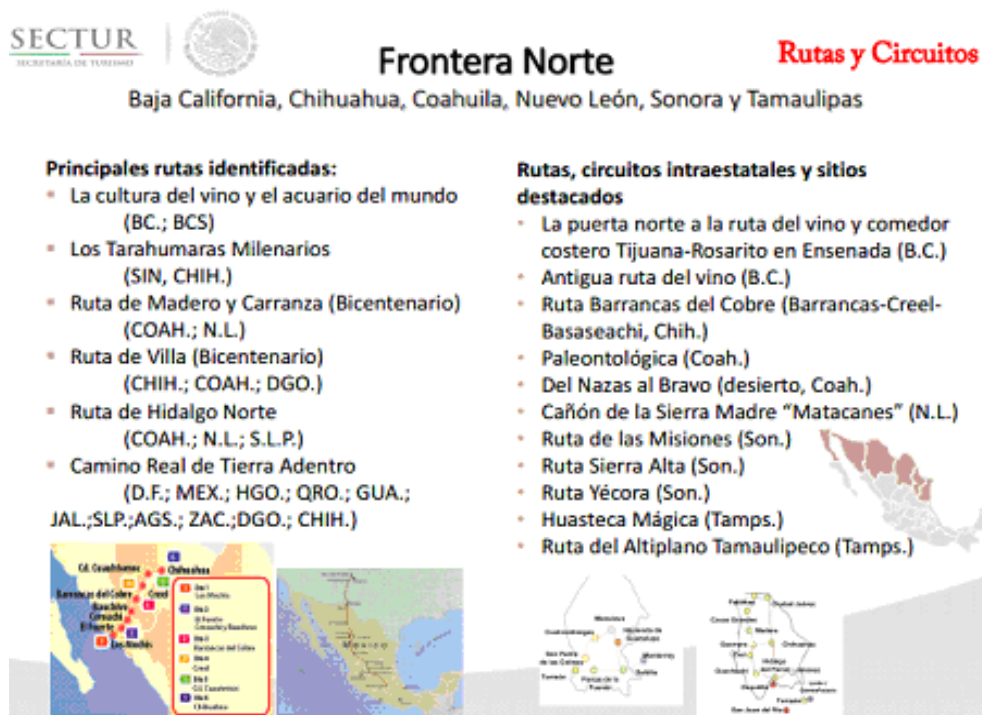
Para el caso de los vinos mexicanos, en principio debe de hablarse del gravamen del Impuesto Especial a Productos y Servicios (IEPS) de un 25% *Ad Valorem* sobre el valor final, lo cual es ya en sí mismo un castigo importante a la hora de querer competir con otras marcas que no tienen éste costo, que dicho en términos sencillos, significa que hay un costo final al producto, el vino en este caso, que se termina reflejando en el costo final del mismo, cosa que hace una mella en las utilidades y en la incentivación a la producción del vino. Además, existe el Impuesto a la Venta Final de Bebidas con Contenido Alcohólico (IVFBCA) del 4.5 %

*Ad Valorem* tal como lo acusa la Comisión Especial para Impulsar el Desarrollo de la Industria Vitivinícola y Productos de la Vid (2010), otro de esos impuestos *ex profeso* para un sector económico concreto que, eventualmente se convierten en la condena para la extinción de un bien o servicio, debido al estado de “sitio” en el que se encuentran. Impuestos que hacen poco viable la inversión, pues se merman las utilidades que a corto o largo plazo hacen que pocas personas deseen arriesgar algún tipo de capital en dicho mercado.

Debe decirse que este “secuestro arancelario” es un fenómeno que enfrentan muchos sectores económicos en México, no es algo exclusivo de la industria vitivinícola, pues muy pocas veces reciben ayuda y si, por el contrario, se ven enfrentados a sistemas recaudatorios que imposibilitan el crecimiento o la competencia comercial, afortunadamente esta problemática como se señaló anteriormente, ya ha comenzado a verse, se han empezado a tomar cartas en el asunto como lo dicen Alpizar & Maldonado (2009) para apoyar a este sector productivo así como la derrama económica que genera, como es el establecimiento de leyes o programas que faciliten el panorama económico, por ejemplo: la Alianza para el Campo (Fondos Estatales con aportación Federal); créditos del Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO); y créditos otorgados a través de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA); la promoción para el acceso de los productores vitivinícolas a recursos del Fondo de Garantías (FOGABAC) para acceso al crédito para el sector primario en general y la creación del Programa de Apoyo a la Industria Vitivinícola (PROVITI) todos estos programas han venido a resolver parte de las desventajas, para hacer frente a problemas que

se habían venido arrastrando desde hace mucho tiempo, es por ello que los recientes programas de apoyo así como los foros que se han realizado, resultan particularmente de vital importancia de acuerdo a la Secretaría de Turismo, Subsecretaría de Planeación y Política Turística (SECTUR, 2015) que han brindando algunos resultados importantes y beneficos que si bien no son lo suficientemente fuertes para enfrentar el problema de raíz, si son una medida todo un referente respecto de la enorme cantidad de trabajo que hay por hacer, es parte de lo que de manera inmediata puede comenzarse a gestar.

En mayo de 2015, se efectuó la primera *“Sesión Ordinaria del Grupo Técnico de Planeación y Desarrollo Turístico”*, de la Secretaría de Turismo (SECTUR) en donde se plantearon, algunos de los problemas que aquí se han podido resumir, mismos que están siendo considerados, específicamente *“La Puerta Norte a la ruta del Vino”* o la llamada *“Antigua Ruta del Vino”* en donde se contemplan, ya no sólo el Valle de Guadalupe, sino también a los pequeños productores de la zona de Tecate que, según la SECTUR (2015) entra dentro de los planes de trabajo que estan considerados como parte de una problemática pero tambien como parte de una solucion integral.



**Figura 4. Proyección SECTUR rutas y circuitos para plan estratégico de trabajo**

Fuente: SECTUR (2015)

En la figura 4 se pueden identificar lo que ha hecho la SECTUR para la identificación de Rutas y Circuitos en los que la actividad turística es una de las actividades más importantes.

Con este trabajo surge la posibilidad de plantear posibles formas de atacar las problemáticas, parte de esas soluciones que aborda SECTUR al mapear los lugares y los accesos a diferentes puntos de los sectores productivos, redundando en la posibilidad de crear zonas económicamente estratégicas en donde se crean sistemas fiscales que favorezcan los puntos de acceso y la posibilidad de obtener beneficios arancelarios.

## 2.4 Enoturismo

En la actualidad la industria turística se ha diversificado en más de una forma, dependiendo del tipo de atractivos con los que se pueda contar en la zona, desde la geografía del lugar, sitios históricos, hechos o sucesos relevantes o cualquier cosa que pueda ser motivo de atracción para diferentes sectores del mercado, es justamente ahí en donde nace la sectorización y la estimación del tipo de estrategias, de medidas mercadológicas para el posicionamiento que se pueden utilizar como explica Amey (2003) el tipo de programas que se pueden realizar se encuentran directamente vinculados con las eventualidades así como a las oportunidades que se puedan presentar en los lugares específicos dadas sus condiciones, debido a que no todos los lugares pueden estar favorecidos con los mismos tipos de apoyos o soportes.

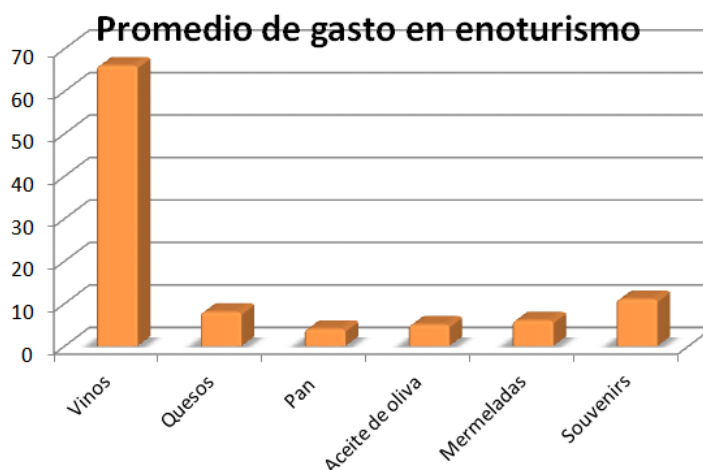
El enoturismo es un término relativamente nuevo que se refiere a las atracciones además de los beneficios que puede tener una zona en donde se cultiva y se procesa el vino como elemento principal, de acuerdo a López & Carla (2014), esta forma turística gira entorno al vino pero tiene una oferta mucho más rica, no se limita única y exclusivamente al vino, cuenta entre otras cosas con: la hotelería rústica, paseos a caballo, fiestas de la vendimia, gastronomía, actividades al aire libre, entre otras actividades.

Para el Western Australian Wine Tourism Strategy el enoturismo tiene la intención de invitar a los turistas a visitar las cavas regionales de vino, pero se promueve al mismo tiempo una visita turística más como un estilo de vida, no

solamente como un viaje, sino una experiencia que implica múltiples sentidos además de muchas actividades, sobre todo las que se llevan a cabo al aire libre, todas relacionadas con el vino citado por Valderrama, Verján & Velázquez (2010).

Regularmente una zona vitivinícola tiene diferentes atractivos por sí misma, puesto que el tipo de clima para la cosecha de la vid debe ser muy agradable, además que sus paisajes, por la naturaleza de sus actividades tienden a ser muy atractivos, aunado con otro grupo de elementos, son la combinación perfecta para fomentar un turismo que atrae a las personas que gustan del vino y que, por lo regular, se encuentran concentradas dentro de un sector económicamente de alto poder adquisitivo, mismo que puede darse el lujo de una importante derrama económica en sus viajes como lo apunta el Consejo Mexicano Vitivinícola (2012), sobre todo a lugares como las casas vitivinícolas en donde el tipo de bienes y servicios que se ofertan, por lo regular están contemplados para un perfil de consumidor de alto nivel económico, en el caso de “La Puerta Norte”, casi siempre perfilado en dólares.

En la figura 5 se hace una explicación promedio del tanto por ciento del gasto que hace el enoturismo, refiriéndose a productos específicos concentrados en insumos propios de la industria, no de los servicios, sino en productos que se consumen.



**Figura 5. Gasto focalizado en productos del enoturismo en Baja California**  
Fuente: SECTUR (2013)

La experiencia enoturística puede incluir las siguientes características:

- Los Vinos y varietales<sup>1</sup> de la vid: la degustación del producto es uno de los principales atractivos, la posibilidad de probar diferentes tipos de productos derivados de diferentes clases de uvas, aprender sobre el proceso de la elaboración, tiempos de cosecha, tradiciones de los cultivos, la experiencia del *sommelier*, esto es; conocer y diferenciar las características sensoriales que se involucran en el consumo del vino.
- Espacios históricos y culturales: se fomenta la visita a los puntos claves en la evolución del proceso de la elaboración del vino, museos, espacios recreativos, espacios para el desarrollo de deportes de contacto con la naturaleza, la visita a las construcciones arquitectónicas en donde

<sup>1</sup> En términos de la industria y la cultura vitivinícola, la varietal es una composición de vino a partir de la mezcla de diferentes tipos de uva, por lo regular diseñada por un enólogo.

comenzó el proceso de cultivo de la vid, por lo regular son monasterios y construcciones de alto valor histórico en sí mismas.

- Paisajes y patrimonio natural: la visita a los espacios físicos en donde se llevan a cabo las fiestas de la vendimia, la visita (como en el caso reciente en Baja California) de espectáculos artísticos y de espectáculos de diversión que atraigan a mercados específicos. Paseos por diferentes medios; a pie, en automóviles tipo todoterreno, globos aerostáticos, cabalgatas, entre otros.
- Oficios: además se pueden explotar las diferentes labores que se practican durante las diferentes fases de proceso, sobre todo aprovechando la fase artesanal del mismo todos estos los plantean Morgan, Cuamea & Estrada (2015).

En el caso de “La Puerta Norte” las posibilidades del enoturismo son muchísimas, pues se cuenta con el turismo que asiste a degustar y disfrutar de los atractivos geográficos, como los que ya se han citado, pero además existe el tipo de turismo que asiste a aprender el tipo de proceso que se realiza, los expertos que buscan conocer las diferentes especies de vid que se siembran, las experiencias que se han tenido en condiciones determinadas para poder replicar el proceso en otros lugares, así que puede diversificarse de manera extensa.

En México éste tipo de turismo se clasifica como “Turismo Cultural” por parte de SECTUR aunque algunos lo consideran como turismo alternativo, en cualquiera de los casos, su importancia radica en la fuerte derrama económica, su constancia

(pasó de ser una moda a convertirse en un estilo de vida) y sobre todo, en la gran cantidad de mercado que tiene a su alcance, pues se puede aprovechar el turismo internacional, el turismo nacional, el turismo regional así como una gran variedad de mercados que pueden ser aprovechados a decir de Elías (2006).

En el último reporte que se tiene del 2008 por parte del Lic. Mauricio García Perera, representante del Consejo Mexicano Vitivinícola (CMV), se estimó el uso que se da a la producción de la uva y cómo se dividen sus usos, mismos que son:

- a) Vino de mesa: 80% de la producción nacional.
- b) Uva de mesa: 95% de la producción nacional.
- c) Uva pasa: 100% de la producción nacional.
- d) Brandy: 98% de la producción nacional.
- e) Jugos y Concentrados: 50% de la producción Nacional.

En el Consejo Mexicano Vitivinícola (CMV) se agrupa a Viticultores, Industrias y Comercios de seis Estados de la República que representan el 98% de la producción de uva, que son: Aguascalientes, Baja California, Coahuila, Querétaro, Sonora y Zacatecas. Estos datos dejan ver la cantidad de cajas de uvas que se producen en México se ha incrementado en un 49% (nacional) y en un 108% (importadas) en los últimos diez años de acuerdo a los datos proporcionados por la SECTUR del estado de Baja California, (2011).

De acuerdo con los datos de la SAGARPA en 2008 se ocupó una superficie sembrada de 3 610 hectáreas y la cosechada fue de 2 918 has en ese año se obtuvo

una productividad media de 5.49 toneladas por hectárea, un valor de la producción de 133 610 miles de pesos que generó 1 638 empleos directos. Ya en el año 2010 la vid ocupó una superficie sembrada de 3 735.38 hectáreas, esto deja ver que su crecimiento ha sido exponencial, en algunos casos ha variado la zona de siembra, ha venido a la baja, pero la cantidad y la calidad de la uva es cada vez mejor.

El tipo de turismo que se promueve a partir de la producción de vino es sumamente atractivo, es un tipo de visitantes que genera una enorme derrama económica e incentiva diferentes sectores productivos, los beneficios geográficos y estratégicos hacen que el potencial que se ofrece en “La Puerta Norte” sea extremadamente importante, es por ello que se deben generar las condiciones para aprovechar cada uno de los puntos fuertes que se presentan en este nicho de oportunidades como lo apunta Font, Gudiño & Sánchez (2009).

Las empresas, incluidas las del sector vitivinícola, tienen sus condiciones y características particulares, pero al mismo tiempo comparten una serie de principios además de elementos que pueden ser vistos desde el ámbito de la administración, la economía, mercadotecnia entre otras ciencias afines que contribuyen a las necesidades de la industria, aun cuando no están directamente relacionadas con su actividad principal o de producción, pero que son las que las ayudan a crecer para conseguir metas que se plantean a corto, mediano y largo plazo.

En lo que corresponde a la presente investigación, se apunta específicamente a los viñedos que se encuentran en la zona de Tecate, las pequeñas casas productoras que luchan por sobrevivir para crecer como empresas productivas, que si bien tienen como común denominador la elaboración y comercialización del vino,

para el caso de algunas de las empresas, el vino se convierte en un valor agregado o un elemento adicional, debido a que el ingreso fuerte de sus ganancias puede estar en otro tipo de actividades, que se convierten en su verdadera fuente de ingresos, actividades como la hotelería o el sector restaurantero, pero al mismo tiempo son productores de su propia marca de vino.

## **CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL**

### **3.1 Factores y condiciones para la competitividad**

Las entidades económicas dependiendo de su giro comercial o de sus intereses, puede tener objetivos muy específicos mismos que se comparten con otras empresas e instituciones, cada una es tan importante como la otra, establecer una jerarquía entre esos objetivos resulta imposible y varía dependiendo de diferentes factores, tanto los que están dentro del control de la compañía misma, como aquellos que están fuera de su dominio, pero en todos los casos, existe la posibilidad de prever la forma en cómo reaccionaran así es como se hace posible utilizar las situaciones dadas, dependiendo de las necesidades y del momento como lo explican Rico & Sacristán (2012).

Debe dejarse en claro, para evitar cometer errores de principio, que se den tener bien definidos los objetivos que persigue la empresa, cuáles son sus intereses específicos, para poder así dimensionar e identificar lo que se pretende como ente viviente, debe entenderse también como un grupo de personas con recursos que se organizan y estructuran deliberadamente con un interés para poder alcanzar objetivos comunes, como se puede ilustrar en la figura 6 que se presenta para ilustrar tal situación.



**Figura 6. La estructura básica de la empresa**

Fuente: Elaboración Propia

La competitividad es uno de esos objetivos que se buscan dentro de las empresas, ésta representa la capacidad para poder estar dentro de la preferencia del consumidor estar dentro del gusto y tener la posibilidad de escalonar en los ámbitos regionales e ir creciendo constantemente hasta los límites que la propia industria ofrezca. Estar en la mente del consumidor es una de las necesidades y una de las exigencias que se auto-imponen las empresas al igual que las naciones como afirma Porter (2006), pero es a finales de los ochentas cuando surge una revolución en la conceptualización de dicha forma de trabajo, ya que tradicionalmente se atendía a la teoría clásica de la ventaja competitiva en la que se concentraba en la abundancia de los recursos naturales y los factores de

producción, con este cambio de paradigma se vuelca a otra idea en lo que respecta a la forma en cómo se le hace frente o se busca aquello que le dio la razón de ser a la entidad económica.

La competitividad entendida como la capacidad de una empresa, una organización o una institución pública o privada que puede tener fines lucrativos o no, de mantener sistemáticamente condiciones que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, es la función que orilla a dicha estructura a conocer sus fortalezas, sus debilidades, sus áreas de oportunidad, su entorno, las condiciones que la posibilitan o limitan ya que de ese análisis concienzudo, se pueden establecer las características que la ponen en ventaja o desventaja competitiva como lo proponen Robbins & Coulter (2005) con la imperativa necesidad de mantenerse constantemente a la defensiva consigo mismo, esto es: dispuesto al cambio para la adaptación a los contextos dentro de los cuales se desenvuelven.

La capacidad de estar posicionado en el mercado no está dada solamente por los recursos con los cuales se cuenta, como se solía pensar, creer que una empresa es competitiva solamente porque cuenta con un gran respaldo económico o con una exagerada cantidad de materia prima, es un error, al menos una equivocación de principio, pues si bien son elementos importantes y factores que pueden ayudar a la competencia, la historia reflejada en los ejemplos, como los que ha revisado Porter, entre otros teóricos contemporáneos, desde sus primeras aproximaciones hicieron evidente que solamente se puede ser competitivo actualizándose dispuesto a estar revolucionando constantemente las condiciones técnicas de producción,

esto es: innovando, las empresas pueden competir solamente en la medida en que pueden aprovechar las condiciones además de las características que se generan ellos mismos, el éxito no depende de la casualidad como describen Robbins & Coulter (2005), pues depende de la capacidad que tienen las empresas de sobreponerse a las adversidades.

Tradicionalmente se venía entendiendo la ventaja bajo el esquema de una estrategia de la ventaja comparativa afirma Porter (2006) en la que supone que las naciones (que son el equivalente a las empresas) cuentan con una dotación tecnológica más o menos similar, que hay una cierta similitud en las herramientas técnicas con las que se cuentan, sobre todo debido a la globalización y a la capacidad que hoy en día se tiene para poder adquirir equipos que se ofrecen en cualquier parte del mundo, así mismo reafirma que: es la dotación de los factores los que inhiben o posibilitan la competencia, esto es, los factores fijos como lo pueden ser: la inversión economía, la infraestructura, tierras, mano de obra, entre otras condiciones.

Cuando Porter aborda la competencia como elemento cambiante y como ventaja competitiva en oposición a la ventaja comparativa, comienza dando respuesta a los factores así como las condiciones, desde su primer aproximación teórica que define como: la teoría de las “cinco fuerzas” que se concentran en identificar o encuadrar a las empresas nacionales e internacionales dentro de un sector determinado para así identificar sus características, esta aproximación se concentra en:

- 1) El poder de negociación de los proveedores;
- 2) El poder de negociación de los clientes;
- 3) La amenaza de entrada de nuevos competidores;
- 4) La amenaza de productos sustitutos; y
- 5) La rivalidad entre las empresas existentes (Porter, 2007).

Estos son los actores que posibilitan la competitividad, pero solamente visto desde el punto de vista sectorial, esto es; concentrándose únicamente en un mercado específico, la competencia se genera debido, sobre todo, a que dependiendo del sector del que se trate, los requisitos para poder entrar dentro de esa pelea por el mercado, son diferentes incluso en algunos casos son diametralmente opuestos, generalmente esos sectores son círculos cerrados en los que existen múltiples limitantes para poder entrar o pertenecer a ellos y cuando se hace un cambio estructural de fondo, puede abrirse la oportunidad para no quedarse únicamente en un sector de competencia, sino que se pueden abrir nuevos nichos de oportunidad.

Particularmente se vuelve interesante el diamante de Porter, otra aportación teórica de este autor, mismo que continúa con el tema de la competencia, en donde para poder extender su explicación, se basa en las relaciones cualitativas entre el sector, el subsector y el entorno, ahí identifica seis atributos determinantes puntos de vital importancia que deben de tenerse claros, estos son:

- 1) Condiciones de los factores;
- 2) Condiciones de la demanda;
- 3) Sectores afines y de apoyo y estrategia;
- 4) Estructura y rivalidad de las empresas;
- 5) La casualidad; y
- 6) El gobierno.

Desde el punto de vista de la teoría de la competencia de la naciones, estos factores se convierten en cuatro puntos medulares sin dejar de lado el factor de la casualidad, así como el sistema de gobierno, que si bien no son elementos centrales y se pueden considerar periféricos, influyen de manera determinante para poder equilibrar o ver el funcionamiento de cada uno de los extremos del diamante.

Existen diferentes factores que pueden ser un punto de inflexión para el fomento de la competitividad, como puede ser: el precio del producto, porque es cierto que un menor costo, que implica un menor margen de utilidad, puede ser un incentivo en el mercado, un elemento que atraiga a los clientes, sin embargo, la disminución en el margen de utilidad es un lujo que no cualquiera puede darse, sobre todo por la rentabilidad de la empresa misma, el precio como factor de competitividad pertenece a la teoría tradicional mismo que se ve superado por estas nuevas aproximaciones y da como resultado el nuevo enfoque que puede darse para entender la competencia como lo han dicho Rico & Sacristán (2012).

Casos concretos que pueden verse como referencia para refutar éste principio pueden ser, por un lado el fenómeno sucedido en Japón que; con la adversidad que representa su escasa cantidad de espacio territorial ha logrado diferenciarse a través del factor tecnológico, ha logrado potencializar su capital en la innovación técnica y tecnológica, para convertirlo en su estandarte de competencia (Rico y Sacristán, 2012) este es uno de muchos ejemplos que deben estudiarse a detalle, pues dejan en claro que hay quien está haciendo las cosas de manera diferente, obteniendo buenos resultados.

Los factores para la competencia pueden verse en dos niveles fundamentalmente, que son: los macroestructurales y los microestructurales, en donde, los primeros se identifican cuantitativamente a través de la balanza del rendimiento comercial, la balanza de pagos, los comportamientos de la tasa de cambio, entre otras cantidades que pueden ser medidas y que dan esa megaestructura que sostiene el nivel competitivo de la naciones como lo afirma Porter (1991) de igual forma hay un factor cualitativo, que puede ser evaluado a través de la actividad científica y tecnológica que se desarrolla en el ámbito de la investigación como en la capacidad de innovación fomentada institucionalmente. En el ámbito de la microestructura se basan cuantitativamente en la participación del mercado, indicadores de productividad y/o costo, márgenes de ganancia y/o beneficios netos que se generan dentro de los sectores, las empresas o los productos.

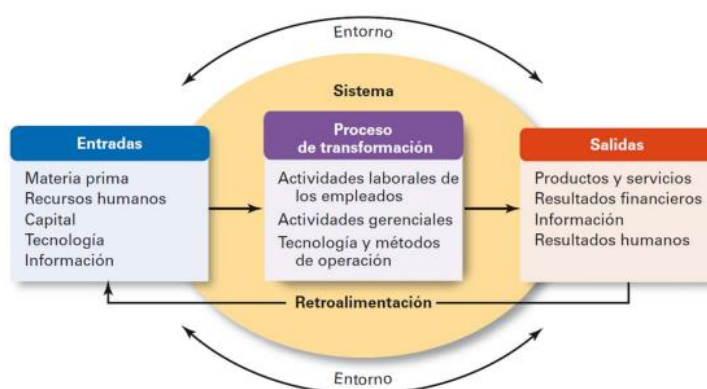
Los factores que pueden afectar la competitividad tal como los identifica Porter (2007) se pueden clasificar de la siguiente forma:

- a) Los que pueden controlarse por la empresa: Estrategia; productos; tecnología; capacitación; investigación y desarrollo; costos, alianzas estratégicas; y encadenamientos.
- b) Los que se controlan por parte del gobierno: Entorno económico; tasa de cambio e interés; impuestos; salario base; política comercial; aranceles; cuotas; acuerdos; regulaciones; políticas de investigación y desarrollo; políticas de educación y capacitación; y alianzas estratégicas.
- c) Los que no controla ni la empresa ni el gobierno, son impredecibles: Precios internacionales; condiciones de la demanda; impactos que afectan la equidad; y los impactos que afectan el medio ambiente.

En los siguientes apartados y desde esta postura teórica, se revisarán algunos de los factores y de las condiciones que posibilitan el tema de la competitividad, en esta parte de la investigación se revisaran solamente de manera teórica, para posteriormente poder hacer un cruce de información con los resultados del ejercicio práctico y poder así establecer los puntos de encuentro y las diferencias resultantes.

### 3.1.1 Factores internos a la empresa: la administración

La *Food and Agriculture Organization* (FAO)<sup>2</sup>, establece, en el caso de las empresas que se dedican al giro comercial que se relaciona con la agricultura y la alimentación, la delimitación en tres factores fundamentales dentro de los cuales se puede medir la competitividad de estas entidades tomando en consideración sus condiciones y su perfil particular. En primera instancia deben entenderse los factores internos, partiendo del principio que una compañía es un sistema, es un organismo “viviente”, un todo que funciona con o sin sus partes, pero que cada uno de sus componentes es fundamental, es trascendental, cada uno de componentes (departamentos, sucursales, áreas, sectores, entre otros.) se encuentra íntimamente interrelacionada, en algunos casos mucho más estrechamente que en otras. Dicho así, este organismo debe entenderse como un sistema abierto, en tanto que influye y es influenciado por su entorno, se mantiene en constante interacción con el contexto, como lo citan Rico & Sacristán (2012).



**Figura 7. Sistema interno de la empresa**  
Fuente: Robbins & Coulter (2010)

<sup>2</sup> Por sus siglas en inglés Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

En la figura 7 se puede visualizar esa “vida” de la empresa, esa actividad que está en flujo y que le da sentido a la misma, este dinamismo en su interior, es uno de los elementos y de los factores que pueden ser modificados o alterados con la finalidad de buscar esa ventaja competitiva a la que refiere Porter, es por ello que se debe de conocer e identificar claramente, por lo regular para evitar algún conflicto de intereses, es necesario que esa evaluación se haga por un externo para poder ser más objetivo tal como lo explica Valdes (2002) este diagnóstico es una opinión externa, una consultoría de negocios que puede dar una mirada objetiva, un análisis crítico de lo que está haciendo, bien o mal en un momento determinado.

Las decisiones que se toman al interior le pueden dar la capacidad de diferenciarse y de ser mucho más competitiva un ejemplo de ello es cuando una empresa tiene, verdaderamente, un ambiente laboral cómodo, adecuado a las actividades que se realizan o que brinde las condiciones ideales para poder desempeñarse de manera óptima, el que puede ser un ejemplo a considerar es el caso de la empresa Google, la cual ofrece a sus empleados oficinas “anormales” en donde hay videojuegos, sofás de descanso, no hay un código de vestimenta, entre otras condiciones, lo cual hace que el trabajo se vuelva muy atractivo y que pueda ser un elemento diferenciador que lo identifica dentro de sus competidores, esto no quiere decir que pueda aplicar a todos los casos, pues en este caso en particular la entidad mantiene lineamientos y códigos internos, para los cuales es propicia ésta condición de relajamiento.

En las entradas, los procesos de transformación y las salidas, en cada uno de esos puntos de la vida interna de la empresa hay un momento en el que se pueden

buscar mejoras y se pueden hacer cambios que permiten tener un punto a favor o en contra de las otras empresas con las que se encuentra en competencia, entre estos elementos internos destacados están:

- La capacidad tecnológica y productiva;
- La calidad de los recursos humanos;
- El conocimiento del mercado; y
- La capacidad de adecuarse a sus especificidades, relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, materias primas y bienes de capital. (Robbins & Coulter 2010).

En cada uno de los puntos citados, existe la posibilidad de que la empresa gestione y busque esa innovación, que le dé un valor agregado, ya sea con el trato de su personal, prestaciones adicionales que pueda ofrecerles, la incorporación de equipos que faciliten la producción, la adecuación de instalaciones, las relaciones con sus clientes o proveedores. Cada uno de estos componentes que están dentro del alcance de las entidades y que regularmente forman parte de la denominada administración, son puntos que pueden ser mejorados, son elementos a los que constantemente hay que prestarles atención para buscar las áreas de oportunidad.

En el esquema FODA es posible identificar, en sus dos primeras partes, las Fortalezas y las Oportunidades, que fundamentalmente se enfocan en esa parte del análisis interno, de las condiciones de la vida así como la interacción que guarda el organismo para su interior y que es desde ahí en donde se pueden buscar las condiciones para mejorar o para obtener esa ventaja competitiva.

### 3.1.2 Factores sectoriales: demanda del mercado

Los factores sectoriales se refieren aquellos que no son completamente manipulados por la empresa, están ajenos a su dominio, pero tienen una influencia parcial en la que pueden incidir, ya que compete y se toca mediante las decisiones de las mismas o de los productores en general, mismas que redundan en esa estrategia de competencia como lo afirma Porter (2007). El mismo autor insiste en que, incluyendo para el caso de la industria del vino y agroalimenticia, que una de las mejores formas para enfrentar u obtener una ventaja en este nivel, es necesario trabajar en grupos colectivos, dentro de un sector específico, como lo es el caso de los *clusters*.

La demanda del mercado es la parte que se puede y debe atacar, es este punto de los factores que propician la competitividad. La composición de la demanda se configura de la forma en cómo las empresas perciben, interpretan o le dan seguimiento y respuesta a las necesidades que tienen sus consumidores, las exigencias de su cliente potencial además del comprador convencido. Es por ello que se vuelve fundamental tener una idea lo más clara, concreta y anticipada, de las necesidades que tienen sus clientes, cuáles son sus exigencias así como su perfil específico.

Dicho en términos, un tanto simplistas, se debe decir que: es necesario saber lo que se tiene, pero sobre todo lo que quiere el público y lo que pueden ofrecer sus pares, su competencia, en el caso de las empresas nacionales y en el término de la competitividad entre las naciones como lo explica Porter (2007) debe prestarse principal atención, en el caso de la competencia de sectores, un conocimiento de la

oferta que hacen las empresas extranjeras, se debe de estar a la expectativa de múltiples fenómenos, desde la situación doméstica, los potenciales competidores internos pero al mismo tiempo saber qué es lo que están haciendo las empresas con las que se compite en el extranjero pero, sobre todo, los tipos de innovaciones, incorporaciones y movimientos estratégicos que hacen como conjunto, dado que en los mercados como el del turismo en particular, difícilmente son incorporaciones aisladas, generalmente están al amparo de una estructura empresarial o de figuras como los *clusters* que se encuentran apoyadas por la estructura gubernamental (Morgan, Cuamea & Estrada, 2015) razón por la que se vuelve fundamental estar atento a lo que está sucediendo para aprehender de esas experiencias.

Cuando se habla de la competencia que se abre con los acuerdos comerciales y la incursión de empresas que vienen de otros países, se da una situación de alta competencia, sobre todo porque se “educa” al consumidor, en el sentido que se vuelve más exigente, sus demandas se incrementan, se vuelen más concretas y orientadas, no necesariamente en la búsqueda de una mejora en la calidad, lo que supondría de principio la idea, pues en el caso de Porter está refiriendo a las empresas norteamericanas, por consecuencia lógica parte de una posible competencia en el trato a los clientes más no necesariamente a la calidad de los productos.

Uno de los puntos de partida para este factor corresponde a la necesidad de tener una distribución de la demanda, esto es: la capacidad de enfrentar una demanda del sector determinado en la economía doméstica, pero al mismo tiempo tener una presencia en las exigencias de otras naciones, independientemente de la

capacidad o del tipo de peticiones, es indispensable formar parte de la demanda sectorial de varios lugares y no depender solamente de una de ellas.

Así por ejemplo, debe buscarse tener participación y diversificación de los clientes potenciales, busca constantemente en dónde puede insertarse o darse seguimiento a nuevos mercados, no poner todas las apuestas en un sólo número, como se suele decir. Un ejemplo podría ser el de la marca Kodak, como lo relata Rico y Sacristán (2012) y su sector de demanda, su mercado directo, que correspondía a la creación de cámaras fotográficas de rollo y los rollos mismos, pero que, debido a la innovación tecnológica en conjunto con la aparición de nuevas marcas además de nuevos productos, se modificó la demanda.

Los clientes dejaron de buscar cámaras y rollos para exigir sistemas digitales, una situación como ésta pudo haberlos dejado fuera del mercado, conducirlos a la extinción, pero, afortunadamente para ellos, su visión sobre la demanda del mercado en ésta transición fue bastante anticipada además que se involucró con otros tipos de productos para diversificar su mercado directo, pero, los productos que ya tenía manufacturados, los re-direccionó para países de menor nivel de desarrollo, en donde la demanda se iba a mantener así es como pudo agotar su reserva de producción.

Existen sectores e industrias que se diversifican y que cobran una importancia completamente diferente de una empresa a otra, así por ejemplo, para algunas empresa, el consumidor local se convierte en su fuente directa es la demanda a la que debe prestarle mucha más atención, por el contrario puede haber empresas para las cuales, el mercado exterior cobra una importancia vital al cual debe de

atacar y estar en constante innovación para con ellos, dependerá de las dimensiones del sector, el crecimiento en la demanda o las oportunidades que se presentan en el mercado internacional, de los acuerdos celebrados por los gobiernos o aún incluso de factores climáticos o ambientales que pueden incrementar su demanda en otra parte del mundo (Cervantes, 2014).

Un ejemplo de éste último caso es el ensamble de televisores digitales, que en el caso de empresas como Sony, la demanda que enfrentan de sus productos en la comunidad europea, terminó su nivel acelerado de crecimiento debido a que ellos hicieron el transito analógico al digital desde cinco años atrás, pero hoy en día, los países latinoamericanos, han cobrado una gran importancia, como es el caso de México, por el salto que recién se está implementando y que esto disparó su demanda en un lugar en donde su mercado tenía ya una estabilidad de demanda controlada.

### **3.1.3 Factores sistémicos: condiciones de operatividad**

Los factores sistémicos, se refieren a las condiciones del sistema, la estructura en torno de la cual nacen y se desarrollan las empresas, a nivel tangible e intangible, que pertenecen a las condiciones externas a la empresa, que están fuera de su alcance o dominio, pero que afectan de manera directa el desempeño, pero sobre todo, el funcionamiento hacia el exterior, para con sus clientes. Los factores sistémicos afectan el sector del desarrollo de las organizaciones para convertirse en una traba o un aliciente competitivo por que posibilita a las empresas a tener estrategias adecuadas a ese sistema (Valdés, 2002) es ponerse alerta ante lo que

no se puede planificar o ver dentro del horizonte inmediato, pero de lo que se es consciente que puede suceder.

En el caso de las empresas, vistas desde el enfoque de las naciones como lo hace Porter, el sistema, entendido como el andamiaje institucional y gubernamental en el cual se encuentran insertos diferentes organizaciones e incluso diferentes sectores, que incluye el encadenamiento de las áreas productivas, proveedores así como a los distribuidores, es indispensable que exista una adecuada comunicación, una serie de estrategias que permitan el diálogo además del intercambio de ideas o experiencias, situación que no necesariamente suele suceder, sobre todo en el caso de Latinoamérica, en donde se fomenta más la competencia en el sentido negativo, de intentar acabar con el rival y obtener un monopolio del mercado, pero en el caso de la búsqueda del factor diferenciador es indispensable tener una sana visión del trabajo en colaborativo, en la posibilidad de que las empresas vean la oportunidad de crecer sin la necesidad de acabar con el otro.

Según Porter (2007) un clima de oposición, de adversidad, el hecho de que existan múltiples empresas que ofrecen un mismo servicio, lejos de ser un punto negativo, por el contrario, ofrece la oportunidad para buscar la forma de poder destacar dentro de ese mar de adversarios. La competencia es sana, atrae la necesidad de adecuarse y de ponerse a la par, puede ser en costos, que beneficia directamente al cliente, o también en la calidad de los servicios que se prestan.

Dentro de las condiciones sistémicas que permiten que se dé el funcionamiento y la capacidad competitiva de las empresas destaca:

a) Acceso al financiamiento, cuando los gobiernos y la estructura está bien definida, se puede favorecer que se brinden apoyos o créditos económicos, que son vitales para empresas, sobre todo en lo que respecta a las pequeñas y medianas empresas, pues es gracias al verdadero financiamiento, no a las situaciones ventajosas que suelen hacer los bancos, que se puede tener acceso al crecimiento, las exportaciones e importaciones entre otros muchos elementos que a la larga ofrecen esa posibilidad de competir;

b) La infraestructura tecnológica e institucional, cuando el sistema está bien organizado, se pueden abrir los canales para que las empresas tengan conocimiento de los avances técnicos y tecnológicos, pero no sólo los conocen, sino que pueden llegar a adquirirlos para implementarlos dentro de sus actividades productivas (Porter, 2007).

Dentro de las naciones pueden existir condiciones sistémicas aún sin ser países poderosos económicamente, hay múltiples ejemplos en donde se ha comprobado cómo es que, sin grandes capitales, pero con una buena idea y la forma institucionalizada para llevarla a la práctica, es como se puede conseguir el éxito que a la larga redundará en la posibilidad de ser competitivo, es como reza el principio: “hacer más con menos”.

En países como México en donde desafortunadamente la capacidad de organización y el tema de la exagerada burocratización dentro de las instituciones es una constante con la que tienen que lidiar las empresas y los ciudadanos en general, éste es uno de los temas de mayor importancia dado a que, como lo hiciera Porter en sus investigaciones, se pueden encontrar empresas con mucho futuro,

muy prometedoras que, por no contar con el sustento sistémico, se quedan en solamente promesas, se vuelven fuegos fatuos que no termina por germinar en un contexto dentro del cual pudieron llegar a tener posibilidades importantes, esto aplica lo mismo para empresas de dimensiones importantes, como para pequeños negocios en el barrio o un pequeñísimo negocio que nace en la casa.

### **3.2 El modelo de “diamante” de Michael Porter**

Tratando de entender el porqué del éxito de algunas empresas y con la idea de la competencia y la competitividad como premisa básica, Michael Porter intenta pensar diferente para salirse de los parámetros establecidos hasta su época, finales de los años ochenta, es así como comienza un estudio que intenta comprender la dinámica moderna de los organismos económicamente productivos, además de buscar entender la forma en cómo se enfrentan a las nuevas realidades que se les presentan durante su crecimiento.

Es así como Porter (2007) identifica elementos particulares y especiales que fomentan esa nueva concepción de la competitividad, que son: a) La naturaleza de la competencia así como las fuentes de ventajas competitivas difieren mucho de un sector a otro e incluso entre segmentos de un mismo sector; b) Los competidores mundiales frecuentemente llevan a cabo algunas actividades de la cadena de valor fuera de su país de origen; c) Las empresas consiguen e intentan mantener ventaja competitiva en la competencia internacional mediante la mejora, la innovación y el perfeccionamiento; d) Las empresas que consiguen ventaja competitiva en un sector suelen ser con mucha frecuencia aquellas que no sólo detectan una nueva

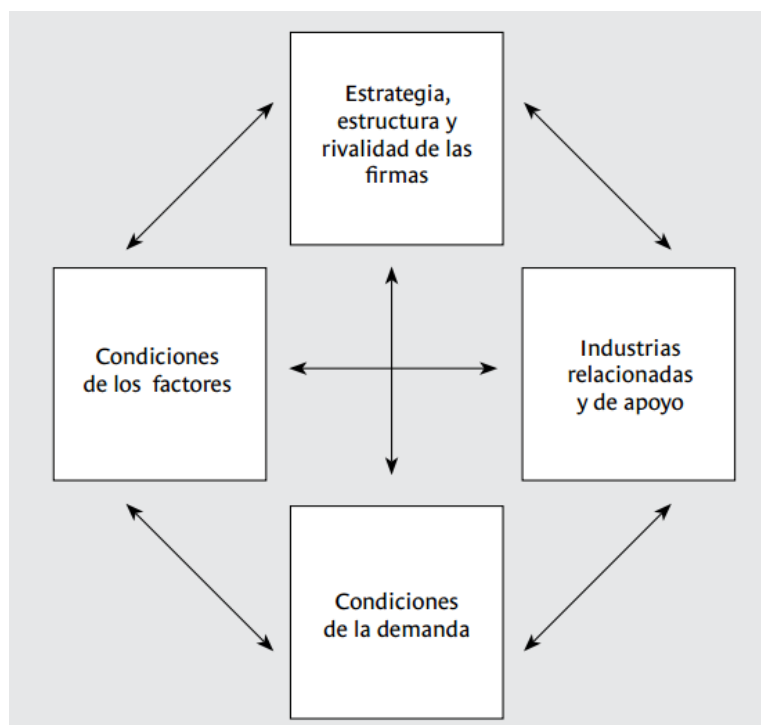
necesidad de mercado o el potencial de una nueva tecnología, sino que son además las primeras y las más agresivas en explotarlo.

Porter inicia su indagación con algunas preguntas simples, que nacen desde su perspectiva en Norteamérica y que cuestiona lo siguiente:

- ¿Por qué ciertas empresas establecidas en ciertas naciones son capaces de una innovación constante?
- ¿Por qué persiguen mejoras implacablemente, buscando una fuente cada vez más sofisticada de ventaja competitiva?
- ¿Por qué son capaces de superar las sustanciales barreras al cambio y la innovación que con tanta frecuencia acompañan el éxito?

Las preguntas de Porter son eminentemente prácticas, deja de lado las premisas teóricas tradicionales para voltear a ver los casos concretos, puede acusarse a una visión pragmática, pero en realidad es funcional además de sencilla, dado que mira a las empresas internacionales en la forma en cómo han funcionado y cómo se han ido desarrollando, buscando ese detalle que las hace diferentes: qué es lo que las ha llevado al éxito dentro de sus áreas respectivas, dentro del contexto que se les ha presentado. La respuesta a estas interrogantes las encuentra en cuatro elementos simples, mismos que constituyen una totalidad, que se encuentran íntimamente relacionados, que uno y otro se involucran pero que se manera independiente tienen su propia vida, lo que terminó por definir como un “Diamante” en el que cada extremo, interrelacionado, tiene su peso específico convirtiéndose en la respuesta a cada una de las preguntas que surgen de la reflexión de Porter, a

saber: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo, y finalmente, la estrategia, estructura y rivalidad de las firmas.



**Figura 8. Determinantes de la ventaja competitiva de las naciones**

Fuente: Porter (2007)

En la figura 8 se explican gráficamente estas cuatro respuestas que conforman el diamante de Porter mismas que están igualmente acompañadas de dos variables auxiliares que complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales que si bien no se consideran dentro de la ecuación del diamante, como elementos centrales, son auxiliares que no pueden dejarse fuera del análisis. La posibilidad de que alguno o varios de los puntos de este diamante funcionen o tengan un impacto directo en las empresas, es importante en la

capacidad de ser competitiva, son la condición ideal, pero no necesariamente son indispensables para el mismo, pueden no existir uno o varios de los elementos del diamante y esto no condiciona la posibilidad de sobresalir, por el contrario, uno solo de los extremos puede convertirse en el punto medular de una empresa o de una nación.

Como se dijo anteriormente, los puntos de este diamante responden a las preguntas de Porter, son independientes una de las otras, pero al mismo tiempo, están íntimamente interrelacionados, la variación de uno o de otro puede afectar al resto. La concentración geográfica y la competencia interna, son puntos de inflexión desde donde los extremos del diamante que encuentran su dinamismo en la capacidad para enfrentar los problemas que se van presentando. Es importante señalar que; dentro de las condiciones que van a generar la competitividad, una de las principales conclusiones a las que llega el diamante de Porter es a la creación de los sistemas tipo clúster, en donde se fomenta y se facilita la capacidad competitiva.

### 3.2.1 Condiciones de los factores

Lo que Porter (2007) denomina como los “Factores” son un conjunto de elementos de tipo genérico en los que se involucran: capital humano, recursos físicos, habilidades del conocimiento y el capital e infraestructura. Estos elementos no son autosuficientes, no basta con que existan, sino que se encuentran en interrelación con los demás elementos del diamante. Dentro de este apartado del diamante se establece una diferenciación en la que existen factores básicos y avanzados, en donde los primeros pueden ofrecer condiciones de competitividad, pero suelen ser muy superficiales, por lo tanto efímeros, mientras que los avanzados son más complejos en tanto que se relacionan directamente con la innovación que en buena medida pueden garantizar el tener una mayor incidencia en la competitividad.

Pueden existir factores heredados, como pueden ser los recursos naturales, pero que, no son garantía de nada, por el contrario, cuando existe una abundancia de éstos, suele suceder que las naciones y las empresas caigan en una zona de confort, cuando las condiciones son cómodas se minimiza el esfuerzo o se abandona la idea de la innovación, caso contrario cuando los recursos son limitados haciendo necesario “hacer más con menos”.

Los factores especializados y avanzados son los que se deben procurar ya que son los que brindan un mayor respaldo, pero al mismo tiempo son los más difíciles de alcanzar, sobre todo porque son los que implican el ser contruïdos, el hecho de que tienen que nacer de la inventiva más no de algo ya existente.

En ese sentido, esta parte de la consideración dentro de un sistema, ya sea en una nación o en una empresa determinada, se deben de tomar en cuenta los recursos particulares como lo son: A) La mano de obra especializada y B) La infraestructura. Pero mientras que esta proporción es un concepto que se tiene como algo ya dado, pero que a la vez es dinámico por su naturaleza, Porter también percibe y cambia el paradigma al contemplar la escasez como uno de los factores importantes, dado que entiende, como ya se ha citado en esta investigación, que las carencias son la madre de la inventiva, que las desventajas pueden ser una fuente importante de oportunidades y de rutas para hacer nacer la posibilidad de construir algo de la nada (Porter, 2007) justamente eso es lo que debe observarse y buscarse, no es qué es lo que tengo o me sobra, sino por el contrario; qué es aquello de lo que estoy limitado, cómo lo enfrento o potencializo, cómo puedo hacer más con menos.

Estas propuestas son la innovación de Michael Porter, al ver más allá de los factores de producción, que son vitales pero que no son la totalidad, “el diablo está en los detalles” dice un refrán refiriéndose a voltear a ver aquello que podría parecer insignificante, pero que es la base discrecional sobre la que se puede trabajar e incrementar los espacios para la creatividad y el aprovechamiento de elementos clave. Pretender competir con factores de producción, citando el ejemplo de México vs Estado Unidos, es una utopía además de un ejercicio estéril, ya que es ponerse con “Sansón a las patadas” como se dice coloquialmente, pero es justo en la búsqueda de los puntos débiles, de buscar los detalles mínimos que puedan ser explotados, es comparar físicamente a David contra Goliat, analogía muy utilizada

en el mundo de los negocios, sobre todo en el tema de la competencia empresarial, resulta claro que la contrastación es poco menos que imposible debido a que no hay parámetros adecuados, pero es justo en esa disparidad en donde nace la “chispa” y la búsqueda de la oportunidad que contribuya al éxito de la misión que se está peleando.

### **3.2.2 Las condiciones de la demanda**

En este punto, afirma Porter que deben de tenerse en cuenta tres elementos fundamentales para comprender y dimensionar las condiciones de la demanda, que son:

- La composición de la demanda interior;
- La magnitud y características del crecimiento de la demanda interior; y
- Los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación.

Indudablemente que las pretensiones de cualquier empresa son las de crecer para que en el menor tiempo posible se puedan estar relacionando con mercados cada vez más grandes y de mayor impacto, pero la realidad es que: el consumidor inmediato, la demanda doméstica, los compradores o clientes cautivos son los que dictan la pauta de lo que se espera de la empresa dado que mientras más pronto puedan detectarse se logra comprender cómo está compuesta dicha demanda, siendo ésta la vía a través de la cual el empresario puede buscar dar una solución integral a los elementos nacidos de las condiciones propias de esa demanda.

La demanda interior juega un papel vital sobre todo cuando es exigente, cuando pide cada vez más especialización y más servicios o calidad en los mismos, pues esto obliga a que las empresas busquen satisfacer dichas exigencias, sobre todo intentar hacerlo antes de que otras empresas o sectores, identifiquen además de poder aprovechar dichas demandas (Porter, 2007). En ese sentido esta variable es la que se presenta como una ventana, como una oportunidad para poder comprender las expectativas, las condiciones del mercado. Resulta claro que en muchos casos el cliente no necesariamente sabe lo que está buscando, esto se refiere particularmente a la forma en cómo al día de hoy, la mercadotecnia por ejemplo, hace uso de estrategias y metodologías para persuadir al consumidor, engañarlo de cierta forma, e inducir compras o adquisiciones de productos o servicios que no necesariamente satisfacen una necesidad, sino que satisface una situación distinta, la mayoría de las veces factores emocionales de la psique propia del individuo o el resultado de un imaginario colectivo.

La demanda es un fenómeno que obedece a circunstancias diversas, no es homogéneo, su crecimiento depende de elementos que se controlan desde la empresa, pero al mismo tiempo hay situaciones que están por fuera, es por ello que deben de estar en constante monitoreo, deben de estar bajo la lupa y la permanente observación de las industrias, para poder obtener esa ventaja competitiva, detectando y orientando sus actividades en función de algunos de las exigencias de los consumidores, dicho esto debido a que la demanda por sí misma no puede ser la que dirija el sentido de una empresa, pues si bien es vital e importante, la industria, las naciones, sectores y empresas, deben de tomarla como un referente

sin volverse enajenados en el intento de satisfacer necesidades que bien pueden estar infundadas o inspiradas en caprichos y modas pasajeras como lo plantean Morgan, Cuamea, & Estrada (2015). .

Un ejemplo concreto de la forma en cómo la demanda es importante, pero puede llegar a ser un arma de doble filo cuando no se tiene la debida información o la precaución, se puede ver en el caso de *News Corporation (News Corp)*, que en el 2014 invirtió 580 millones de dólares comprando *MySpace*, un sitio de moda que prometía una tendencia con un crecimiento estratosférico, literalmente una demanda que se multiplicaba y potencializaba en cuestión de segundos, pero que, en un plazo muy corto de tiempo, esta tendencia de la demanda, esta moda pasajera pasó para quedar en el anecdotario, cosas que hizo que la empresa vendiera sus acciones toda su inversión inicial por la cantidad rescatable de 35 millones, lo cual fue una perdida enorme, debido justamente al haberse dejado guiar por una tendencia dentro de la demanda.

Conocer las necesidades y las demandas que tiene el mercado local, saber qué es lo que ofreces pero al mismo tiempo saber qué es lo que el cliente está buscando, es una ventaja que, al hacerla extensiva por analogía, permite ofertar un producto que sea indispensable o que pueda entrar dentro de las exigencias del mercado consumidor y esto representa una enorme virtud de las empresas.

### 3.2.3 Las industrias relacionadas y de apoyo

También conocido como sectores conexos o auxiliares, son los que Porter denomina *Clusters* que es términos llanos se refiere a la ventaja que ofrece el hecho de tener “contactos” de estar relacionado o vinculado con empresas que tienen ya una presencia en otros mercados, sobre todo en el ámbito internacional, “dime con quién te juntas y te diré quién eres” reza el refranero popular, la expresión cabe perfectamente dentro de esta idea, pues justamente de las empresas, sectores, alianzas además de los vínculos que se tengan con proveedores, distribuidores entre otros, eso puede garantizar como empresa, crecer o tener mayores canales de distribución, sostener un impacto o una presencia en otros puntos tanto del mercado doméstico, como en la eventual internacionalización que pretenden las empresas.

Son las que Porter denomina empresas “horizontalmente competitivas” dado que son la puerta a través de las cuales se pueden dar a conocer, así es como se logran establecer nuevos vínculos y formas de negociación que resulten benéficas, casos importantes se dan desde diferentes ángulos, en donde muchas de las marcas comerciales más importantes o muchos de los productos o servicios que se ofertan, si bien es cierto que por sí mismos tienen un valor importante, lo que las hizo y lo que las hace crecer constantemente es esa capacidad de relacionarse o de vincularse con otros mercados a través de sus conexiones, mediante esos auxiliares, que van a propiciar su crecimiento.

Un ejemplo simple para entender esto puede ilustrarse de la siguiente forma, si alguien se dedica a proveer de un insumo a una empresa cuyo producto final lo comercializa dentro de un sector determinado, pero crece y amplía su esfera de influencia a mercados internacionales, por consecuencia se demanda crece junto con su necesidad de que le surta mayores insumos, así que se potencializa la necesidad del proveedor y a la vez se podrán ofrecer insumos a otras latitudes, es un “ganar, ganar” como se suele decir, pues en una cadena de valor, las empresas interrelacionadas necesitan del crecimiento de quienes los rodean, bajo pena de quedarse estancados e ir muriendo poco a poco en el anonimato (Rico & Sacristán, 2012).

### **3.2.4 La estrategia, estructura y rivalidad de las firmas**

El último de los puntos que acusa Porter como parte genérica de ese diamante mediante el cual explica la competitividad es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, además del tipo de competencia o rivalidad a la que enfrenta dentro de su gestión, pues son estos elementos los que pueden darle oportunidades de crecimiento o le pueden hacer la vida imposible, si no se sabe manejar adecuadamente.

Si bien es cierto que la estructura no puede ser determinada por la empresa, en tanto que se refiere a la forma de organización gubernamental y de sectores que se posibilitan dentro de una delimitación geográfica determinada, que por consecuencia se encuentra regulada por una legislación así como una serie de

normas que cambian de un lugar a otro. No es menos cierto que, la influencia en el crecimiento de las empresas, además de la unión en sistemas gremiales, *clusters* y otras figuras reconocidas, estas pueden lograr una influencia o un cambio para que puedan enfrentarse las problemáticas específicas.

Finalmente, como ya se mencionó en otros puntos de ésta investigación, el tener una competencia o una rivalidad con empresas de alto nivel, es considerada como una de las fuentes de inspiración en donde nacen las oportunidades que gestan la innovación y la necesidad por parte de la empresa de continuar en constante crecimiento, sobre todo cuando se hace alusión a las que trabajan con una visión global, en donde abandonan las expectativas limitadas del mercado local o de la comodidad de la subsistencia, pues si verdaderamente se aspira a crecer para competir, deben de tenerse aspiraciones acordes.

### **3.3 Referentes de *clusters* en casos del vino**

Ya se ha dicho que el *cluster* es: una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos (Porter, 2007) bajo esta premisa, la necesidad que tienen las empresas para poder integrarse en equipos de trabajo, no solamente como cadenas de valor o como eslabones para la integración y satisfacción de necesidades, sino como equipos conjuntos, compaginados o de cooperación mutua que permitan el crecimiento así como la explotación como empresas competitivas, ésta se ha

convertido en una necesidad, en un punto de referencia que se ha utilizado en diferentes partes del mundo y en diferentes niveles e industrias, en el caso del vino, esta no ha sido una excepción e incluso los grandes países con tradición vinícola, han tomado ejemplo de estos modelos para poder salir adelante, desde las grandes empresas, hasta las más pequeñas con niveles artesanales.

### **3.3.1 El caso de Chile**

El caso del vino chileno es muy peculiar, sobre todo por el uso de su ventaja comparativa, la cual deriva de sus condiciones y de sus circunstancias pues al ser un país con una añeja historia, con antecedentes importantes en lo que respecta a la elaboración, producción, consumo además de la venta de vinos, desde: Chardonnay y Sauvignon Blanc, como sus emblemas casi nacionales, de la misma forma se han presentado retos, nuevas necesidades que los han orillado a implementar modelos derivados del sistema de competencia de Porter, se han visto en la necesidad de cambiar en la forma de pensar y de actuar, para poder dar espacio a nuevas casas vitivinícolas que se abren paso, que cobran fuerza gracias a la posibilidad que han tenido para diferenciarse (Elías, 2006).

El valle de Colchagua es uno de los ejemplos chilenos en donde se puede ver con mayor nitidez la forma en cómo han implementado estas aproximaciones teóricas, sobre todo porque, particularmente en el periodo de 1995 a 2005, su producción se incrementó de 5.768 ha registradas en 1997, a las 21.991 ha con las que ya contaban en 2004, lo cual obligó a que se integraran equipos de trabajo y que se comenzaran a realizar ejercicios teórico-prácticos para enfrentar la demanda

y aprovechar las ventajas competitivas con las que contaban, así es como surgió el “Diagnóstico Tecnológico del Rubro Vitivinícola del Valle de Colchagua” que fuera uno de los primeros pasos para la integración del sistema del *cluster*, que ya existía en la legislación chilena como lo explican Valderrama, Verján & Velázquez (2010) pero que no había sido puesto en práctica en esta región en particular, tal como sucede en el caso de México, y el caso de “La Puerta Norte” de la ruta del vino, si bien ya existe esta forma de trabajar se ha aplicado en otros lugares, con resultados palpables, pero que en el caso de Tecate no se había visto la necesidad de integrar dichos sistemas.

Otro ejemplo es el del Valle de Cachapoal, otra de esas pequeñas zonas productoras de vino en Chile, que se encontraba ajena a una visión de competencia, sobre todo por auto-considerarse domésticas y artesanales, pero que, una vez que comenzaron a implementar las estrategias de competencia, lograron posicionarse para volverse un referente obligado en la basta historia y tradición del vino chileno (SIACON, 2012).

Pese a la importancia y presencia del vino en Chile, durante la década de los noventa se vieron en graves problemas, pues, a decir de teorías como las de Porter, dejaron de innovar, dejaron de lado la interacción con el mercado enfocándose en el alto índice de calidad de sus productos con el consecuente prestigio obtenido, grave error pues si bien el recurso natural es importante, como ya se ha explicado hasta este punto, no es suficiente, es necesario estar reinventándose, renovándose constantemente ante las demandas del consumidor. Cosa que a partir del 2004 aproximadamente, comenzaron a hacer y se reavivó la vida y la funcionalidad del

*cluster* y de la reestructura en la industria del vino como lo apuntan Sánchez, & Lagarda (2010).

### **3.3.2 El caso de Nueva Zelanda**

Dentro de las muchas cosas que se pueden decir de esta región del mundo, uno de los temas que llama la atención a distancia y sobre todo en lo que respecta a los últimos años, es el crecimiento que se ha presentado en lo que representa a la industria del vino, lo cual es una verdadera sorpresa para algunos, sobre todo porque su industria así como sus bodegas no son de las más antiguas dentro del mercado, además de que, al ser un territorio isleño con poca extensión territorial para la siembra y cosecha de la vid, pudiera parecer algo impensable, pero es justamente porque han sabido hacer “más con menos” pues han aprovechado las condiciones climáticas, se desarrollaron ambiciosos programas de investigación en el cultivo también en los cuidados necesarios, además de que se dio un boom, por cultivarse para aprehender las técnicas además de las formas de sacarle mayor provecho a sus producciones como lo destacan López, & Carla (2014).

El pueblo neozelandés no se amedrentó con el contexto de la competencia, por el contrario, potencializó sus condiciones, el tipo de producto que podía elaborar, creando una “firma” por decirlo de alguna forma, pues sus vinos impregnaron de aromas y de sabores el vino cualidades que sorprendieron a todos los expertos del mundo, lo cual logró rápidamente, en una década aproximadamente, esto lo

identifico para poder posicionarse en el gusto de los consumidores más exigentes dentro del mundo de los vinos.

Los casos citados no son los únicos, tampoco se puede pensar que hay ninguna fórmula mágica o algún secreto, por el contrario, las fórmulas están a la vista de todos, lo que han hecho se puede ver además de que se puede replicar, la forma de prestar atención de dejar de lado visiones obtusas y pensar diferente, son los elementos importantes, los puntos medulares para lograr un cambio significativo, cualitativa y cuantitativamente hablando (Porter, 1991). Al igual que en Baja California, o en este caso en “La Puerta Norte”, el vino ha sido una tradición presente en la cultura de Nueva Zelanda, fue hasta que se le volteo a ver y se le buscaron los elementos diferenciadores además de las virtudes con las cuales explotarla que comenzó a cobrar vida en el mundo para empezar a figurar en las altas esferas de la industria vitivinícola.

## **CAPÍTULO IV Metodología**

### **4.1 Metodología de la Investigación**

De acuerdo con Hernández et al (2006), la investigación puede pertenecer al método cualitativo o cuantitativo, de igual forma se sugieren trabajos que pueden utilizar ambas metodologías de manera conjunta, la presente parte de un punto fenomenológico, esto quiere decir que no interviene directamente sino que solamente observa el hecho y deja que se manifieste, que se busca detectar, mediante la mirada crítica, los contrastes que puedan darse entre la realidad y lo teórico, así mismo se plantea que los puntos de vista, sobre todo aquellos que vendrán del ejercicio práctico, toman como punto de partida a los dueños de las casas vitivinícolas, pues al ser ellos quienes viven el día a día de este fenómeno, son los más adecuados para explicar sus adentros.

## **4.2 Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Elaborar un diagnóstico que describa la situación actual de la industria vitivinícola de Tecate, utilizando El Modelo de la Ventaja Competitiva de las Naciones que permitan tener un panorama lo más amplio e incluyente posible.

### **Objetivos Específicos**

- Describir la forma en cómo se organizan las empresas y su forma de organización, principalmente de las que son la competencia principal entre los productores regionales del vino de “La Puerta Norte”.
- Describir las condiciones de la demanda de la industria vitivinícola de “La Puerta Norte” de Baja California.
- Describir los factores de la industria vitivinícola de “La Puerta Norte” de Baja California.
- Describir las condiciones de la industria de soporte de la industria vitivinícola de “La Puerta Norte” de Baja California.

### 4.3 Preguntas de la investigación

- ¿De qué forma trabajan, se organizan y qué tipo de estrategias utilizan los principales competidores de los productores de vino de “La Puerta Norte”?
- ¿Cuáles son las condiciones de demanda en las que se encuentra la industria vitivinícola de Baja California?
- ¿Cuáles son los factores que pueden beneficiar o perjudicar a los productores de vino de “La Puerta Norte”?
- ¿Qué tipo de industrias de soporte existen y que pueden aportar ventajas a la industria de “La Puerta Norte”?

### 4.4 Universo

Las casas productoras de vino en Tecate, al ser negocios familiares y de pequeñas dimensiones es sumamente accesible, una investigación que toma este ambiente como el sitio desde donde desarrolla la actividad para la consecución de resultados, se enfrenta a un universo relativamente pequeño, en este caso siete casas vitivinícolas, lo cual hace posible que se pueda tener acceso a la totalidad y eliminar la necesidad de obtener una muestra, por el contrario el universo mismo se vuelve el sujeto al cual se puede acceder.

## 4.5 Sujeto de estudio

El sujeto de estudio de la presente investigación se compone de 6 de las 7 casas vitivinícolas que se encuentran en la denominada puerta norte, cabe señalar que al comienzo de la investigación se contempló la posibilidad de cubrir el universo completo, los siete viñedos, pero que por cuestiones de la disponibilidad y fundado también en los problemas de seguridad que ya fueron citados en contenido de la presente, todo esto permitió que únicamente seis de las productoras de vino fueran entrevistadas, así pues los sujetos del estudio fueron:

1. Rancho San Lorenzo,
2. Rancho Ulloa,
3. Rancho Tecate,
4. Rancho Rosa de castilla,
5. Casa Veramendi,
6. Viña San Valentín.

## **4.6 Entrevista**

Con el fin de que la investigación pueda tener una fuente de información de primera mano, que pueda referenciarse en hechos concretos y tener un sustento basado en las aportaciones teóricas y un contraste práctico, que es una de las condiciones mínimas necesarias y un valor que debe contener toda investigación que toca un tema vigente (Hernández 2006). Se realizará una entrevista frente a frente, que constará de una batería de preguntas que se concentran en cuatro secciones, mismas que corresponden a las áreas de oportunidad y los elementos teóricos que se desprenden del modelo “Diamante de la Competitividad” de Michael Porter, el cual se concentra en la identificación de las condiciones y de las variables que deben de tomarse en cuenta para poder obtener ventajas competitivas.

## **4.7 Instrumento**

El instrumento de investigación de campo será una entrevista de tipo semi-estructurada, que aporta aportaciones subjetivas por parte de los entrevistados (Hernández, 2006). Se conforma de 34 preguntas que se subdividen en 4 secciones, mismas que se describen a continuación, al ser un instrumento semi-estructurado se tiene un esquema de preguntas, mismas que no se leen tal cual al entrevistado, se usan como un referente, como una base para que el entrevistador pueda guiarse, pero en el caso de que el contenido de alguna de las cuestiones aparezca

espontáneo o implícito en alguna otra respuesta, puede omitirse con la finalidad de no hacerlo tedioso para la plática.

Las preguntas tienen la intención de dirigir y concentrar la información para poder tener unidades de medida concretas, pero al mismo tiempo le dan la oportunidad, al entrevistado, de explayar su información y brindar datos que pueden ser importantes al momento del cruce de la información. Con la aplicación del instrumento se podrán medir los siguientes factores citados por Porter:

Condiciones de los factores; en ésta sección se concentrará en identificar el tipo de mano de obra con la que se cuenta dentro de la zona y el tipo de infraestructura con la que está dotada la zona, es un punto importante porque permite hacer un análisis detallado de las condiciones materiales, el punto de partida inmediato, los elementos con los que se puede contar.

Condiciones de la demanda; Fernández (2010) afirma que, si una empresa no tienen una demanda actual y futura, si no tiene identificado el posicionamiento de los bienes o servicios que se ofertan, simple y sencillamente no tiene sentido de ser. Es por ello que debe tenerse identificado su nicho de mercado.

Industrias relacionadas y de apoyo; nadie es autosuficiente, por más que lo intente, y mucho menos dentro del mundo de los negocios, esta sección del instrumento de investigación, se vuelve fundamental para identificar aquellas industrias o empresas que pueden ofrecer algún tipo de ventaja en las condiciones de producción.

Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas; debe tenerse a los amigos cerca, pero a los enemigos más cerca, esta premisa del dominio popular permite

identificar con claridad el sentido de las preguntas de esta sección, en donde se busca saber qué tanto se conoce sobre los principales competidores, sobre todo en el mercado inmediato, para poder adoptar estrategias y rutas críticas que ayuden al posicionamiento y la competitividad en un área determinada.

Estas cuatro directrices habrán de ser el punto de referencia y la estructura que guía el trabajo de campo que se realizará, así mismo era necesario, de manera sintética, replantear los objetivos del instrumento de investigación, para poder identificar y no perder de vista la intención y las expectativas que se tienen dentro del proyecto. A decir de autores como Umberto Eco (2010), es indispensable volver una y otra vez a revisar el punto de partida y las intenciones que se han planteado en la planeación de la investigación, para así poder ir cumpliendo y dándole sentido al trabajo y las aproximaciones que se van desarrollando. A continuación se presenta el instrumento como tal.

## **Guía de preguntas para investigación de campo**

### **Para Estructura, Estrategia y Rivalidad de las Empresas**

Pregunta de Apertura 1.- ¿Cuánto lleva en la industria vitivinícola en la región? (se había dedicado a esto en otro lugar o tiene alguna tradición familiar que proceda de otro punto).

2.- ¿Qué tipo de acciones considera usted que son necesarias para poder incentivar la producción regional de vino?

- 3.- ¿Que actividades o eventos le ayudan a fomentar la cultura del vino con sus consumidores o el boom del consumo del vino, a través de los festivales qué tanto ha contribuido a formar una cultura del vino, dentro de sus consumidores?
- 4.- ¿Y quién debería llevarlas a cabo? Posibles respuestas: Gobierno Ellos Mismos
- 5.- ¿Cuál es su expectativa en 3 años, esto es; qué espera lograr, en sus posibilidades de crecimiento para el negocio, su crecimiento en ventas?
- 6.- ¿Aproximadamente cuál es la capacidad de producción anual o por temporada o por ventas que tiene actualmente y qué cantidad logra colocar en el mercado o le quedan como merma?
- 7.- ¿Qué tipo de beneficios arancelarios tiene como productor?
- 8.- ¿Hay algún tipo de incentivo o inversión que lo beneficie directamente y que lo ayude como productor del mercado?
- 9.- ¿Tiene algún interés en exportar sus productos, si es así, ¿cómo piensa hacerlo o como lo hace?
- 10.- ¿Que publicidad utiliza para la promoción de sus productos?
- 11.- ¿Ha tenido la oportunidad de hacer del conocimiento de las autoridades, las necesidades que usted tiene como productor de vino?
- 12.- ¿Qué opina del turismo en Baja California y Tecate con respecto a la ruta del vino?
- 13.- ¿Quien considera su competencia y qué lugar se ubica dentro de ella?

### **Para Las Condiciones de Demanda**

14.- ¿Cómo evalúa la facilidad de realizar negocios en esta industria o sector del vino?

15.- ¿Realiza algún tipo de actividad comercial con empresas extranjeras y sus productos, los vende, fabrica y los colocan en el mercado?

16.- ¿Tiene puntos de venta específicos (tiendas, locales, restaurantes, venta directa)?

17.- ¿Qué tipo de cliente es el que consume su producto, esto es, son mujeres, hombres, jóvenes, adultos mayores, quienes de ellos son sus clientes habituales y qué porcentaje de su consumo le representan?

18.- ¿Cuáles son los productos que mayormente se le venden y con cuales le gana más o que son los más demandados?

19.- ¿Qué tan importante y tan exigentes son las condiciones de calidad en el mercado en el que usted se enfoca? (Utiliza 2 tipos de uvas o ¿cuáles son?)

20.- ¿Qué tanta importancia tienen la diversificación de sus productos, actualmente, en el caso del vino, qué tanta variedad le ofrece a su clientela? Ejemplos Quesos Pan Mantequilla Aceitunas

21.- ¿El precio de sus productos es un factor clave o irrelevante?

### **Para las Industrias de Soporte**

22.- ¿Cuáles son los beneficios de ser parte de la asociación Puerta Norte del vino?

23.- ¿Existen en el área proveedores que le brinden insumos y equipamiento que necesita para sus diferentes actividades y, las que existen, qué tanto beneficio o qué deficiencias presentan en sus productos? Son locales o extranjeros

24.- ¿Tiene algún tipo de soporte por parte de alguna universidad, instituto de investigación o de algún sector que lo asista con los conocimientos respecto al cultivo, las amenazas de plaga o algún a otra que lo pueda afectar, en caso de si o de que no, qué tan importante sería para usted contar con este tipo de apoyo? Si dice que si ¿Qué es lo que ellos hacen?

25.- ¿Cuáles actividades o empresas le proporcionan servicio o le provee beneficios en su actividad como vitivinicultor o le beneficia en el desarrollo de sus actividades?

26.- ¿Subcontrata algún tipo de servicios para poder producir o funcionar como casa vitivinícola, durante qué periodo lo hace y que tipo de problemáticas son las que le representa esta situación? Si es así, ¿cuáles empresas?

27.- ¿Qué tipo de necesidades específicas tiene en la producción de sus vinos y demás productos y que no se encuentran completamente satisfechas?

### **Para Condiciones de los Factores**

28.- ¿Existe alguna condición específica, con respecto al uso del suelo y su capacidad como agricultor, que sea un problema que usted vea cercano o que ya esté sucediendo?

29.- ¿Cómo considera usted las condiciones naturales para producir la vid?

30.- ¿Cómo califica la mano de obra, que puede contratar en el área, para desarrollar su actividad productiva y qué tan efectiva le ha resultado?

31.- ¿Qué tan importante y de que manera le ha afectado la infraestructura de la región, esto quiere decir, como encuentra las calles, luz, anuncios, letreros, para desarrollar o producir sus vinos y servicios?

32.- ¿Cómo considera usted el agua para producir el vino como ventaja competitiva o desventaja competitiva?

33.- ¿Qué medidas ha tomado para la escasez del agua?

34.- ¿Existen en el negocio de la vitivinicultura fuentes de financiamiento para llevar a cabo nuevos productos o servicios? Fondos Crédito

## **CAPÍTULO V RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

### **5.1 Resultados**

En este apartado de la investigación, se presentan los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento citado y la entrevista que proporcionaron los dueños de los viñedos. Los resultados se presentan en las 4 categorías que ofrece el diamante de Porter, derivadas de las respuestas proporcionadas por las 6 casas vitivinícolas de “La Puerta Norte” que corresponden a las áreas de oportunidad y los elementos teóricos que se desprenden del modelo expresado el cual se concentra en la identificación de las condiciones y de las variables que deben de tomarse en cuenta para poder obtener ventajas competitivas.

Tabla 1. Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas

<b>Categorías: Estructura, Estrategia y Rivalidad de las Empresas</b>	
<b>Subcategoría</b>	<b>Unidad de Análisis</b>
<b>Estructura de la competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “No tenemos competencia”</li> <li>- “Los objetivos son muy distintos de cada casa vitivinícola”</li> <li>- “La cerveza es nuestra competencia”</li> </ul>
<b>Soporte jurídico para la competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “No tenemos ningún beneficio arancelario”</li> </ul>
<b>Actividades o eventos para fomentar la cultura del vino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Debemos seguir participando en los eventos de la vendimia, la fiesta del pan y el vino, la fiesta de la Paella, entre otros”</li> <li>- “Fomentar la cultura , el vino es un alimento, que trae muchos beneficios, y que el gobierno participe con nosotros de la mano”</li> <li>- “Hacer más fiestas populares, evitar que los eventos sean elitistas”</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la categoría estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, según el diamante de Porter (2007), los dueños de los viñedos acusan por la falta de inversión en la industria, sobre todo refiriéndose a lo que compete a las autoridades para destinar fondos y canalizar inversionistas que puedan dar apoyo de la misma forma como se hace en otros sectores de la misma industria, caso concreto es con respecto al Valle de Guadalupe, así mismo apuntan la necesidad que existe de fomentar la publicidad en el mercado nacional e

internacional mediante estrategias mediáticas, buscando sobre todo la proyección como *clusters*, resaltando las cualidades de los viñedos como gremio tecatense.

Dentro de éste apartado, el gobierno como elemento accesorio, satelital, tiene una incidencia importante y es en relación con esta figura con la que se manifestaron por la necesidad de buscar mejoras en el sistema fiscal impuesto a las industrias vinícolas, sobre todo por la carga arancelaria que castiga al sector con diferentes tipos de impuestos mismos que al combinarse terminan por encarecer el producto en su venta final haciéndolos poco competitivos con otros vinos que, al estar protegidos y fomentar su importación pueden tener facilidades que los viñedos de la región encuentran altamente desmotivante. Dentro del mismo tenor van empatadas la imposibilidad para exportar, debido a que los altos costos, sumado a la cantidad de procesos burocráticos que deben de cumplirse, los cuales no necesariamente son malos pero que se encuentran terriblemente planificados. Punto importante de lo que se deduce de todas las observaciones hechas por los entrevistados, es sobresaliente que se manifiesten en la necesidad de trabajar en conjunto, que independientemente de tratarse de empresas que compiten entre sí por el mercado que pueden captar, entienden que pelear entre ellos es una tarea que no los conduce a ningún sitio y que los debilita uno al otro, cada uno por su parte manifestó y concordó en su deseo de integrar equipos de trabajo, como lo hacen a través de la asociación que han conformado.

Tabla 2. Condiciones de la demanda

<b>Categorías: Condiciones de la Demanda</b>	
<b>Subcategoría</b>	<b>Unidad de Análisis</b>
<b>Tipo de consumidores y de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “El precio es un factor super relevante”</li> <li>- “Gente entusiasmada es más fácil que tomen el vino que nosotros hacemos”</li> <li>- “Buscan vino joven ”</li> </ul>
<b>Actividad comercial con mercados extranjeros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “No exportamos, son planes a largo plazo (5 a 6 años)”</li> <li>- “Desde que exportamos dejamos de poner dinero de nuestro bolsillo”</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Respecto de las condiciones de la demanda hay varios puntos a resaltar, sobre todo por el hecho de que; pese a no tener en concreto estudios de mercado o alguna herramienta que les permita identificar su consumidor y mercado meta, todos tienen claro el perfil del cliente que tienen en la región así como el proveniente del turismo extranjero, conocen, más por experiencia que por otra situación, el perfil y los hábitos de consumo propiciados en el enoturismo, además que la mayoría coincide en haber tenido estudios, capacitaciones o algún tipo de formación en áreas afines como gastronomía, hotelería, entre otras, que les hace tener una visión práctica pero al mismo tiempo con bases de respaldo. Sin llegar a ser una contradicción se descubrió que pese a formarse en áreas afines dentro del enoturismo, su pasión por la vid es tanta que no se han formado en otras especialidades, sobre todo en

aquellas que terminan por ubicar sus productos dentro de los públicos cautivos o de los mercados potenciales.

Tabla 3. Condiciones de los factores

<b>Categorías: Condiciones de los Factores</b>	
<b>Subcategoría</b>	<b>Unidad de Análisis</b>
<b>Recursos naturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Es latente la escasez del agua, pero hacer algo al respecto cuesta muchísimo”</li> <li>- “Carecemos de materia orgánica, tienes que agregarles fertilizantes a la tierra”</li> <li>- “El clima no podría ser más perfecto para la producción de la vid”</li> </ul>
<b>Capital y recurso humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Mis empleados aquí se les trata como parte de la familia, yo les hago el café y desayunamos en la mesa, no hay distinciones”</li> <li>- “Más que excelente, les damos su importancia, hacemos una familia”</li> <li>- “Es difícil encontrar empleados temporales que sepan, que quieran venir y trabajar en la etapa de la recolección de la uva”</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Las condiciones de los factores es uno de los puntos más desarrollados, sobre todo porque, como se ha señalado en otras partes de esta misma investigación, las razones brotan a la vista ya que las condiciones del clima, la tierra, entre otros

elementos fundamentales para la posibilidad de cultivar uvas aptas para la producción de vino, son ideales y mejores de lo que puede haber en otros lugares, pero al mismo tiempo existen situaciones naturales, dentro de esos factores, que hoy en día representan un motivo de preocupación y un elemento que deben de considerarse para eventos futuros, casos como lo son: el cambio climático, la escases de agua para algunos de los viñedos por la falta de infraestructura o el caso de la mano de obra, la cual, al ser contratada en muchos de los casos solo por temporadas, resulta itinerante, suele haber mucha rotación y falta de disposición al trabajo de campo que es rudo pero poco retributivo económicamente hablando, aunque existen algunos de los viñedos que cuentan con capital humano que han colaborado con ellos por generaciones, situación dispar pero que es un fenómeno que no puede escapar de la percepción importante.

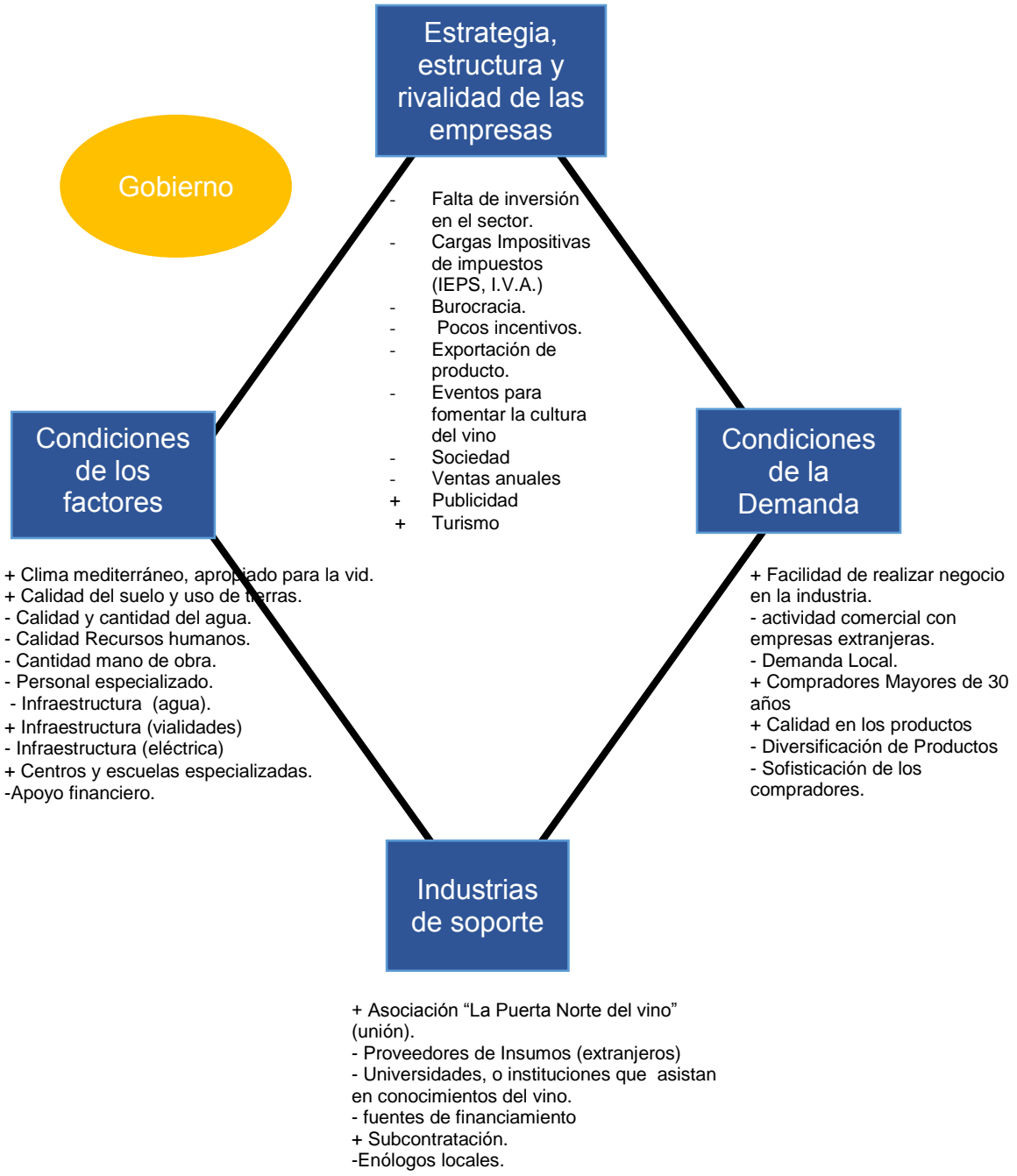
Tabla 4. Industrias de soporte

<b>Categorías: Industrias de Soporte</b>	
<b>Subcategorías</b>	<b>Unidad de Análisis</b>
<b>Beneficios de la asociación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Agrupados nos hacen más caso”</li> <li>- “La gestión ante los pueblos mágicos que llevan nuestros vinos para representarnos”</li> <li>- “Es hacer un frente común, estamos informados y comunicados entre nosotros”</li> </ul>
<b>Proveedores Nacionales y Extranjeros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Todos nuestros insumos y equipamiento para las diferentes actividades para la creación de los vinos son extranjeros “</li> <li>- “Los insumos son muy costosos, y encuentras todo al cambio de dólar ”</li> </ul>
<b>Apoyos gubernamentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Si recibimos un fondo muerto, pero fue un trámite muy tedioso, y tardado, fue poco ya que la moneda también se devaluó”</li> <li>- “ Por parte de Sefoa, nos patrocinaron cierto equipo”</li> <li>- “Se necesita más inversión en esta industria por parte del gobierno, como además investigación, sería muy padre que las universidades participaran haciendo practicas o como te decía investigación”</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En lo que concierne a las industrias de soporte, manifestaron la necesidad y la disposición de mantearse agrupados, unificar esfuerzos, aunque de alguna manera también buscan su independencia y la preocupación por sus propias condiciones, sin embargo entienden que al unificarse pueden obtener mejores condiciones con relación a otras empresas, industrias o sectores que pueden terminar en ayudarlos de manera directa o indirecta, tal como es el caso de la adquisición de insumos, los cuales pueden obtenerse mayormente en el extranjero, pero que al establecer esas relaciones y sostenerse como gremio pueden ver mejoras en las condiciones así como la creación de vínculos con puntos estratégicos. También expresaron la urgencia de establecer ayudas por parte de las instituciones públicas o privadas afines (agropecuarias, administración, publicidad, entre otras) que contribuyan al desarrollo de sus actividades económicas, bajo la premisa de que ayudar al enoturismo es darle mayores posibilidades no únicamente a las empresas productoras de vino sino que se termina por respaldar una larga cadena productiva importante.

**Figura 9. Resultados del Diamante de Porter en “La Puerta Norte”**



Fuente: Elaboración propia para representar los resultados en el trabajo de campo.

## 5.2 Conclusiones

Dentro de las áreas de oportunidad, la asociación “La Puerta Norte” se encuentra en plena etapa de crecimiento a partir del año 2012 se consolidaron como un grupo de 7 casas vitivinícolas, de las cuales 6 se visitaron, éstas comenzaron como empresas pequeñas y tienen la disposición a realizar cambios e integrar las aportaciones que pueden venirles de afuera, la capacidad de elaborar finos vinos de autor, diseñados especialmente, son características únicas como elemento diferenciador con otros productores, pues el vino bajacaliforniano tiene ese valor agregado de un producto final artesanal, de alta calidad y que está dado por el conocimiento y el dominio de la técnica que han alcanzado algunos de sus miembros. Esto permite diferenciarse y tener un punto de apoyo y una ventaja frente a los principales competidores.

Las condiciones de la demanda es una verdadera fortaleza y un punto a explotar, pues a decir de la mayoría de los entrevistados, ven en el mercado local como una importante fuente de ingresos, pese a que el vino puede estar catalogado o identificado con una elite económica, la verdad es que la industria del vino también tiene un mercado popular, tiene cabida dentro de un nicho que si bien no tiene el poder adquisitivo para ciertos productos, hay una cantidad y un volumen que se puede colocar y aprovechar dentro de este mercado doméstico.

Las condiciones de los factores son otro punto a explotar, como bien se sabe Baja California cuenta con un clima mediterráneo que permite que la tierra sea noble y perfecta para el cultivo de la vid, los entrevistados confirmaron que la producción de la vid no podría ser más que perfecta, aunque ya es muy latente en años

recientes los fenómenos que se están dando por el cambio climático, la sequía y consecuente falta de agua, pues si bien es cierto que los productores están conscientes, los vinicultores han tomado ciertas medidas preventivas y paliativas, pero las soluciones que se pueden contemplar son muy costosas y necesitan de la colaboración de distintas instancias, lo cual no ha sucedido.

La mano de obra es un área de oportunidad ya que es calificada por parte de los entrevistados regular, para desarrollar su área actividad productiva contratan personal en el área y que en la mayoría de las ocasiones no están especializados por lo tanto este factor puede abrir el camino para atraer personal calificado, comenzar en abrir más escuelas, centros especializados y apoyo financiero para el cultivo y producción de la vid.

Uno de los mayores beneficios que “La Puerta Norte” tiene como parte de ser una asociación es la unión como vitivinicultores estas industrias de soporte permiten tener una imagen de confiabilidad y presencia dentro de la industria. Los proveedores de insumos son extranjeros y ha ocasionado pérdidas monetarias en las producciones de los vinos por el cambio constante de la paridad del dólar, y aunque pareciera una debilidad esta es otra área de oportunidad para proveedores locales, además las universidades o instituciones tienen la gran oportunidad de asistir en conocimientos del vino, hacer prácticas o investigaciones en esta tan apasionante industria.

La competencia principal entre los productores regionales del vino de “La Puerta Norte” son los vinos extranjeros, ya antes mencionados, el porcentaje a nivel mundial de nuestras exportaciones es poca, y es aquí donde se debe explotar esta

casualidad de las exportaciones de vinos, la inherente capacidad de competencia, incluso esta es una de las sugerencias más importantes que llegan a hacer especialistas en economía y administración y plantean la necesidad del clúster como esa figura jurídica y comercial que puede ayudar a enfrentar esta problemática, situación que, de a poco, se comienza a volver una realidad en “La Puerta Norte”, principalmente desde el momento de integrarse como asociación. Otras de las cuestiones son las cargas arancelarias de 44% de impuestos, dividido en el IVA y el IEPS, además de otros impuestos que se cargan cuando el vino excede la gradación de alcohol permitida y otros costos que se dan.

Las actividades o eventos que ayudan a fomentar la cultura del vino se debe dar en conjunto como “Sociedad y Gobierno”, esta es la respuesta que los entrevistados tienen muy presente para lograr incentivar la producción regional del vino, esta es una gran área de oportunidad, en la cual queda trabajo por adelante y que a través de los diversos festivales del vino, el nombramiento que obtuvo Tecate como “Pueblo Mágico” y que las casas vitivinícolas han participado con el fin de atraer más turismo local como extranjero y que además ayuda en publicidad, técnicas de mercadeo, para dar a conocer y promocionar prioritariamente los demás servicios que ofrecen.

## Anexos

En primera instancia se transcribió literalmente una de las entrevistas, su relevancia y el hecho de ponerla textual, es porque corresponde al Director de la Asociación Puerta Norte quien, en su calidad de representante del colectivo de vitivinicultores, es una voz autorizada y además, tiene una perspectiva que integra la visión y el sentir de a quienes representa, así mismo es importante conocer su punto de vista, porque no solamente habla como productor o como miembro de la sociedad, sino que tiene la experiencia, como miembro fundador y la experiencia desde un enfoque distinto, desde la administración y la burocracia relacionada con las autoridades correspondientes. Por todo lo anterior, nos permitimos la transcripción parcial, se han omitido pequeños comentarios, algunos a petición del interpelado y otros a consideración de la entrevistadora, por ser elementos accesorios que no se encuentran directamente relacionados con el tema de la investigación.

### FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADO:	Lic. En Turismo Salomón Sánchez Palacios
CARGO:	Director General de la Asociación de Vitivinicultores de la Puerta Norte de la Ruta del Vino A.C.

*¿Cómo comenzó la idea de crear la asociación Puerta?*

Yo y otros señores vinicultores platicamos del proyecto y realicé una propuesta de lo que íbamos a integrar y les gustó mi propuesta y hemos trabajado en eso, de hecho ya tenemos la asociación formada, reuniones mensuales, ya tenemos cuota, eventos, acabamos de regresar (...) de la ciudad de Querétaro de la “Feria Nacional de Pueblos Mágicos” en donde llevamos nosotros la presentación de los vinicultores.

*¿Hace cuánto se formó la asociación Puerta Norte?*

Tenemos ya cuatro años que se integró en papel en el 2013 y ya en el 2014 comenzamos con operaciones, 2015 trabajando y ahora lo que va del 2016, ya estamos a finales del 2016.

*¿Cómo surgió la Puerta Norte fue por alguna inquietud alguna necesidad o que le motivó a formar esta asociación?*

Fíjate que Puerta Norte ya existía, también en propuesta por parte del Gobierno del Estado y también por la Secretaría de Turismo, ya un grupo de tecatenses entre ellos el Sr. Jasso, Miguel Garambullo el grupo de Asao, salón peregrinos y todo ese desarrollo “Santuario Diegueño” ellos asumieron la primera parte y comenzaron a trabajar el nombre, sin embargo “Puerta Norte de la ruta del vino” viene directamente (de) los vitivinicultores, los productores del vino de Tecate, entonces Asao y ellos no producen vino, ellos son unos excelentes promotores y es un lugar extraordinario para ir a tomar vino pero no son los que tienen los viñedos y los que hacen el vino, entonces en base a eso, en una reunión que te comentaba

con Ricardo González, Roberto Valdez, Billy Woldrich, y tu servidor, frente de sala de recepción de aquí el lobby del hotel, les comentaba:

-oye porque no ustedes vinicultores, (...) porque no formamos la asociación, yo creo que tenemos todos los elementos, cosa de invitar a todos los demás productores del vino y comenzamos a desarrollar el concepto lo que es Puerta Norte del vino, les pareció muy bien y yo ya me di a la tarea, de comenzar a integrar a todos y ahí fue donde aceptaron la propuesta que te comentaba, y si dicho y hecho la tenemos trabajando formalmente ya tenemos acta constitutiva, tenemos RFC, cuenta de banco, tenemos cuota, aportaciones, reuniones y participación, o sea ya es una realidad de que estamos activos y participando.

*Me llama la atención Puerta Norte ¿de dónde viene porque Puerta Norte?*

Viene en base a que Tecate lo consideran que es la Puerta más al norte de lo que es la ruta del vino para que la gente pueda entrar, por la Puerta Norte que pueda entrar por ahí porque puedes entrar viniendo del sur viniendo de los cabos de la paz de por allá, llegas a Ensenada al área de ensenada y ya entras a la ruta del vino si vienes de Tijuana puedes hay otra ruta alterna que sería entrar por rosarito y entrar por la carretera libre y vas y entroncas allá sales al área del tigre y de ahí se hace la ruta del vino pero si vienes de Mexicali pues la entrada natural es ésta y si vienes también por Tijuana directamente, vas rumbo hacia a Mexicali o vienes de Tecate pues esta es la puerta por aquí tu puedes entrar y salir de la ruta del vino entonces somos lo que estamos más hacia el norte, de ahí viene nuestro nombre y concepto así lo desarrollaron en ese entonces nosotros, como te digo, no desarrollamos el

nombre, nosotros supimos que existía nos gustó la idea y nos correspondía a nosotros utilizarla o no (...) y asumimos esa responsabilidad de asumir ya este lo que es la asociación de vinicultores de la Puerta Norte de la ruta del vino está muy largo el nombre pero así se llama.

*¿Qué beneficios tiene un vinicultor al formar parte de la asociación Puerta Norte?*

El beneficio más grande es estar informado y activo dentro de toda la actividad del vino de Tecate y de Baja California por ejemplo; ahorita con lo de la Feria Nacional de Pueblos Mágicos, pues ahí ellos ya están integrados y tienen todo el derecho de participar y dar a conocer sus vinos, en diferentes foros, por ejemplo, éste año participamos en AgroBaja, por primera vez ya también como asociación entonces ahí ya se dieron a conocer mucho los vinos de ellos, y pues tú al formar parte de cualquier grupo o asociación pues estas en la jugada, estas tu activo y salen muchos otros diferentes beneficios y ventajas que ni idea tenías que podías lograr, te mencionó otro: por medio de los programas del Gobierno del Estado; SAGARPA, SEFOA y de diferentes organismos hay diferentes apoyos por decirte uno nada más, tenemos a un agrónomo que lo está pagando el Gobierno del Estado por medio de la SEFOA, que es el agrupamiento agropecuario para que nos asesore y nos ayude con todo lo que son los viñedos y es pagado completamente por el Gobierno del Estado, no se paga ningún centavo y entonces él viene y revisa ve tus viñedos, y acabamos de culminar con todo lo que es la etapa del desarrollo de la uva, ya de recoger la uva y hacerla vino ya pasamos esa etapa, ahorita ya se vienen a dormir un poquito los viñedos empiezan a perder la hoja cambian de color y pues

ya el invierno se quedan ya las viñas así como que medias durmiendo. Pero toda esa etapa se ocupa gente que sepa de los viñedos porque es una planta viva que se necesita estarse cuidando, te mencionó unos de los beneficios hay fondos, hay recursos como; fideicomisos a fondo muerto que puedes tener para equipo, para todo tipo de implementos para la elaboración del vino, entonces hay pláticas, hay asesorías, hay muchas cosas que si tú estás por tu cuenta pues si te llegan mucha información, pero si formas parte de una asociación pues es mucho más lo que te puedes enterar y participar.

¿Entonces ahorita se ha recibido mucho apoyo por parte de SEFOA?

Si, es SEFOA, es SAGARPA que te ayuda mucho para las cuestiones de plagas y de cuestiones que existan para cuidar bien tus viñedos, también la Secretaría de Economía tiene muchos programas y fondos, fideicomisos para que los pequeños y medianos productores puedan obtener recursos y puedan hacer crecer sus negocios, existen un sin número. La Secretaría de turismo nos promueven mucho ellos tienen fondos, por ejemplo, los letreros no sé si ya viste que tenemos letreros en la carretera, la Secretaria de Turismo nos ayudó con eso.

*Entrevistadora :Me llamó la atención eso porque hace un año cuando yo empecé a investigar la ruta yo entre a la página de Pueblos Mágicos y todos los viñedos que decía, que eran pocos, ningún encontré y no eran ni los nombres correctos, tu pasabas por la carretera y no había ni un letrero y entonces eso fue hace un año y tuve la oportunidad de entrevistar al Sr. Gallardo y a la señora Rosy Pulido y a su esposo al señor Macías y me comentaron ese detalle, que no podían poner ningún letrero porque hasta una multa les pondrían, que estaban muy altas*

*las multas, ahora, un año después, se ve el cambio y ahorita venía por la carretera y ya hasta Rancho San Lorenzo.*

Si y esta Vinos Bichi, Rancho San Lorenzo, Rancho Tecate y nos falta nada más Tanamá que ya tienen sus letreros ubicados pero por cuestiones muy propias de su operación, él no ha visto la manera ahorita, no es conveniente para él instalarlo, entonces hemos respetado eso; pero ya los tiene, fue en el mes de mayo de este año (2016) cuando finalmente ya los tuvimos y si desafortunadamente la Secretaría no los pudo instalar, los tuvimos que instalar nosotros, por cuestiones también operativas, porque a veces la cosas no se dan del todo como tu quisiera, pero si ya estaban listos y ya nos notificaron que podíamos pasar por ellos y fuimos a instalar, los primeros que pudimos, así físicamente nosotros,.

(...) Juan Gallardo fue el primero en la prueba piloto y de ahí empezamos, de ahí lo instalamos, y oye se ve bonito, que súbele, bájale, no ahí está ya déjalo (ríe) y cosas de esas, pero si afortunadamente la mayoría ya están instalados y son detalles que; formar parte de la asociación se van dando, así tenemos más representatividad, más fortaleza, ya ahorita pues ante pueblos mágicos somos uno de los equipos o grupos de personas pues más este, como te diría, valorados o que nos dan nuestro lugar finalmente también porque no pensaban, no creían que fuese una realidad los productores del vino, verdad porque esto es nuevo los productores del vino que tendrá 10 años para acá pero había uno o dos, tres por ahí que andan trabajando y cada quien por su cuenta y la verdad fíjate que mal detalle que los empresarios tengan que andarse escondiendo de que son exitosos por cuestiones de seguridad, no te permite la seguridad de decir, yo soy el productor del vino y yo

manejo estas marcas y yo me doy a conocer y no... porque ya nos pasó desgraciadamente ya tres de nuestros productores del vino, fueron extorsionados y hasta secuestrados o sea, son cosas delicadas desgraciadamente entonces tu servidor yo no soy empresario, yo no produzco vino, yo no soy persona de ranchos, yo soy un profesionista licenciado en turismo que promuevo y trabajo y los represento y espero que nunca me vayan hacer nada a mí porque la verdad no tengo recursos, ni dinero, ni nada, la verdad tengo un sueldo y trabajo y me gusta todo este negocio entonces pues ahí no soy, no creo que sea un blanco para este tipo de gente que anda extorsionado y tiene uno que cuidarse y ahí andamos poco a poco.

*Entrevistadora: Si note de las tres casas que ya entrevistaste que están de lado de Mexicali que si tratan de promocionar lo que es la ruta, y en las entrevistas no se abren mucho de a que se dedican o a dar información por su cuenta.*

Sr. Salomón: Si tratamos de manejarlo de una manera muy tranquila muy enfocada muy privada, para que todo éste grupo de personas sepan y nos conozcan, pero que las demás personas que andan en este universo que nos son bien intencionadas, pues que tampoco quieran ver una oportunidad porque desgraciadamente si sucede, por eso debemos ser cautelosos en ese sentido, por eso dirás tu: por qué no se abren, por qué no promueven, por qué no hacen más cosas, hijole pues qué más quisiéramos la verdad, yo en lo personal en un momento dado me puedo dedicar al cien por ciento a esto, te soy honesto no me dedico a esto, me dedico a un negocio muy propio, me dedico a una actividad de uno de mis hermanos, tenemos unas canchas de Tenis en Tecate, me dedico a mi familia, me

dedico poquito a mí en lo personal y en otros rasgos atendiendo a los vitivinicultores y me encanta ese negocio, pero la verdad todavía no están las funciones como para dedicarme al cien por ciento a esto y comenzar a desarrollar el proyecto a todo lo que da, todavía no pero esperemos próximamente se den mejor las condiciones, creo que ya la mayoría de los vitivinicultores, ya ellos están ya bien identificados, ya están más unidos ya, están con una mente más clara de todo lo que se puede lograr, entonces ya pueden sentir más apoyo.

*¿Esa es su expectativa de aquí qué tiempo considera usted?*

Si, con esta nueva administración con la Licenciada Nereida Fuentes ya platicamos de manera privada, ya vimos mucho el potencial que existe para esto, y ella se ha mostrado mucho muy atenta, muy formal y muy visionaria de lo que podemos hacer, juntos entonces con ella con el Diputado Benjamín Gómez y con diferentes personalidades que van entrar ya en juego próximamente en la cuestión administrativa pública, ahí pensamos que podemos ya hacer mejor equipo y con ellos empezar todo esto (...) y despegar mucho más, la administración de Nereida Fuentes traen su propia investigación, actividades muy interesantes en la cuestión turística porque los vitivinicultores los consideramos parte de un grupo de empresarios que pueden promover la ciudad de Tecate y darle al Pueblo Mágico una imagen un prestigio mucho muy importante, que eso fue lo que fuimos a hacer a Querétaro al evento Nacional de Pueblos Mágicos.

*¿Qué tal les fue en el evento de Pueblos Mágicos?*

Nos fue muy bien, y de los 111 pueblos mágicos fuimos de los 10 principales que (...) fuimos un éxito.

*¿Qué tipo de acciones considera usted que son necesarias para poder incentivar la producción regional de vino?*

Pues mira a nosotros nos corresponde y nos compete el área de aquí de Tecate, La ruta Puerta Norte entonces, creo que los vitivinicultores que actualmente están trabajando todos se están desarrollando muy bien y al igual el Gobierno, y si, nos gustaría presentar unos proyectos con el Gobierno para que podamos crear aquí en Tecate nomenclatura que exista más información y que nos apoyen con la creación de un centro de preparación y capacitación para la industria del vino, preparar una escuela parecida a la de la Universidad pero para aplicarlo aquí en nuestra región, tenemos pensado y necesitamos todo un sistema ya más estructurado de crear la ruta del vino y que podamos mucho más movimiento y acceso hacia la zona que exista más organización, operadores de tours de Baja California están interesados en la ruta y hay una gran oportunidad para Tecate para desarrollar esta industria, necesitamos sitios en el centro, un área donde podamos tener los vinos, quesos, pan, mermeladas, aceitunas, aceite de olivo, muchos productos que ya son propios de la ruta del vino de Tecate en donde podamos tener una magnífica degustación, parecido como cervecería que tiene su jardín y degustas una cerveza, un lugar en Tecate donde tengan folletos, información, contactos, el transporte y la misma gente encargada de a conocer y de ahí se desplace, y vaya y visite las vinícolas y que exista toda una dinámica (...) ese es uno de los planteamientos que se le hizo a la alcaldesa, se necesita una oficina turística

dinámica con personal capacitado que promueva la ruta (..) y que: el Municipio y el Estado trabajen en una forma coordinada y que se pueda crear toda una área informativa (..) y se nos pueda encontrar en folletos en los restaurantes, hoteles de la ciudad, porque Tecate no sólo es el pan y el parque, es todo esto que tenemos, hay que presumirlo, hay que organizarnos y creo que las condiciones se van a ir dando más y más.

*Lic. Salomón, muchas gracias por recibirnos, por darnos este panorama respecto de lo que hacen en la Asociación, su visión y sus planes a mediano plazo, es muy importante, para mi investigación porque puedo contrastar con la experiencia práctica, con la teoría y con lo que sus pares y los vitivinicultores pueden proporcionarme como información. Le agradezco también que me permita hacer pública ésta información y le recuerdo que se hace con profesionalismo y con fines meramente académicos.*

A continuación comenzamos con las fichas de información general y los diamantes de las 6 casas vitivinícolas entrevistadas:

EMPRESA 1	
UBICACIÓN	Km 117.5 del Valle de San Valentín en Rancho la Ciénega
DOTACIÓN Y ACTIVIDADES	Cuenta con Instalaciones campestres de encinos y viñedos Boutique
DIMENSIÓN	7 hectáreas

Desde 2010 La empresa 1 retoma una inquietud de tiempo atrás, el deseo por aprovechar lo fértil de la tierra tecatense, y es tras esta decisión que una de sus propietarias decide estudiar vitivinicultura y para *sumiller* (del francés *sommelier*), lo cual representa un punto importante y a favor de esta casa Vitivinícola, pues como hemos dicho, los verdaderos factores diferenciadores, los verdaderos impulsores dentro del mundo de la competencia, son esos factores que se producen, que nacen de esa necesidad, que son el producto de las inquietudes de las empresas y de sus miembros.

Como una casa joven, enfrenta los problemas de aranceles, las imposiciones fiscales que pareciera quieren impedir el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, han obtenido ya un premio importante con una de sus primeras experiencias dando a conocer las virtudes de su producción. Manifiestan en esta casa, lo importante que es el trabajar en equipo, la necesidad de hacerse fuertes entre ellos mismos, que debe haber una mayor cooperación entre los productores regionales, sobre todo para poder hacer competencia y comenzar su propia tradición en fiestas de la vendimia y en la atracción de públicos regionales y nacionales, como sucede con el caso de Valle de Guadalupe.

Las oportunidades las ven a flor de piel, ven un crecimiento importante proyectándose a corto plazo, no son tan inocentes en pensar que no habrá dificultades, pero justamente por eso se están preparando y están dispuestas a luchar para poder entrar en la competencia del vino.

## EMPRESA 2

UBICACIÓN	Km 10 del Valle de Tanamá
DOTACIÓN Y ACTIVIDADES	Fraccionamiento tipo resort turístico con hotel y restaurante, Centro ecuestre, Business club, actividades recreativas dirigidas a la familia
DIMENSIÓN	650 hectáreas

La experiencia lo es todo, en el caso de la empresa 2, ese puede ser uno de sus principales distintivos, pues no han sido tan intermitentes en la producción de vino, se han ido “fogueando” con el tiempo, han ido adquiriendo la presencia y el reconocimiento que es necesario dentro del ambiente y el mundo del vino. Las actividades de este rancho se han ido diversificando de forma tal que les permite ofrecer experiencias completas, que esa es la intención de la mayoría, tener la capacidad para poder brindarle a los visitantes, experiencias, no solamente un espacio de recreación o el conocimiento del vino que se produce.

La idea dentro del Enoturismo es justamente la de brindarle experiencias que ataquen todos los sentidos y que pueda aprovechar todo el potencial que se tiene en el ecosistema, la gente, las instalaciones, etc. es por ello que podría ser considerada, dentro de las casas vitivinícolas en Tecate, una con el mayor potencial y con muchos puntos a favor que lo pueden ubicar y posicionar dentro de la ruta de “La Puerta Norte”, como un emblema y como una excelente carta de presentación.

Otra de las ventajas, una de las más importantes que tienen en particular, es que: debido al mercado que intentan atacar con sus servicios principales, hacen un

uso constante y concreto de medios de comunicación y publicitarios, sobre todo medios que están sectorizados y que llevan a un público específico el conocimiento de sus servicios.

### EMPRESA 3

UBICACIÓN	km 9 en el Valle de Tanamá
DOTACIÓN	Áreas abiertas, instalaciones de complejo acuático recreacional
DIMENSIÓN	40 hectáreas

Al igual que con otras casas productoras, la empresa 3 descubrió que puede y debe diversificar, que la uva es su negocio pero que a la par pueden ofrecer otros servicios y pueden también hacer del vino una firma, una marca, un distintivo para poder tener presencia en otros mercados. Un beneficio a su favor es que no buscan explotarlo como tal, no buscan ver en el vino como un negocio o su fuente directa de ingresos, esto le permite dedicarle tiempo y esfuerzo a la calidad de su producción, pues es un divertimento.

Han buscado acercarse a la asociación y tener los beneficios que representa este modelo de productores asociados, pero también tiene claro que no puede estar esperanzado en lo que suceda con el vino, que puede llegar a ser una moda y que como tal puede dejar de tener el impacto que tiene ahora, por lo cual concentrar sus esfuerzos en otras fuentes que pueden ser el soporte para poder darle continuidad a la pasión por el vino.

## EMPRESA 4

UBICACIÓN	km 11 de la carretera Tecate-Ensenada
DOTACIÓN Y ACTIVIDADES	
DIMENSIÓN	10 hectáreas

La transición que ha sufrido esta casa vitivinícola es por demás importante, sobre todo porque, al comenzar a implementar estrategias de innovación en la producción y la elaboración del vino, su productividad y la cantidad de vinos elaborados y colocados dentro del mercado, explotó a un 150% lo que habla no solo de las condiciones y la capacidad que tienen como casa vitivinícola, sino que plantea esa incógnita de saber cómo lo lograron, qué secreto descubrieron, qué lámpara mágica frotaron, pero descubrimos, lo cual no es sorpresa después de la revisión teórica que hemos hecho, que su secreto es simple: se prepararon, buscaron ayuda en personas expertas, se dejaron guiar y apostaron por aportar su idea y sus conocimientos, impulsados por la experiencia y el capital humano de personas con formación y capacidad para ayudarlos a crecer.

La visión de la empresa 4, es la de ver hacia el mercado exterior, ellos ven áreas de oportunidad y de crecimiento más allá de las fronteras y no se quieren encasillar o visualizar como una marca regional y sólo para el público local o el que llega aquí, por el contrario tienen planes de crecer y de llevar su producto a los puntos de venta que puedan estar más cerca de sus consumidores.

EMPRESA 5	
UBICACIÓN	km. 118 de la carretera Mexicali-Tecate
DOTACIÓN Y ACTIVIDADES	Cava para degustación de vinos y está en proceso de construcción una zona de cabañas
DIMENSIÓN	

Esta es la cava más joven, una promesa a futuro que intenta aprovechar todos los recursos y la información que pueda estar disponible, al ser tan jóvenes como casa productora aun enfrentan problemáticas que algunos ya han superado, pero que les hace falta ese fogueo y esas experiencias, nadie experimenta en cabeza ajena, es por ello que están viviendo su camino con dificultades, pero con el apoyo de las amistades y de la asociación, empiezan a orientarse por un muy buen camino.

Su intención, como en el caso de otras de las casas vitivinícolas, está en entrar dentro de la gama del Enoturismo, lo cual es compatible perfectamente y es lo deseable, como ya hemos explicado, pues así pueden explotarse los beneficios alrededor y al mismo tiempo se puede atraer más turismo y lograr el posicionamiento, no solo de la marca de vino personal, sino el posicionamiento de la marca como “La Puerta Norte”, que es el deseo que tienen en conjunto los empresarios del vino.

EMPRESA 6	
UBICACIÓN	km 117 de la carretera Mexicali-Tecate
DOTACIÓN	Cuenta con cava y casa campestre
DIMENSIONES	

Esta es una de las más claras muestras de una industria que ha estado detenida, pues la tradición de la empresa 6 se remonta a ya más de 100 años, pese a todas las adversidades y al paso del tiempo, se ha retomado esa tradición, con la experiencia y que, si bien no se transmitió sobre la práctica, si se encuentra en el ADN de esta familia.

Una de las problemáticas que más preocupa en particular a esta productora de vino es, aunque no privativa pues todos han hecho referencia directa al respecto, el tema de los impuestos, la imposición arancelaria y la estigmatización que se tiene con respecto al vino, por considerarlo un “vicio” o algo nocivo para la salud, aunque en la empresa 6 como en el resto de los productores, conocen, saben y están bien informados sobre la falsedad de esta información, y que el vino puede representar un benefactor importante en la vida del ser humano.

Otra de las virtudes importantes a señalar con esta casa productora es, su disposición a aprender, el hecho de que siguen creciendo y se siguen preparando, buscar abrirse puertas por sí mismos y están dispuestos a hacer frente a los cambios que vienen y están disfrutando esta fase de crecimiento.

## Bibliografía

- Alpizar, P. & Maldonado A. (2009). Integración de la Ruta del Vino en Querétaro, un producto innovador. Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México. Sistema de Información Científica, 11. Quivera, vol. 11, núm. 2, junio-diciembre.
- Amey, R. L. (2003). Wines of Baja California: Touring and Tasting México's Undiscovered Treasures. San Francisco: The Wine Appreciation Guild.
- Balerini, E. (2008). Promueven la cultura vitivinícola en México. México. Grupo Milenio.
- Bernáldez, A. & Olguín, H. (2012). Breve historia del vino en México (parte I): de la época prehispánica a principios de la revolución. México. Universidad Autónoma del Estado de México., 4°.
- Bodegas de Argentina A.C. (2008). Planificación Estratégica del turismo del Vino en Argentina. Argentina.
- Cavazos, T. (2012). Situación actual y bajo escenarios de cambio climático de la industria vitivinícola de Baja California. México. Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada, B.C.
- Cervantes, S. (6 de Enero de 2014). El Economista. Obtenido de Industrias: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/01/06/carretera-escenica-50-anos-fallas>
- Consejo Mexicano de Vitivinicultores A.C. (2008). Producto y Exportación. Fecha de recuperación: Marzo 2015. Obtenido de su página oficial de internet: [http://www.uvayvino.org/sys/index.php?option=com\\_content&task=view&id=59&Itemid=80](http://www.uvayvino.org/sys/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=80)
- Consejo Mexicano Vitivinícola. (23 de Julio de 2012). Economía y mercados. Fecha de recuperación: Marzo 2015. Obtenido de Mercado de vino en México: <http://www.uvayvino.org/index.php/economia>
- Eco, U. (2001). Cómo se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura. Barcelona: Gedisa.
- Elías P, L. V. (2006). El turismo del vino, otra experiencia de ocio. Bilbao: España. Editorial Deusto.
- Fernández, G. & Guzmán Ramos, A. (2003). El patrimonio industrial como recurso para organizar rutas turísticas. Actas del III Encuentro de Turismo Cultural Naya. Buenos Aires.
- Font, I., Gudiño, P. & Sánchez, A. (2009). La industria vinícola mexicana y las políticas agroindustriales: panorama general. Estado, Gobierno y Políticas Públicas, U. A. Metropolitana, Ed. REDPOL

- Gaeta, A. (2006). Productividad de la vid en función del aprovechamiento de agua subterránea en el valle de Guadalupe (1994-2004). México. TIJUANA: Colegio de la Frontera Norte ediciones, COLEF.
- Gobierno del Estado de Baja California. (2012). Programa sectorial de desarrollo urbano/turístico de los valles Vitivinícolas. Ensenada, Baja California.
- González, S. (2012). Cadena de valor económico del vino en los valles vitivinícolas de Baja California. (N. É. Estudios Fronterizos, Ed.) CONACYT-FORDECYT, Colegio de la Frontera Norte, 16.
- Hernández, R. (et al.) (2006). Metodología de la investigación. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Instituto de Investigaciones Históricas, U. (1995). La Historia del Vino en Baja California. Historia de Baja California.
- Legislatura (2010). Foro Nacional para impulsar a la industria vinícola y productos de la vid. Comisión Especial para Impulsar el Desarrollo de la Industria Vitivinícola y Productos de la Vid
- López, V. & Carla, S. (2014). Los Vinos del Valle de Guadalupe: Análisis de su comercialización. (U. A.-I. Administrativas, Ed.) European Scientific Journal, 10(2).
- Meraz, L. Valderrama, J. & Radillo, M. (2012). La ruta del vino del Valle de Guadalupe; una estrategia competitiva diferenciada para el desarrollo local. Frontera Norte.
- Meraz, L. (2013). La trascendencia histórica del vino en la zona vitivinícola de Baja California. Multidiciplina. septiembre/diciembre
- Morgan, J. Cuamea, O. & Estrada, A. (2015). Competitividad y Turismo en Baja California. Recursos Hídricos, Hotelería y Turismo Médico. 1ra. ed. Cuerpo Académico Gestión del Turismo y la Mercadotecnia. Tijuana, México. Ed. Universidad Autónoma de Baja California.
- Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) (2012). Estadísticas del sector vitivinícola mundial. Recuperado el noviembre de 2015, de <http://www.oiv.int/oiv/info/esstatistiquessecteurvitivinicole?lang=es>
- Porter, M. (1991) Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Rei, Argentina. CECSA
- Porter, M. (2006). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo patriacultural. CECSA, México.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business School Publishing Corporation.

- Rico, M. & Sacristán, M. (2012). Fundamentos empresariales. Madrid: ESIC.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005): Administración. 8ª ed. México: Pearson Education.
- SAGARPA. (2011). Estudio estadístico sobre la producción de uva en Baja California: Secretaría de Fomento Agropecuario. (GobBC, Ed.) SAGARPA.
- Sánchez, L. & Lagarda, M. A. (2010). Vino de calidad: Base de desarrollo endógeno en el Valle de Guadalupe, Baja California. Frontera Norte, 22(44). julio/diciembre
- Secretaría de Turismo del Estado de Baja California (SECTUR) (2011). Ruta del Vino de Baja California. Tijuana, B. C.: Gobierno del Estado de Baja California.
- Secretaría de Turismo, Subsecretaría de Planeación y Política Turística (SECTUR) (2015). 1ª Sesión Ordinaria del Grupo Técnico de Planeación y Desarrollo Turístico. Ensenada, Baja California.
- SECTUR, FONATUR, GobBC, IMIP & GobEda (2013). Programa Sectorial de Desarrollo Urbano-Turístico de los valles vitivinícolas de la Zona Norte del municipio de Ensenada (Región del Vino), B.C. Secretaría de Turismo Federal, Fondo Nacional de Fomento al Turismo, Gobierno del Estado de Baja California, Instituto Municipal de Investigación y Planeación de Ensenada y Gobierno del Municipio de Ensenada. Ensenada, México
- Secretaría de Fomento Agropecuario (Sefoa), Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable. (2011). Estudio estadístico sobre producción de uva en Baja California. Baja California: Gobierno del Estado de Baja California, Sagarpa, OEIDRUS.
- SIACON. (2012). Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta. Recuperado el Agosto de 2015, de [http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=181&Itemid=426](http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=181&Itemid=426)
- Valderrama, J., Verján, R. & Velázquez, M. (2010). Reflexiones teórico conceptuales del turismo enológico aplicables a la región vitivinícola de Baja California. En Memorias de la 2da Cátedra Patrimonial en Turismo "Sergio Molina" Segunda Edición. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México.
- Valdés, L. (2002). La Re-evolución empresarial del siglo XXI. Conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Valdés, L. (2009). El dado de 7 caras. Editorial Plataforma. México.