



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

# **COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE FRESA DEL VALLE DE SAN QUINTÍN, BAJA CALIFORNIA.**

**Mesa de Trabajo:** Ventaja Competitiva y Desarrollo Económico: Desarrollo Regional

*Morales Zamorano Luis Alberto*

*Flores Galarza Gabriel*

Facultad de Ingeniería y Negocios, San Quintín.

Universidad Autónoma de Baja California.

Carretera Transpeninsular Km. 180.2, Ejido Padre Kino.

Teléfono y fax: (616) 165 3939

Correo electrónico: [lmorales@uabc.mx](mailto:lmorales@uabc.mx) y [gabriel\\_trical@hotmail.com](mailto:gabriel_trical@hotmail.com)

## **COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE FRESA DEL VALLE DE SAN QUINTÍN, BAJA CALIFORNIA.**

### **Resumen**

Este trabajo se realizó con el propósito de analizar las ventajas comparativas y competitivas de las empresas productoras de fresa en el Valle de San Quintín, considerando los últimos 6 años de producción de este producto agrícola. El objetivo principal fue identificar los factores que determinan la competitividad y plantear estrategias competitivas actuales. La metodología empleada consistió en aplicar un instrumento de investigación de 64 preguntas cerradas a más del 40% del total de empresas productoras del Valle. Los resultados muestran que existen fuertes ventajas comparativas de San Quintín con respecto a otros Estados de la república y ventajas competitivas relacionadas con el desarrollo de nuevas tecnologías de cultivo y con el cumplimiento de calidad exigido por el mercado internacional. Algunas empresas inician con tecnología para el cultivo de “fresas orgánicas”. Existe una fuerte debilidad en materia de competitividad, referente a la baja disponibilidad de agua de calidad requerida para el cultivo de la fresa.

Palabras clave: Fresa, San Quintín, Competitividad.

### **Abstract**

This research was developed to analyze the comparative and competitive advantage of San Quintín strawberry producers, taking into account the last 6 years of production of this agronomic product. The main objective was identifying the factors that bring about the competitiveness and recognize innovative competitive strategies. The methodology consisted in apply a research instrument of 64 closed questions to more of 40% of the total San Quintín strawberry producers. The results show strong comparative advantages to produce in San Quintín regarding other mexican states, and competitive advantage related to the development of new crop technologies, besides to the quality observance demanded by the international market. Several enterprises begin with technology to cultivate “organic strawberry”. There is a great weakness in cost regarding the use of water. It’s due to the fact the water used to strawberry crop must be treated to remove salts before used.

Keywords: Strawberry, San Quintín, competitiveness.

## **Introducción.**

La agricultura, realizada desde tiempos prehistóricos, ha sido una actividad donde el hombre siempre ha buscado modificar el proceso natural para obtener los alimentos que necesita para satisfacer sus necesidades básicas. A lo largo de todo este periodo ha ido cambiando progresivamente el modo de vincularse con la naturaleza y ha incorporado un sinnúmero de innovaciones tecnológicas y productivas (Cáceres, 2002).

Ante el complejo paradigma de la globalización actual, la actividad económica que se desarrolla en la economía moderna requiere hoy una nueva visión estratégica para enfrentar a la competencia (Macías, 2000). En las últimas décadas, como resultado de este proceso, han surgido una serie de reformas económicas orientadas a una mayor liberalización de la economía y apertura comercial que exige mejorar la competitividad (Linares y Gutiérrez, 2002).

La calidad de los alimentos tienen características que se pueden señalar como los siguientes atributos:

- a. Nutricionales: es la aptitud de los alimentos para satisfacer las necesidades de energía y nutrientes del ser humano;
- b. Sensoriales: se refiere a las características como apariencia, olor, color, textura y sabor;
- c. Servicios: relacionados con la presentación, el empaque, la facilidad para su elaboración o empleo, la disponibilidad del mercado y la inocuidad, entre otros (Mercado, 2007).

En este artículo se discuten algunos elementos comparativos y competitivos de los productores de la fresa en el Valle de San Quintín, intentando destacar una mayor competitividad por la existencia de un elevado desempeño en los niveles de producción, en la calidad del producto y el desarrollo tecnológico entre las empresas productoras de fresa en esta región, al compararse con otras regiones productoras de fresa en el resto de la república mexicana.

## **Antecedentes**

La fresa es uno de los frutos más altamente apreciados en el mundo por su sabor y por su riqueza en vitaminas y minerales. Además, es un producto que tiene una amplia utilización en la industria de mermeladas, purés, concentrados, nieves, etc.

Entre las cualidades medicinales de las fresas se encuentran que contiene un ácido que neutraliza los efectos cancerígenos del humo del tabaco, posee antioxidantes, antiirreumáticos, calmantes y antibióticos. Ayudan a eliminar el ácido úrico y poseen cualidades nutricionales vitamina E, betacarotenos, vitamina C, folatos, potasio, fibra, hierro y poli-fenoles, que favorecen a la conservación de huesos, coagulación de la sangre, formación de glóbulos rojos y resistencia capilar entre muchos otros beneficios.

La agricultura de la fresa, como la de muchos otros cultivos, no es estática. Las empresas productoras de fresa, tanto en el Valle de San Quintín, como en el resto de todo el mundo, enfrentan considerable incertidumbre de cómo cambiaría su situación en un futuro cercano. Las fuentes de incertidumbre son numerosas y se originan tanto dentro de su empresa debidos a cambios en su entorno, referidos a la oferta y demanda, principalmente. Lo anterior es debido a diferentes aspectos, tales como: incremento en el precio, cantidad y calidad de los insumos, variaciones en condiciones de financiamiento y sobre todo en el incremento de la competencia internacional (Corona, 2001). Un aspecto básico para desarrollarse en un mundo caracterizado por el avance tecnológico fuertemente cambiante es la necesidad obligada que tienen las empresas productoras, particularmente las de fresa, por gestionar lo mejor posible los recursos tecnológicos, además del conjunto de recursos financieros, humanos y comerciales, ya que la tecnología se ha convertido en un componente básico de la competitividad de la empresa (Benítez Riech & Cruz González, 2006).

La producción mundial de fresa a nivel mundial es de aproximadamente 3,6 millones de toneladas y el principal productor es Estados Unidos, seguido de España que el año pasado produjo 264 000 toneladas. Información de la SAGARPA indica que en 2007 se cosecharon en México 177 mil 500 toneladas de fresa en una superficie de 6 mil 148 hectáreas cultivadas. Otros países productores son la China, Irlanda, Marruecos, Italia e Israel

Los principales estados productores de fresa en México son Michoacán y Baja California los cuales son también los mayores exportadores aprovechando el periodo diciembre a junio que no hay producción en los Estados Unidos. La competencia de Canadá, Nueva Zelanda y Guatemala no ha logrado desplazar a México debido a la alta calidad de su fresa. Michoacán es primer productor a nivel nacional, con un aproximado de 3 mil 732 hectáreas, seguido por el estado de Baja California, con una superficie de 1 mil 300 hectáreas en el ciclo otoño- invierno 2008-2009 en el Valle de San Quintín.

El Valle de San Quintín inició con la producción de fresa en los años 80s, utilizando tecnología, asesoría y capital del Estado de California USA, por lo que el objetivo principal era producir hacia el mercado más grande del mundo.

### **Planteamiento del Problema.**

El cultivo de la fresa en diferentes partes del mundo, ya sea Europa, Asia y México, depende del grado de desarrollo tecnológico disponible, combinado la utilización de fertilizantes mejorados y sistemas de irrigación eficientes. A pesar de que se ha tratado de estandarizar la forma de cultivo en los diversos países o regiones productoras esta fruta, predomina una destacada aplicación de tecnologías avanzadas por parte de los países con mayor grado de industrialización (Chávez y colaboradores, 2007). El cultivo de la fresa en este Valle se realiza en forma intensiva y en general es a campo abierto, aunque se ha iniciado a producir en invernadero, túneles de plástico y mallas. El manejo del cultivo, en su gran mayoría es convencional aunque también se utilizan cultivos orgánicos y bajo hidroponía.

Las empresas productoras de fresa en el Valle pueden clasificarse en pequeñas, medianas y grandes. La empresa pequeña es una fuente muy importante de mano de obra y potenciación de la economía regional, pero su mayor problema es que coexiste y compite con grandes empresas que la sitúan en desventaja tecnológica haciéndola, en algunos casos, económicamente inviable (Mamaqui y colaboradores, 2002).

### **Objetivo**

El presente trabajo tiene como objetivo principal identificar los factores que determinan la competitividad en las grandes empresas productoras de fresa y plantear estrategias competitivas dirigidas a las pequeñas empresas, en la agricultura del Valle de San Quintín.

### **Justificación**

La justificación de este trabajo se basa fundamentalmente en ofrecer un panorama de la situación de la producción de la fresa en el Valle de San Quintín, en relación con la tendencias de aperturas, globalización, cambio tecnológico, mercados, competitividad (Machado, 1998), además de inocuidad alimentaria.

## **Metodología**

Con el fin de cumplir con los objetivos antes planteados se realizó una encuesta a todas las empresas del Valle de San Quintín (22), pero solo 45% de las empresas existentes (10) respondieron el cuestionario.

Se desglosó cada variable en dimensiones e indicadores (definición operacional de las variables), de tal manera que, para cada variable se obtuvo una serie de preguntas con las cuales las variables pudieron ser medidas.

Se redactó un solo instrumento de investigación, el cual consistió en 64 preguntas cerradas utilizando diferentes escalas, una de ellas fue la escala tipo Likert para su respuesta. Es decir, cada pregunta tenía 5 opciones de respuesta ponderada de menor al mayor grado de opinión de los entrevistados.

## **Resultados y discusiones.**

Hace años la competencia del Valle de San Quintín estaba basada en ventajas comparativas que existían en la región. Este tipo de ventajas estaba relacionado con la ubicación geográfica y el clima. La primer ventaja consistía en tener al mercado más grande del mundo como vecinos, lo cual reduce costos de transporte llegando a ser muy reducidos, comparado con otros Estados de la república mexicana, como Michoacán. Mientras que la segunda ventaja, el clima, ha permitido producir variedades de fresa como *Ventana*, *Albión*, *959* y *Dorado*, las cuales son más grandes y demandadas a nivel internacional de este producto. Asociado a esta ventaja se encuentra el hecho de la existencia de lluvias escasas, lo que hace posible una muy baja probabilidad de pérdidas por efecto del impacto ocasionado sobre este cultivo por dicho fenómeno meteorológico.

En el Estado de Michoacán, en contraste, los productores de fresa se han visto en la necesidad de implementar la tecnología de “macro túneles” debido a la frecuente incidencia de lluvias en esa zona, lo que permite a los agricultores proteger sus cultivos del impacto negativo ocasionado por las lluvias.

Las ventajas competitivas modernas, por otra parte, tienen un carácter dinámico basado en la innovación (Sanz Cañada y colaboradores, 1998; Macías, 2000). Es por ello que, además de las ventajas comparativas de la ubicación geográfica y el clima, los productores se han visto en la necesidad de innovar sus agro tecnologías.

La tecnología de macro túneles está en un estado incipiente para el cultivo de la fresa en San Quintín. Sin embargo, los pocos productores que la han aplicado han logrado producir temprano y/o extender la temporada de la fresa. El interés de hacerlo permite al agricultor obtener mejores ganancias debido a que la producción durante estos periodos puede alcanzar precios más elevados.

Referente al uso de plaguicidas, el bromuro de metilo, el cual es un insumo muy caro, ha sido considerado por muchos años como el plaguicida “por excelencia” en agricultura de la fresa para garantizar que las plantaciones no contengan nematodos ni enfermedades. Ante la peligrosidad que representa el bromuro de metilo por su manejo, aplicación y almacenamiento como destructor de la capa de ozono, el Protocolo de Montreal lo ha incluido entre las sustancias prohibidas, habiéndose establecido un riguroso calendario para que deje de ser utilizado a más tardar para el año 2013 (Martínez Treceño y colaboradores, 2004). Ante este panorama, algunas empresas en San Quintín han iniciado con la producción de fresas orgánicas.

La iniciativa de cultivar fresas con tecnología “orgánica”, representa una gran oportunidad para pequeñas empresas debido a que no requieren del caro insumo del plaguicida mencionado y le otorga a este producto cualidades demandadas por un mercado cada vez más exigente, interesado en el cuidado de su salud y confiriéndole al producto un valor agregado (Guerena y Born, 2007).

Una opinión generalizada de los productores encuestados fue que existe una fuerte escasez de agua apropiada para el cultivo de este producto. Debido a que el cultivo de la fresa no tolera altas concentraciones de sales y cada día hay más escasez y mayores concentraciones de sales en las tierras del Valle de San Quintín, se requiere de hacer inversiones en el tratamiento del agua con desaladoras. Esto, manifestaron, puede ser la principal desventaja comparativa para esta región.

Por otra parte, se ha identificado que existen oportunidades para desarrollar ventajas competitivas y de ahí poder formular estrategias basadas en el modelo del diamante de Porter de competitividad. A continuación se presenta un análisis de la producción de fresas en el Valle de San Quintín bajo las consideraciones del modelo mencionado:

- Factores de producción. Son factores basados en una *ventaja comparativa* (más no competitiva) como es la tierra disponible, clima favorable, mano de obra barata, tecnología y capital extranjero. Todo ello representa ventajas que refleja este Valle con respecto al resto de los Estados de la república mexicana. Sin embargo, la infraestructura administrativa sigue siendo deficiente, así como la infraestructura tecnológica y científica.
- Integración vertical y horizontal. Existe una gran dependencia del exterior. Los proveedores de insumos, maquinaria y tecnología son de empresas transnacionales y muy poca es de origen nacional. En la comercialización, la mayor utilidad proviene del mercado de exportación. En el mercado nacional destaca mucho la participación de intermediarios. La asociación de productores se encuentran debilitada. Las dependencias de gobierno poco apoyan al sector.
- Competencia. Existe una gran competencia entre los mismos productores.
- Demanda. El 75 a 80 % de la producción del país se comercializa en el mercado internacional y existen poco interés de los productores sobre el mercado nacional.

En la actualidad las distintas empresas productoras de fresa en México enfrentan un nuevo juego de oportunidades y amenazas, que habida cuenta de sus respectivas fortalezas y debilidades, demandan estrategias diferenciadas y claramente entendidas para acelerar la capacidad de respuesta y generar acciones adaptativas y renovadoras en su ciclo de vida (Machado 1998).

### Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Experiencia acumulada: la mayoría de las empresas tienen produciendo más de 10 años y algunas hasta más de 20.	Opciones a las nuevas tecnologías: La facilidad de importar tecnología de Estados Unidos, España e Israel entre otros países representaban alrededor del 85 % de su comercio (Mañalich, 2004).
Cercanía con los mercados de exportación. El valle se encuentra ubicado a 300 Km de la frontera y de los centros de distribución de los Estados Unidos.	Estacionalidad de la producción. Se cosecha cuando la producción del país importador disminuye su producción.
Producción de acuerdo a los estándares internacionales. La producción que se destina a la exportación cumple con los estándares como el GLOBALGAT, HACCP, B.P.A y B.P.M., MEXBEST, certificaciones entre otros.	Comercialización en fruta fresca y para proceso: Los primeros meses de cosecha se destina para el consumo fresco, principalmente a la exportación y al final de la cosecha se destina al mercado de proceso también a la exportación y nacional.
Bajo costo de mano de obra	Posibilidad de aumentar rendimiento al aplicar

	paquetes tecnológicos. Calidad de agua, sistemas de riegos eficientes e insumos de calidad permitidos en los países importadores.
Se requiere cumplir con los programas de inocuidad alimentaria y buenas prácticas agrícolas. La mayoría cumple con este programa.	Producir para nuevos nichos de mercado: El incremento del mercado de productos orgánicos.
	Libre arancel de la fresa fresca en Estados Unidos y Canadá.
	Existe la oportunidad de diversificar el mercado de fruta fresca en Canadá, Japón y Europa.
	No hay empresas industriales para la fresa. No se cuenta en la región con plantas industriales para el proceso de la fresa.

DEBILIDADES	AMENAZAS
El costo de producción es alto, con el uso de tecnologías convencionales.	La crisis económica mundial puede afectar la producción, ya que la fresa no es un producto de primera necesidad.
El sistema de comercialización (brokers) incrementa el costo disminuyendo la competitividad de la fresa en el mercado de los Estados Unidos.	Escasez de agua. Debido a que el cultivo no tolera altas concentraciones de sales y cada día hay más escasez y mayores concentraciones de sales, se requiere de hacer inversiones en el tratamiento del agua con des saladoras.
	Escasez de recursos financieros. La mayoría depende del financiamiento del distribuidor de Estados Unidos.
	Pueden suceder campañas de desprestigio de la fresa mexicana en los Estados Unidos por brotes epidemiológicos.

### Conclusiones.

El cultivo de fresa en el Valle de San Quintín es cultivado, en su mayoría, con técnicas apropiadas para la producción y manejo, ya que se utiliza el agua de pozos y con tratamiento de calidad, plantas de viveros certificados tanto Mexicanos y de Estados Unidos, fertilizantes y plaguicidas autorizados, cumple con los programas de inocuidad alimentaria, estándares de calidad internacional, cuenta con certificaciones, los agricultores se encuentran organizados, la comercialización es regional, nacional, y de exportación a Estados Unidos, Canadá y Europa.

De las empresas en el Valle se puede decir que son altamente competitivas, ya que tienen tecnología requerida desde la preparación de suelos hasta los sistemas de enfriamiento, contando con áreas de investigación en cuanto a la adaptabilidad de variedades y su mercado es la exportación. Sin embargo, también existen pocos productores que no buscan ser tan competitivos, colocando sus productos en el mercado regional y nacional.

El cultivo de fresa es considerado de alta rentabilidad pero también el que tiene un alto costo de producción y canales de comercialización bien definidos por lo que no cualquier agricultor produce fresa.

Finalmente, se puede concluir que los productos con mayor calidad, mejores canales de distribución, mejor precio y mayor tecnología, tendrán como resultado una mayor competitividad.

### **Referencias Bibliográficas**

- Benítez, J. G., y Cruz, V. (2006). Un retorno reflexivo acerca de la competitividad de los productos de la industria alimenticia en Cuba. *Agroalimentaria*, 23.
- Cáceres, D. (2002). Agricultura orgánica versus agricultura industrial. Su relación con la diversificación productiva y la seguridad alimentaria. *Agroalimentaria*, 16.
- Chavez, F. J., Calderón, A. L., Guzmán, H. (2007). Competitividad de las empresas exportadoras de fresa de Michoacán México. “*Las MIPyMES en Latinoamérica. Estudios e investigaciones en la organización latinoamericana de administración*”. Pag. 168 – 177.
- Corona, J. D., (2001). Desarrollo y prueba de un sistema de competitividad para la pequeña y mediana industria manufacturera. *Revista Mexicana de Agronegocios*.
- Guerena, M., y Born H., (2007). *Fresas: Producción Orgánica*. ATTRA - El Servicio Nacional de Información de la Agricultura Sostenible. Consultado el 21 de septiembre de 2009 en <http://attra.ncat.org/espanol/resumenes/fresas.html>
- Linares Y., Gutiérrez Al. (2002). *La competitividad de la producción de papa (Solanum tuberosum) en el municipio pueblo Llano, estado Mérida, Venezuela*. *Agroalimentaria*, 15, 37 – 47.
- Machado, A. C. (1998). Apertura comercial, competitividad y estrategias tecnológicas agropecuarias en América Latina. 1998. *Agroalimentaria*, 7(12).
- Macías, M. A. (2000). La hortofruticultura mexicana en el marco de las nuevas corrientes de competitividad industrial. *Agroalimentaria*, 11(12)
- Mamaqui, X., Meza, L. y Albisu, L. Mm (2002). Factores que influyen en la competitividad y estrategias de las empresas agroindustriales en Aragón, España. *Agroalimentaria*, 14(2), 69–88.
- Mañalich, I. (2004). El sector agrícola cubano en la década de 1990. *Un análisis de competitividad*,. 18(02), 35 – 45.

- Martínez, T. A., de Cal A., Melgarejo P., y López, J. M. (2004). Alternativas químicas al bromuro de metilo en viveros de fresa en España. *Phytoma España: La revista profesional de sanidad vegetal*, 161, 14-19
- Mercado, E. (2007). Los ámbitos normativos, la gestión de la calidad y la inocuidad alimentaria: una visión integral. *Agroalimentaria*, 24(02), 119 – 134.
- SAGARPA (2005). *Plan rector sistema nacional fresa*. Documento válido por el comité sistema de producto fresa en sesión de 18 de marzo 2005.
- Sanz, J., Rodríguez, M., y Mili, S. (1998). Estrategias competitivas ante la globalización de los intercambios comerciales: La cadena del aceite de oliva en España. *Agroalimentaria*, 7(12).

## ANEXO.

En la figura 1 se muestra que en el año de 2002, la superficie cultivada de fresa en el Valle de San Quintín no llegaba a las 700 hectáreas. Para el año 2006 las hectáreas cultivadas alcanzaron a más de 1500 hectáreas, teniendo un decremento para el 2007 de 1386 hectáreas. Esto se pudo haber debido a llegada de empresas extranjeras y a que más agricultores se han dedicado a esta actividad.

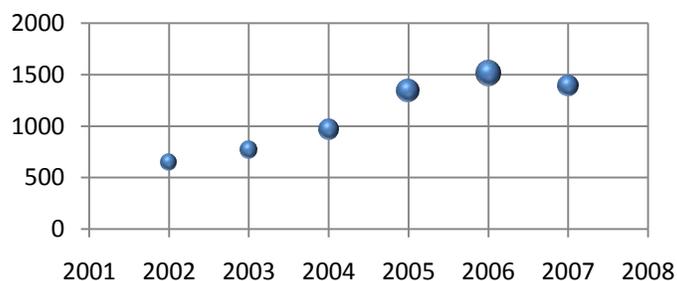


Fig. 1. Superficie cultivada de fresa (en Hectáreas) en el Valle de San Quintín, a lo largo de los últimos 6 años.

*Elaboración propia, con datos de la SIAP: Anuario estadístico de producción agrícola.*

En la figura 2 se puede apreciar que en el año de 2002, la producción de fresa cultivada en el Valle de San Quintín no llegaba a las 30 000 toneladas, mientras que para el año 2006 la producción de fresa cosechada alcanzó más de 70 00 toneladas, teniendo un decremento para el 2007 de 49 344 toneladas. El decremento, directamente proporcional a las hectáreas cultivadas, puede haber tenido las mismas causas indicadas anteriormente y se pronostica un nuevo decremento para el periodo 2009-2010.

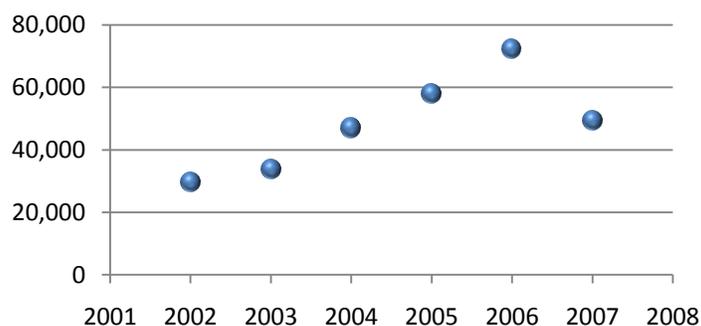


Fig. 2. Producción cosechada de fresa (en toneladas) en el Valle de San Quintín, a lo largo de los últimos 6 años.

*Elaboración propia, con datos de la SIAP: Anuario estadístico de producción agrícola.*