

Sistema Boliviano de
Productividad
y Competitividad

DIAGNÓSTICO DE LA CADENA PRODUCTIVA “UVAS, VINOS Y SINGANIS” (TARIJA Y CHUQUISACA)



Autor:

Akihiro Tsukamoto

*Asesor en Promoción de PyMEs
Agencia de Cooperación Internacional del Japón
(JICA)*

Bolivia, Octubre de 2005

Contenido:

1	INFORMACIÓN BÁSICA Y CARACTERÍSTICAS DE LA CADENA PRODUCTIVA	P2
2	CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS DE LOS VITICULTORES Y SU PROBLEMÁTICA	P6
3	CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS DE LAS PROCESADORAS VINICOLAS Y DE SINGANIS Y SU PROBLEMÁTICA.	P11
4	ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS DE LA CADENA PRODUCTIVA	P17
5	PROPUESTAS PARA LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA CADENA PRODUCTIVA	P20

Introducción:

El presente Diagnóstico de la Cadena Productiva de Uvas, Vinos y Singanis ha sido realizado en respuesta a la solicitud del Director General Ejecutivo de la Unidad de Productividad y Competitividad (UPC). El diagnóstico mediante el procedimiento de: Recolección previa de información → Establecimiento de hipótesis → Visita de campo (incluyendo entrevistas muestrales con empresarios y agricultores) → Realización de encuestas a productores (aplicando la metodología de diagnóstico utilizada en zonas productoras del Japón) → Análisis de la problemática (aplicando 7 herramientas nuevas de control de calidad, N7). Los trabajos, como ser, el estudio de encuestas fueron realizados con el apoyo de las entidades y organizaciones bolivianas tales como: UPC, ANIV (Asociación Nacional de Industriales Vitivinícolas), CDC Tarija (Consejo Departamental de Competitividad de Tarija), CENAVIT (Centro Nacional Vitivinícola) y otros.

1. INFORMACION BASICA Y CARACTERISTICAS DE LA CADENA PRODUCTIVA

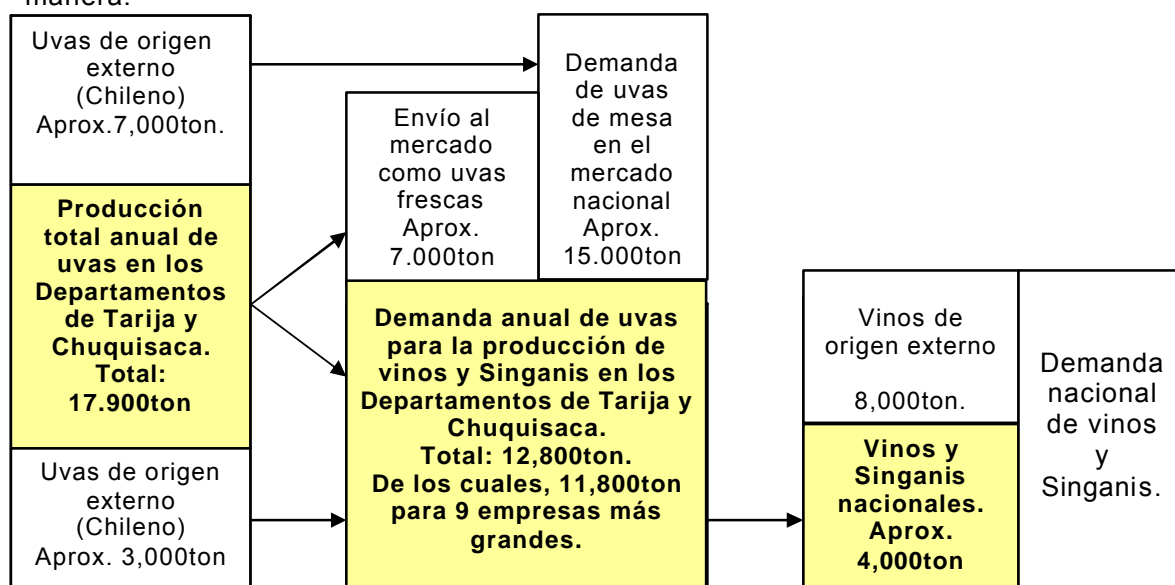
Resumen:

- La gran mayoría de la viticultura, vinicultura y la producción de singanis en Bolivia, se realiza en los Departamentos de Tarija y Chuquisaca. En ellos existen una afluencia de uvas y vinos importados y de contrabando, y la producción nacional está por debajo de la demanda nacional.
- La mayor parte de la materia prima de los viticultores y productores de singanis depende de los viticultores pequeños y medianos de la región. Razón por la cual, la cadena productiva tiene una relación relativamente alta entre eslabones, en comparación a la cadena productiva “lechería - productos lácteos”, “turismo - artesanía popular”, entre otras.
- El flujo de caja no es bueno en toda la cadena productiva.
- La Cadena Productiva de “Uvas, Vinos y Singanis” es la tercera cadena, de ocho, que ha suscrito su Primer Acuerdo Boliviano de Competitividad (ABC) entre el sector público y privado, y en el mes de septiembre de 2005 ha renovado su Acuerdo, mediante la coordinación de la Unidad de Productividad y Competitividad (UPC), dependiente del Ministerio de Desarrollo Económico (MDE), el Comité de Competitividad de la Cadena (CCC-UVS) y el Consejo Departamental de Competitividad de Tarija (CDC-Tarija).

1-1. Información General, Distribución y Mercado

Del Estudio de Identificación, Mapeo y Análisis Competitivo del Cluster de Uvas, Vinos y Singanis, del Sur de Bolivia, realizado en el marco del Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad (SBPC), que proporciona la información básica sobre las características de la cadena integral de producción de “uvas, vinos y singanis” de los Departamentos de Tarija y Chuquisaca, se puede resumir lo siguiente:

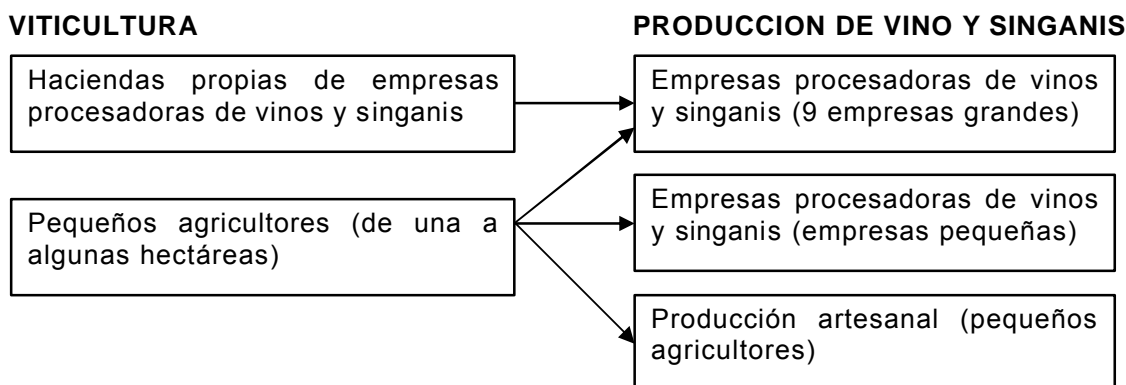
- En cuanto a uvas y vinos, básicamente no están produciéndolos para satisfacer cuantitativamente la demanda nacional. El mercado nacional está inundado por uvas y vinos de origen extranjero.
- El flujo de productos en la cadena de producción de “uvas, vinos y singanis” en los departamentos de Tarija y Chuquisaca, se puede esquematizar de la siguiente manera:



Nota: datos ordenados en base a diferentes informaciones mencionadas en el Estudio de Identificación, Mapeo y Análisis Competitivo realizado en el marco del Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad (SBPC), pudiendo existir errores debido a las diferentes fuentes de información y datos.

- El monto total de la venta de uvas, vinos y singanis de origen nacional es de 24 millones de dólares por año, de los cuales las uvas de mesa destinadas para los consumidores en general, asciende a 6 millones de dólares, vinos a 8 millones de dólares y los singanis a 10 millones de dólares, respectivamente.
- En los mercados de la ciudad de Cochabamba, el precio de uva tarijeña es más caro, en un 50% en comparación a la uva chilena.

El resultado de la información recopilada de las personas de la zona, sobre la situación actual, de la cadena productiva del departamento de Tarija gráficamente se puede sintetizar como se muestra en la siguiente figura, siendo notoriamente diferente al flujo de la cadena productiva de “ganado lechero a productos lácteos” del departamento de Santa Cruz.



La gran diferencia con la cadena productiva de “ganado lechero a productos lácteos”, es que **la gran parte de la materia prima de primera instancia en la cadena de producción de “Uvas, Vinos y Singanis” depende de los productos de los pequeños y medianos agricultores.** Dicho de otra manera, en la cadena productiva de “ganado lechero a productos lácteos” se ha podido observar estratos internos en dicha cadena según el tamaño, es decir, la Empresa PIL, que es la empresa más grande en procesamiento lácteo, adquiere la leche cruda de las granjas lecheras grandes, mientras que las empresas medianas y pequeñas adquieren la leche cruda de las granjas lecheras medianas, y los productores lácteos artesanales adquieren la leche cruda de las granjas lecheras pequeñas, respectivamente. Sin embargo, en la cadena productiva de “Uvas, Vinos y Singanis” del Departamento de Tarija, no se observa este tipo de estrato interno. Por consiguiente, si suponemos que la administración agrícola de los pequeños y medianos agricultores, que están río arriba (primera instancia) del flujo de materia prima, es de bajo rendimiento o ineficiente, afectará a toda la cadena de producción. De la misma manera, el factor negativo del mercado afectará notablemente, no solamente a los productores de vinos y singanis, sino también a los agricultores vitícolas. En este sentido, la cadena de producción de “Uvas, Vinos y Singanis” es una cadena que tiene **una fuerte influencia mutua o interdependencia entre cada estrato interno de la misma cadena.**

1-2. Flujo de Dinero: Problema General en la Cadena de Producción

Según las encuestas realizadas a los productores, en el mes de septiembre de 2005, el requerimiento de capital de los productores en la cadena de producción, se muestra en el siguiente cuadro:

Resultado de Encuestas sobre el Requerimiento de Capital según Productores y Fabricantes en la Cadena de Producción.

Requerimiento de Capital	Procesadoras Modernas de Vinos y Singanis (3 empresas)		Agricultores Medianos con más de 3Has. de Terreno Agrícola (8)		Agricultores Pequeños con más de 3Has. de Terreno Agrícola (13)		Total 23 Empresas/ Agricultores	
Capital de Inversión (para nuevos negocios)	1	33%	2	25%	9	69%	12	52%
Capital de Inversión (para ampliación de actual operación)	3	100%	6	75%	9	69%	18	78%
Capital de Trabajo	0	0%	2	25%	10	77%	12	52%

El cuadro anterior muestra que los agricultores pequeños están carentes, tanto de capital de inversión como de capital de operación, significando esto simplemente que les están faltando estos capitales, especialmente el de operación, por deficientes flujos de caja. En el caso de las procesadoras de vinos y Singanis, y los agricultores medianos, se muestra que les está faltando el capital de inversión, principalmente el capital para la ampliación de la actual operación. Esta tendencia se puede confirmar con otra encuesta, realizada a las procesadoras relativamente grandes, quienes indicaron que la debilidad de sus empresas es la carencia de capital de operación, por lo que, parece que se puede afirmar que **toda la cadena productiva está afrontando un mal flujo de caja, excepto algunas empresas grandes.**

1-3. Principales Organismos de Apoyo a la Cadena Productiva

(1) Centro Nacional Vitivinícola (CENAVIT)

El CENAVIT es un centro organizado por el sector privado que desarrolla sus actividades a nivel nacional, pero principalmente en el departamento de Tarija. Es un centro que desarrolla y difunde la técnica de producción vitícola y la técnica de procesamiento vinícola, recibiendo subvenciones para sus operaciones de algunas Prefecturas, como la Prefectura de Tarija. Este centro dispone de un laboratorio de examen de calidad, una planta experimental de procesamiento de vinos y una granja experimental vitícola. En la planta experimental de procesamiento de vinos se realizan investigaciones, tales como, el efecto de cambio de condiciones de procesamiento a la calidad de vinos. La granja experimental vitícola produce plantines de cepas de uva mediante injertos, como medida preventiva contra las enfermedades.

(2) Unidad de Productividad y Competitividad (UPC)

La Unidad de Productividad y Competitividad es la Secretaria Técnica del Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad (SBPC), creada el año 2001. La UPC desde su creación trabaja en la formulación, ejecución y control de las políticas y programas para el desarrollo de cadenas productivas. En cuanto a la formulación de políticas, la UPC ha elaborado la Estrategia Nacional de Productividad y Competitividad, que es una estrategia ejecutiva de la política de desarrollo económico para la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (EBRP).

En cuanto a los resultados logrados en la ejecución de las políticas y programas del desarrollo de las Cadenas Productivas, se tienen elaborados 20 Estudios de Identificación, Mapeo y Análisis Competitivo, así como 8 Acuerdos Bolivianos de Competitividad (ABCs) firmados, para las cadenas de Quinua, Oleaginosas, Uvas, Vinos y Singanis, Maderas y sus manufacturas, Cueros y sus manufacturas, Trigo, Avícola/Granos y Palmito, sobre las cuales la UPC está enfocando su trabajo de Seguimiento e Implementación de las acciones establecidas en los ABCs.

(3) Consejo Departamental de Competitividad (CDC-Tarija)

Los Consejos Departamentales de Competitividad son instancias de coordinación, concertación y articulación para el desarrollo de actividades a nivel regional, que mejoren la competitividad y productividad. Los CDCs están integrados por representantes de las Prefecturas, gobiernos municipales, instituciones públicas descentralizadas, sector académico y de los gremios de cada región. Los CDCs tienen, entre otras, las siguientes atribuciones: i) contribuir a definir la vocación productiva departamental, ii) promover la construcción de la visión estratégica sobre la productividad y competitividad de la región, iii) establecer alianzas estratégicas entre el sector público y privado, iv) promover inversiones concurrentes entre el sector público y privado, entre otros.

Por otra parte, en el mes de junio de 2005, la Unidad de Productividad y Competitividad ha organizado el Primer Foro Boliviano de Competitividad. Como resultado de este Foro, se ha acordado la realización de foros de competitividad en el ámbito departamental. El Primer Foro Departamental de Competitividad se llevo a cabo en el Departamento de Tarija, en el mes de agosto de 2005, y en el mes de noviembre de 2005 se realizará el Segundo Foro Departamental de Competitividad en el departamento de Pando. El propósito de estos foros departamentales de competitividad es determinar las líneas de acción de desarrollo económico social en cada departamento.

Durante los días 29 y 30 de septiembre de 2005, de manera conjunta entre el CDC del Departamento de Tarija, la UPC y el Comité de Competitividad de la Cadena de Uvas, Vinos y Singanis, han llevado adelante un Taller con el objeto de evaluar y renovar su Agenda de Competitividad.

1-4. Avances de las acciones en el Marco del ABC

La Cadena Productiva de “Uvas, Vinos y Singanis”, en el mes de mayo de 2004 ha firmado su Primer Acuerdo Boliviano de Competitividad (ABC), donde participaron los principales actores empresariales, organizaciones representantes de los productores de uvas, instituciones públicas como la Prefectura de Tarija los Municipios de Cercado y Uriondo y algunas instituciones de apoyo a la cadena, entre otros. En el marco de este Acuerdo, se impulsó el desarrollo de la cadena basada en una estrategia común donde se formularon 42 acciones tendientes en apoyar el desarrollo de la cadena productiva. En el mes de septiembre de 2005, se llevó a cabo la evaluación, con los actores económicos de la cadena, sobre el avance de estas acciones, habiéndose logrado renovar este Primer Acuerdo con una nueva Agenda que regirá el accionar de la cadena en los próximos 5 años. Asimismo se ha logrado validar una Propuesta de Apoyo a la Cadena con fondos de la cooperación holandesa que permitirá desarrollar cuatro componentes importantes relacionados con el mercado interno, tecnología, promoción de productos y articulación de actores para fortalecer y mejorar la competitividad de la cadena.

2. CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS DE VITICULTORES Y SU PROBLEMATICA

Resumen:

- La producción de uvas en los Departamentos de Tarija y Chuquisaca representa el 85% de la producción nacional, pudiendo producir uvas de excelencia en sabor y fragancia, ya que la vid es cultivada en la zona más alta del mundo para este tipo de cultivo. Sin embargo, granizadas de los años 2001 y 2002, ocasionaron la pérdida del 40% de la producción de uva, debido a las incipientes técnicas de cultivo agrícola.
- Los vinos y singanis de tipo artesanal producidos por pequeños agricultores, ya se encuentra saturado en el mercado local de Tarija.
- Al contrario de los agricultores medianos, quienes realizan esfuerzos para la estandarización del proceso y mano de obra del cultivo, los agricultores pequeños no conocen la importancia de la estandarización de las labores agrícolas. Además, la administración agrícola de los agricultores pequeños son muy vulnerables a las inclemencias del tiempo y otros factores naturales, en comparación a los agricultores medianos, debido a la falta de técnicas y control agrícola. Por consiguiente, es necesario difundir no solamente la técnica agrícola sino también el control agrícola, para mejorar la administración agrícola, especialmente en los pequeños agricultores.
- Al contrario de los agricultores medianos que entregan aproximadamente la mitad de su producción de uvas a las procesadoras de vinos y singanis, los agricultores pequeños destinan sus uvas para la venta en el mercado interno, en una proporción alta, como uvas frescas de mesa. Esto se debe a que, ellos se orientan a la venta al contado, debido a la situación especialmente severa en el manejo de sus capitales. (Las procesadoras de vinos y singanis también atraviesan el problema de la escasez de capital de trabajo, por lo que sus condiciones de pago tampoco son buenas).

2-1. Información General sobre la Producción Vitícola de los Departamentos de Tarija y Chuquisaca

De acuerdo al Estudio de Identificación, Mapeo y Análisis Competitivo elaborado en el marco del SBPC sobre la Cadena Productiva de Uvas, Vinos y Singanis, la información básica sobre la producción de uvas en los Departamentos de Tarija y Chuquisaca, se puede resumir de la siguiente manera:

- Los Departamentos de Tarija y Chuquisaca pueden producir uvas de buena calidad, tanto en sabor como en fragancia, ya que se encuentran en tierras altas (de 1.600 a 2.850 m.s.n.m.), en comparación a otras regiones productoras de uvas en el mundo. Sin embargo, en el caso de los pequeños agricultores, la calidad de sus uvas no es uniforme ni estable, debido a problemas técnicos y de control.
- La superficie cultivada para la producción vitícola del Departamento de Tarija es de aproximadamente 2.000 hectáreas (un 66% del total nacional), mientras que en el Departamento de Chuquisaca es de 400 hectáreas (13% del total nacional), ocupando entre estos dos departamentos un poco menos del 80% del total de la superficie cultivada a nivel nacional. Por otra parte, la producción vitícola del Departamento de Tarija es de 15.600 toneladas (74% del total nacional), mientras que la del Departamento de Chuquisaca es de 2.300 toneladas (11% del total nacional). El rendimiento por hectárea de uvas en el Departamento de Tarija es de 7.280 Kg/ha, pudiendo decir que es un poco más alto que el promedio nacional (la productividad por unidad de espacio cultivado es más del doble que en caso del Departamento de Potosí), sin embargo, es notoriamente más bajo en relación a otros países productores de uvas. En el caso del Departamento de Tarija, durante el período 2001 – 2002 se ha perdido aproximadamente el 39% de

la producción vitícola del total departamental, debido a enfermedades y condiciones climáticas (granizo) adversas.

- El 80% de la producción de uvas del Departamento de Tarija corresponde a la variedad Moscatel.
- En el Departamento de Tarija, se estima en 25 millones de dólares americanos, la inversión total acumulada para la producción vitícola.

2-2. Situación Administrativa de los Agricultores Vitícolas.

La mayoría de los viticultores son pequeños agricultores que poseen entre una y unas cuantas hectáreas de tierra agrícola, siendo pocos los agricultores grandes. La productividad es baja en la agricultura de pequeña escala, debido a la falta de capital y de conocimiento. Sin embargo, la organización de agricultores está bastante adelantada.

No son pocos los casos de agricultores que al mismo tiempo fungen como productores artesanales de vinos y singanis. En general, la calidad de sus productos es mala y se dice que, existen inclusive vinos sintéticos adulterados y de mala calidad. (En contraposición a estos vinos, comenzaron a aparecer también vinos artesanales de buena marca y de calidad).

En el mes de agosto de 2005, en la zona de Concepción del Departamento de Tarija se ha realizado entrevistas mediante encuestas a los pequeños agricultores vitícolas (que poseen tierra agrícola de 1 a 2 hectáreas), logrando obtener las siguientes opiniones sobre la Cadena de Producción:

- Aunque puedo hacer vinificación en forma artesanal, estoy enviando a la venta exclusivamente en uvas, ya que aunque produzca el vino, no tengo el conocimiento en la distribución y venta. (opinión de un hombre de mediana edad).
- En cuanto al envío de uvas como materia prima a las empresas procesadoras de vinos y singanis, dijeron que el pago por parte de las empresas se atrasa, además de que las empresas son rigurosas en sus condiciones de compra cuando el año tiene buena cosecha, mientras que, cuando la oferta de uvas escasea se nos acercan diciendo: "quiero comprar toda la cantidad de uvas que usted disponga". (opinión de varios agricultores).
- Para aumentar la producción de uvas, lo primero es aumentar la superficie de cultivo. (opinión de varios agricultores).

Tomando en cuenta las opiniones de varios pequeños agricultores, tal como se indica en el párrafo anterior, es posible suponer lo siguiente:

- ① **Los vinos elaborados en forma artesanal se encuentran saturados en el mercado local.**
- ② **Las relaciones entre los agricultores y las empresas procesadoras de vinos y singanis no son ciertamente buenas (especialmente en las condiciones de pago).**
- ③ **Los agricultores tienen poco interés en el mejoramiento de las técnicas de producción.**

En la práctica, los supuestos arriba mencionados han sido demostrados en su mayoría, mediante el estudio de encuestas realizadas a 20 agricultores, en el mes de septiembre de 2005. En las encuestas se preguntó a 20 agricultores del Departamento de Tarija, sobre los problemas administrativos con los que tienen dificultades, con lo que se logró obtener respuestas válidas de 13 agricultores, cuyo resultado se indica en el siguiente cuadro.

Problemas Administrativos que reconocen los Pequeños Viticultores (menos de 3has.) y Medianos (de 3 a 5has.) del Departamento de Tarija.

		Respuestas de 7 Agricultores Medianos		Respuestas de 6 Agricultores Pequeños		Total 13 personas	
Venta	Dificultad en la formación de estrategias y políticas de venta	6	86%	4	67%	10	77%
	Falta de competitividad en el precio de productos (uvas)	5	71%	3	50%	8	62%
	Falta de competitividad en la calidad de productos (uvas)	4	57%	4	67%	8	62%
	Dificultad en el establecimiento de mercados objetivos	3	43%	1	17%	4	31%
	Dificultad en la recolección de informaciones del mercado	4	57%	6	100%	10	77%
	Desarrollo y cultivo de nuevas especies de vid.	0	0%	1	17%	1	8%
	Dificultad sobre la canalización de venta	2	29%	5	83%	7	54%
	Competencia excesiva con otros viticultores del interior del país	4	57%	3	50%	7	54%
	Competencia excesiva con las uvas importadas	6	86%	4	67%	10	77%
Problemas con los fabricantes de vino y con el sector comercial	2	29%	4	67%	6	46%	
Producción	Baja productividad	5	71%	6	100%	11	85%
	Falta de modernización de las instalaciones productivas	2	29%	2	33%	4	31%
	Atraso en la técnica de producción agrícola	3	43%	2	33%	5	38%
	Dificultad en la planificación y control de producción agrícola	3	43%	3	50%	6	46%
	Dificultad en la estandarización del procedimiento de cultivo vitícola	3	43%	1	17%	4	31%
	Dificultad en la estandarización del uso de suelo y de fertilizantes, etc.	2	29%	0	0%	2	15%
	Dificultad en la estandarización de la labor de cultivo agrícola	4	57%	1	17%	5	38%
	Dificultad en la administración y control de registro de productos (uvas) y de su almacenamiento	3	43%	1	17%	4	31%
	Dificultad en la adquisición de herramientas agrícolas pequeñas, fertilizantes y plantines, a precios adecuados	4	57%	5	83%	9	69%
	Dificultad en la adquisición de herramientas agrícolas pequeñas, fertilizantes y plantines, de calidad adecuada	3	43%	2	33%	5	38%
	Dificultad en la adquisición de herramientas agrícolas pequeñas, fertilizantes y plantines, en la época adecuada	3	43%	2	33%	5	38%
	Dificultad en el control de calidad de las uvas	3	43%	2	33%	5	38%
Gerencia y Manejo	Dificultad en la visión administrativa agrícola	2	29%	3	50%	5	38%
	Problemas en la calidad de trabajadores agrícolas	3	43%	3	50%	6	46%
	Dificultad en la administración financiera	0	0%	1	17%	1	8%
	Dificultad en la presupuestación	3	43%	0	0%	3	23%
	Dificultad en la contabilidad interna	1	14%	6	100%	2	15%
	Dificultad en el control de costo	4	57%	2	33%	6	46%
Factores Internos y Externos	Impacto negativo por clima y tiempo	6	86%	6	100%	12	92%
	Problema de calidad de suelo	4	57%	6	100%	10	77%
	Problema de relacionamiento con el sector público	3	43%	1	17%	4	31%
	Problemas impositivos	2	29%	1	17%	3	23%
	Problemas de régimen legal sobre las actividades económicas	3	43%	3	50%	6	46%
	Impacto negativo por la falta de educación básica que afecta a la administración de una familia agricultora	2	29%	4	67%	6	46%
	Impacto negativo por la falta de educación profesional que afecta a la administración de una familia agricultora	2	29%	4	67%	6	46%
	Dificultad en el control de calidad de las uvas	3	43%	2	33%	5	38%
	Falta de relaciones de cooperación entre los gremiales (agricultores vitícolas)	1	14%	0	0%	1	8%
	Dificultad de acceso al crédito financiero	1	14%	1	17%	2	15%
	Problema de la situación económica de todo el país	2	29%	1	17%	3	23%

De acuerdo al resultado de las encuestas arriba indicado, las características administrativas principales de los agricultores vitícolas del Departamento de Tarija y su problemática, se pueden resumir de la siguiente manera:

- En cuanto a los agricultores medianos, los que sienten las dificultades en la estandarización del procedimiento de cultivo, uso de tierras y fertilizantes, labor de cultivo, etc. son de un número relativamente mayor, mientras que los agricultores pequeños no perciben, casi nada, las dificultades en la estandarización de los trabajos agrícolas. Se puede decir que, esto evidencia que, **los agricultores pequeños no conocen suficientemente la importancia del mejoramiento de productividad, mediante la estandarización de trabajos agrícolas**. De igual manera, se puede pensar que los agricultores pequeños no realizan el control de costos.
- En cuanto a la proporción de agricultores que se quejan del efecto negativo relacionado con el clima, tiempo y calidad de suelo, es absolutamente mayor en los agricultores pequeños que en los agricultores medianos. Este hecho nos indica que los agricultores pequeños tienen mayor debilidad a los factores externos, como ser el tiempo, en su administración agrícola, debido a la incipiente técnica agrícola.
- Los agricultores pequeños atribuyen la causa de su baja productividad exclusivamente al encarecimiento de los costos de inversión, como ser los plantines, fertilizantes, etc. y todavía no han reconocido su deficiencia en la técnica agrícola y falta de control.
- En comparación con los agricultores medianos, la gran mayoría de los agricultores pequeños sienten dificultades sobre la recolección de información del mercado y canalización de las ventas, al mismo tiempo, no tienen problemas sobre el establecimiento de un mercado objetivo. Este hecho insinúa que el volumen absoluto de venta de los agricultores es pequeño, además de que realizan la venta indirecta a través de los intermediarios.
- Los agricultores pequeños tienen mayor descontento con la educación, en comparación con los agricultores medianos. Esto sugiere la falta o insuficiencia de instrucción en los propios agricultores.
- Son pocos los que tienen dificultades en la administración financiera, tanto en los agricultores medianos como en los pequeños. Por otra parte, la mayoría de ellos señalan la falta de capital como una de las dificultades, estando estos dos aspectos en una franca contradicción. Se puede pensar que en general no han desarrollado una adecuada administración financiera.

Al observar la sumatoria de los porcentajes de respuestas de los agricultores medianos y pequeños, los siguientes aspectos son los que un alto porcentaje de agricultores sienten como una dificultad: a) efecto del clima y tiempo (92%), b) baja productividad (85%), c) dificultad en el establecimiento de estrategia de venta (77%), d) dificultad en la recolección de información del mercado (77%), e) competencia excesiva con las uvas importadas (77%), f) problema de calidad de suelo (77%), **pudiendo notar que, en general, tienen dificultades en el mercado y en la venta**. Por otra parte, en comparación con los agricultores medianos, los agricultores pequeños respondieron que sus relaciones con las procesadoras de vinos y Singanis no son buenas, en comparación con los agricultores medianos. Las encuestas realizadas a los agricultores sobre el destino de venta, sugiere claramente este hecho, cuyo resultado se puede resumir en el siguiente cuadro:

Resultado de la Sumatoria de Encuestas a los Viticultores con Relación al Destino de Venta

	Agricultores Medianos	Agricultores Pequeños	Total
Venta directa de uvas a las plantas procesadoras de vinos y Singanis.	46%	20%	37%
Venta directa como uvas frescas en el mercado local.	5%	16%	9%
Venta indirecta como uvas frescas en el mercado local, a través de intermediarios.	2%	4%	2%
Venta directa como uvas frescas en los mercados de La Paz, Santa Cruz y otros del interior.	13%	34%	20%
Venta indirecta como uvas frescas en los mercados de La Paz, Santa Cruz y otros del interior, a través de intermediarios.	30%	27%	29%
Venta como vinos y Singanis artesanales	4%	0%	3%
Total	100%	100%	100%

El cuadro anterior es el resultado del ordenamiento del porcentaje de venta supuesta, según el destino de venta, en base a las comparaciones entre el porcentaje de destino de venta de cada agricultor y la superficie agrícola en propiedad del mismo. De este cuadro, se puede deducir la siguiente realidad:

- **Los agricultores medianos entregan más o menos la mitad de sus productos a las plantas procesadoras de vinos y singanis, mientras que los agricultores pequeños venden la mayoría de sus productos en otros mercados del interior, como uvas frescas.** Esto nos insinúa que, **los agricultores pequeños tienden a seleccionar sus ventas en otros mercados (del interior) por ser de rápida monetización, en vez de ventas a las plantas procesadoras de vinos y singanis, cuya recuperación de dinero requiere de largo tiempo, debido a la falta de capital de operación que en estos agricultores es bastante grave.** La no buena relación entre los agricultores pequeños y las plantas procesadoras de vinos y singanis, se debe al retraso en el pago por parte de estas plantas procesadoras.
- En cuanto al destino de venta como uvas frescas, los agricultores pequeños tienen mayor proporción de venta en el mercado local, en comparación con los agricultores medianos. Esto supone que los agricultores pequeños no tienen, necesariamente, consolidados sus propios canales de venta en las grandes urbes o centros de consumo.

3. CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS DE LAS PROCESADORAS VINICOLAS Y DE SINGANIS Y SU PROBLEMÁTICA.

Resumen:

En cuanto a la problemática o temas administrativos en general, de las empresas procesadoras de vinos y singanis, los mismos se pueden resumir en los siguientes puntos, aunque se observa una diferencia en las características administrativas entre las empresas modernas y las de tipo artesanal.

- ① La operación productiva y de venta se vuelve ocasional e inconsistente, por la inestabilidad en la recepción de materia prima. Debido a esto, la misma productividad se vuelve baja.
- ② La venta está concentrada en el mercado local, por lo que la existencia de mercaderías en el comercio minorista del lugar se ha vuelto excesiva. Esta situación hace empeorar el flujo de caja en toda la cadena productiva, incluyendo a las empresas procesadoras, siendo necesario realizar reformas en la estrategia de mercadeo. En el caso de las empresas procesadoras de Tarija, sería bueno complementar y reforzar las actividades conjuntas entre las empresas en el campo de mercadeo, ya que las actividades de relacionamiento entre ellas están relativamente avanzadas, en comparación a nivel nacional.
- ③ Aunque, el mejoramiento de la competitividad en el precio es uno de los temas importantes, debido a la competencia muy fuerte con los productos importados y de contrabando, será igualmente importante fortalecer la competitividad mediante el mejoramiento de la calidad de los productos y de administración, tomando en cuenta que la mayoría de las empresas que han logrado incrementar sus ventas en los últimos 3 años, son aquellas que tienen seguridad y confianza en la calidad de sus productos y en la técnica administrativa de sus empresas.

3-1. Sumario de Producción de Vinos y Singanis en los Departamentos de Tarija y Chuquisaca

Según el estudio Identificación, Mapeo y Análisis Competitivo del Cluster de Uvas, Vinos y Singanis del Sur de Bolivia, la información básica sobre la producción de vinos y singanis en los Departamentos de Tarija y Chuquisaca se puede resumir de la siguiente manera:

- Se estima que, la inversión total acumulada para la producción de vinos y singanis en los Departamentos de Tarija y Chuquisaca, asciende a 45 millones de dólares americanos.
- La capacidad de producción de las 9 empresas más grandes de fabricación de vinos y singanis del Departamento de Tarija, asciende al 70% de la capacidad total nacional, y su producción ocupa el 80% del total nacional. En el cuadro de la siguiente hoja, se muestra la capacidad y volumen de producción de vinos y singanis en los dos departamentos.
- El 25% del consumo total nacional es de producción nacional, existiendo muchos productos vinícolas de contrabando desde Argentina y otros países. El 55% de singanis que se vende en el mercado nacional son adulterados o de contrabando.

Capacidad, Volumen y Rendimiento en la Producción de Vinos y Singanis, en los Departamentos de Tarija y Chuquisaca.

(Gestión 2002)

		Capacidad de Producción		Volumen de Producción						Tasa de Operación (%)
		(HL.)	(%)	Vinos		Singanis, etc.		Total		
				(HL.)	(%)	(HL.)	(%)	(HL.)	(%)	
Tarija	Empresas grandes	151,360	70.1%	29,500	84.7	21,850	86.8%	51,350	85.6%	33.9
	Empresas medianas y pequeñas	12,400	5.7%	2,770	8.0	75	0.3%	2,845	4%	22.9
	Artesanales	820	0.4%	323	0.9	144	0.6%	467	0.8%	57.0
	Total departamental	164,580	76.2%	32,593	93.6	22,069	87.7%	54,662	91.1%	33.2
Chuquisaca	Empresas grandes	45,000	20.8%	300	0.9	2,500	9.9%	2,800	4.7%	6.2
	Empresas Medianas y pequeñas	2,000	0.9%	916	2.6	586	2.3%	1,502	2.5%	34.8
	Artesanales	4,311	2.0%	916	2.6	586	2.3%	1,502	2.5%	34.8
	Total departamental	51,311	23.8%	2,216	6.4	3,106	12.3%	5,322	8.9%	10.4
Gran Total		215,891	100%	34,809	100%	25,175	100%	59,984	100%	27.8

Fuente: INE

Nota: Empresas grandes indicadas en este cuadro, son empresas de tamaño mediano o pequeño a nivel internacional.

3-2. Características Administrativas de las Procesadoras de Vinos y Singanis

Siete de las nueve procesadoras mayores de vinos y singanis están afiliadas a ANIV (Asociación Nacional de Industriales Vitivinícolas). ANIV no permite afiliación de empresas que no cumplen el requisito de la calidad de productos. En la escala empresarial, las 9 procesadoras están consideradas como medianas o pequeñas empresas, excepto la empresa SAIV que es la mayor empresa procesadora de estos productos. La empresa SAIV se está esforzando en mejorar la productividad basada en su propio sistema de administración personal y tiene una alta capacidad de negociación, ya que goza de buena reputación en el mercado nacional. Sin embargo, la mayoría de las demás empresas están preocupadas por los siguientes problemas, según el resultado de las entrevistas realizadas con los empresarios.

- ① Según las normas de la Oficina Internacional de la Viñas y el Vino, el 80% de la materia prima debe ser uvas de origen nacional. Por eso, en el caso de Bolivia las procesadoras vinícolas están obligadas a reducir el rendimiento de la producción, debido al volumen absoluto de la producción de uvas es poco, además de que el costo de producción de vinos es alto, debido al precio elevado de uvas nacionales.
- ② Muchas veces el retraso en el pago de materias primas por parte de las procesadoras de vinos y singanis, a los agricultores pequeños produce insatisfacción. Esto se debe, precisamente, por que las mismas procesadoras están sufriendo dificultades financieras. Ellas también sufren por el atraso en el pago, por parte de comerciantes minoristas y otros.

Según las visitas realizadas a 2 de las 9 procesadoras grandes, para recibir información sobre vinos y singanis que ellos producen, el control de almacenamiento intermedio entre los diferentes procesos de producción no es tan difícil, puesto que los procesos de producción de vinos y singanis están separados entre sí, desde la etapa inicial del proceso.

Se realizaron encuestas a 3 empresas procesadoras de vinos y singanis del Departamento de Tarija, sobre los problemas administrativos en los que ellos perciben que tienen cierta dificultad, cuyo resultado se resume en el siguiente cuadro. Estas 3 empresas son industrias modernas y no incluyen a la empresa tipo artesanal. Además, 2 de las 3 empresas respondieron que su producción se centra en la "Producción dependiente de la Perspectiva (Pronóstico de la demanda)", por lo que, considerando las características de los productos y el mercado, se considera que la mayoría de las empresas de la misma línea de negocio estarían aplicando este "sistema de producción basada en la probabilidad".

Problemas Administrativos que reconocen las Empresas Productoras de Vinos y Singanis del Departamento de Tarija (Empresas Encuestadas: 3)

Venta / Mercadeo	Dificultad en la formación de estrategias de venta	3	33%
	Falta de competitividad en el precio de productos	2	67%
	Falta de competitividad en la calidad de productos	0	0%
	Dificultad en el establecimiento de mercados objetivos	2	67%
	Dificultad en la recolección de informaciones del mercado	2	67%
	Dificultad en el desarrollo de nuevos productos	0	0%
	Falta de capacidad de la sección y encargados de venta	1	33%
	Problemas en la canalización de venta	2	67%
	Competencia excesiva con otras empresas de misma línea	1	33%
	Competencia excesiva con vinos importados	3	100%
Producción / Compras	Baja productividad	1	33%
	Problema de desgaste de instalaciones y falta de modernización	2	67%
	Falta de modernización de técnicas de producción	2	67%
	Dificultad en el control de producción	2	67%
	Dificultad en la conservación de instalaciones productivas	1	33%
	Dificultad en el control de almacenamiento de materia prima	0	0%
	Dificultad en el control de almacenamiento de materiales en proceso de producción	0	0%
	Dificultad en el control de almacenamiento de productos terminados	0	0%
	Dificultad en la adquisición de materia prima (uvas) con precios apropiados	1	33%
	Dificultad en la adquisición de materia prima (uvas) con calidad apropiada	3	100%
	Dificultad en la adquisición de materia prima (uvas) en tiempo de entrega apropiado	1	33%
	Control de calidad de productos	2	67%
	Administración	Dificultad en establecer la visión y misión de la empresa	0
Dificultad en el control organizacional		0	0%
Dificultad en el control de trabajos		0	0%
Falta de capacidad de los empleados		1	33%
Dificultad sobre la educación de empleados		2	67%
Dificultad en la elevación de espíritu emprendedor de empleados		0	0%
Dificultad en el control financiero		1	33%
Dificultad en el control presupuestario		0	0%
Problema en el sistema de contabilidad interna		0	0%
Dificultad en el control de costos		1	33%
Factores Externos	Problema de relacionamiento con el sector público	2	67%
	Mala condición del régimen impositivo	2	67%
	Problema de régimen legal sobre las actividades económicas	3	100%
	Efecto negativo por la falta de educación básica que afecta a la administración empresarial	3	100%
	Efecto negativo por la falta de educación profesional que afecta a la administración empresarial	3	100%
	Falta de relaciones de cooperación con otras empresas de misma línea	2	67%
	Falta de relaciones de cooperación con otros sectores económicos	2	67%
	Dificultad en el acceso a fuentes de financiamiento	3	100%
	Problema de situación económica de todo el país	2	67%

El cuadro anterior nos sugiere lo siguiente, aunque no necesariamente se puede dar un criterio adecuado, debido a la poca cantidad de muestras:

- En general, el nivel de insatisfacción hacia los factores externos es bastante elevado, insinuándonos que las empresas formales están afectadas por las desventajas relativas, en un ambiente en donde la proporción de las empresas y productos informales (incluyendo productos de contrabando) es comparativamente mayor.
- Es de “Producción dependiente de la Perspectiva (Pronóstico de la demanda)”, además de que tienen muchos problemas en los aspectos de venta, como ser, la competencia excesiva con vinos importados, dificultad en el establecimiento de mercados objetivos, entre otros. En contraposición, se indica que no tienen problemas en el control de almacenamiento de productos. Este hecho corrobora **el excesivo almacenamiento de productos en el mercado (en el comercio minorista y otros).**

Quando la producción depende de la perspectiva de la demanda, en una industria de tipo de uso intensivo de instalaciones, como en el caso de la producción de vinos y singanis, no podrían surgir dificultades en el control de producción en circunstancias normales. No obstante, **la existencia de muchas empresas que sienten dificultades en el control de producción, nos sugiere que no está establecida una producción planificada, puesto que la operación en general de las empresas es de tipo ocasional o circunstancial, debido a la inestabilidad en la venta de sus productos y en la adquisición de la materia prima.** Este hecho se demuestra con las encuestas sobre la materia prima y el destino de venta, realizadas a 5 empresas procesadoras de vinos y singanis con instalaciones modernas y 7 empresas de tipo artesanal de la misma línea, cuyo resultado se muestra en el siguiente cuadro:

Sumario de Resultados de Encuestas sobre la Materia Prima y la Venta, realizadas a 12 Empresas de Vinos y Singanis del Departamento de Tarija.

		5 Procesadoras Modernas de Vinos y Singanis (incl. empresas pequeñas)	7 Procesadoras Tipo Artesanal de Vino y Singanis	Total (promedio por carga)
Materia Prima	Provisión propia o desde viñedos cooperativizados	43%	86%	72%
	Provisión desde otros agricultores	57%	14%	28%
	Total	100%	100%	100%
Venta	Venta al mercado local	78%	58%	65%
	Venta a otros mercados del interior	15%	42%	33%
	Exportación	7%	0%	2%
	Total	100%	100%	100%

El cuadro anterior es el resultado de cálculos proporcionales de la fuente de provisión de materia prima y el destino de venta de sus productos, basado en el tamaño organizacional de las empresas que han dado respuestas a las encuestas. Este cuadro no necesariamente nos proporciona una información exacta, puesto que el muestreo es insuficiente, de números muy limitados. Sin embargo, es posible tomar como un hecho los siguientes puntos.

- **Las empresas procesadoras modernas tienen dificultades en cubrir la demanda de materia prima (uvas), con la sola producción de sus propios viñedos y de viñedos cooperativizados, puesto que el volumen de productos es grande, en comparación a las procesadoras de tipo artesanal, existiendo, por consiguiente, la necesidad de adquirir uvas de otros viticultores.** Como se indico anteriormente, se dificulta la adquisición estable de

la materia prima por parte de las procesadoras de vinos y singanis, debido inclusive a la inestabilidad en la producción vitícola de los agricultores por la falta de tecnología y control de producción de los mismos.

En general, la explotación de otros mercados del interior del país (La Paz, Santa Cruz, etc.) y el mercado de exportación es insuficiente, por lo que el destino de venta está concentrado en el mercado local, excepto algunas empresas que sí están ingresando a otros mercados. Por esta razón, se puede suponer que, existe una cantidad considerable de productos almacenados en el mercado local.

Por consiguiente, se puede resumir que los problemas principales de administración empresarial de las procesadoras de vinos y singanis consisten en; ① la baja productividad provocada por la inestabilidad en el suministro de materia prima de buena calidad, ② la dificultad de recuperación de fondos económicos provenientes de las ventas, debido a la saturación de productos en el mercado local por falta de diversificación del destino de venta. El punto ② es un problema administrativo, relacionado con el flujo de dinero, que a su vez determina la vida o muerte de una empresa, por lo que se requiere tomar urgentemente las medidas adecuadas, entre otras, la adecuación de la estrategia de mercadeo. El medio de mercadeo que las 6 empresas procesadoras modernas y las 7 procesadoras de tipo artesanal han puesto en la práctica, es como se muestra en el siguiente cuadro, según el resultado de encuestas realizadas a dichas procesadoras.

Resultado de Encuestas a 13 empresas Procesadoras de Vinos y Singanis en el Departamento de Tarija, sobre el Medio de Mercadeo Ejecutado o en Ejecución.

	6 Empresas Modernas		7 Empresas Artesanales		Total 13 Procesadoras	
	Número de Empresas que han ejecutado	%	Número de Empresas que han ejecutado	%	Número de Empresas que han ejecutado	%
Participación en ferias exposición de mercaderías	5	83%	5	71%	10	77%
Recepción de visita de consumidores a la bodega vinícola	4	67%	3	43%	7	54%
Desarrollo de nuevos productos	4	67%	2	29%	6	46%
Establecimiento de nuevos canales de venta	3	50%	3	43%	6	46%
Elaboración de catálogos	4	67%	1	14%	5	38%
Fortalecimiento de Marca	4	67%	0	0%	4	31%
Elaboración de folletos y afiches de la empresa y sus productos	3	50%	0	0%	3	23%

El resultado principal que se puede extraer del cuadro anterior, es el siguiente:

- Muchas empresas han participado en ferias y exposiciones, sin embargo, en el caso de los países en desarrollo, no necesariamente son eventos apropiados para la explotación de nuevos compradores. Será conveniente establecer claramente el objetivo para participar en estos eventos.
- Un número relativamente mayor de las empresas reciben visitas de los consumidores a las bodegas vinícolas. No se puede esperar de estas visitas un resultado significativo, al no estar acompañadas con medidas, como ser ① el

fortalecimiento en el desarrollo del turismo local, ② agrupación de consumidores locales organizada por las empresas procesadoras. Se debería fortalecer los medios paralelos con visitas a las bodegas vinícolas, a través de las asociaciones empresariales y de cooperativas.

- Hay un número relativamente mayor de las empresas que tratan de desarrollar nuevos productos, especialmente en las empresas procesadoras modernas. Sin embargo, en realidad, las empresas procesadoras modernas están conformadas principalmente por empresas medianas y pequeñas, por lo que, no debería ampliar imprudentemente la línea de sus productos, sino más bien debería desarrollar productos con enfoque claramente establecido, tales como, la diversificación de la misma marca dentro de los productos ya existentes. La diversificación de tipo de mercadería mediante la ampliación de la línea de producto, tiene sus limitaciones con la organización operativa actual, y al contrario, hay mucha posibilidad de debilitar la fuerza física de una empresa. En ese sentido, se puede apreciar que muchas empresas procesadoras modernas, que respondieron a las encuestas, reconocen la importancia de fortalecer una marca propia. Por otra parte, una parte significativa de las empresas de tipo artesanal está con el afán de desarrollar nuevos productos, empero, sería deseable que desarrollen productos completamente nuevos que solamente ellos podrían realizarlos.
- En caso de las empresas procesadoras de tipo artesanal, los casos de utilización de artículos para la promoción de venta, como ser, catálogos y folletos, son contados. Las empresas procesadoras de tipo artesanal son justamente algo artesanal por su tamaño pequeño, por lo que, sería aconsejable elaborar, a nivel de cooperativa, algunos artículos para la promoción de venta.

En cuanto a las actividades conjuntas entre las empresas, se observa el desarrollo de estas actividades en el sector de mercadeo a nivel de las empresas procesadoras modernas, y en el desarrollo de capacidades en las empresas procesadoras de tipo artesanal. En el primer caso, se estima que las actividades se limitarían al nivel de elaboración de folletos y participación en ferias entre otros, en el marco de las asociaciones empresariales, mientras que en el segundo caso, las actividades serían dirigidas a desarrollar capacidades, a través de las cooperativas de agricultores. En el segundo caso, 4 de las 7 empresas de tipo artesanal no han respondido, o han dado respuestas en sentido de que no existe una actividad empresarial conjunta. Esto nos insinúa el atraso en el Interrelacionamiento de las empresas de una misma línea, en las empresas de tipo artesanal.

4. ANALISIS DE LOS PROBLEMAS DE LA CADENA PRODUCTIVA

Resumen:

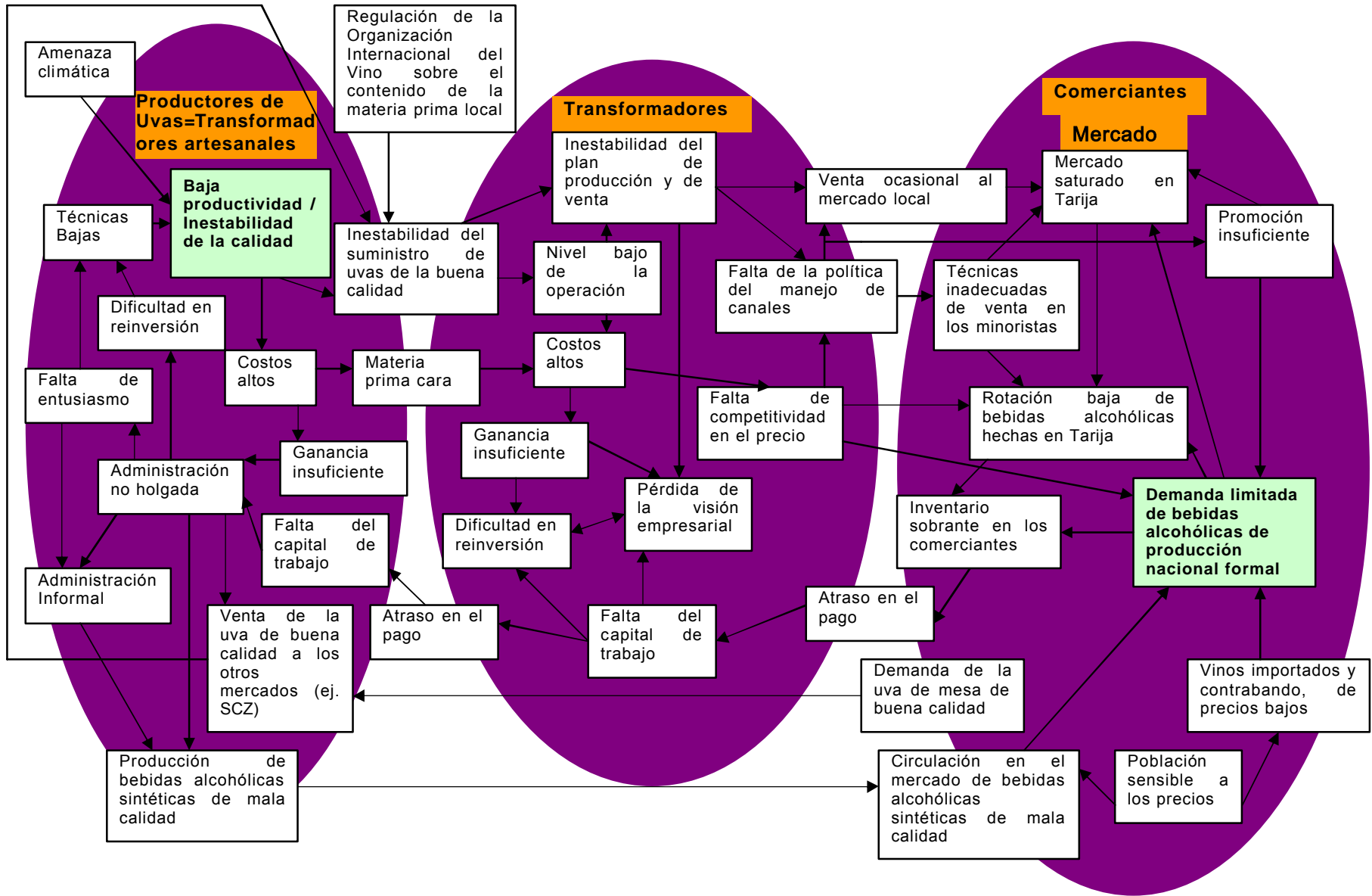
Existen 2 factores principales que restringen el desarrollo de toda la cadena productiva, que son: (1) falta de productividad y competitividad de toda la cadena productiva, causada por la baja productividad e inestabilidad en la calidad de los agricultores vitícolas, y (2) disminución en el flujo de dinero de toda la cadena productiva, provocado por las limitaciones en la demanda de vinos y singanis formalmente producidos en Tarija.

En cuanto a los problemas dentro de la cadena productiva, estos se esquematizan en el "Diagrama de Relaciones" (una de las 7 herramientas nuevas de control de calidad), presentado en la siguiente página. En base a esta figura de relacionamiento, se puede citar los siguientes 2 puntos, como factores principales de limitación que restringen el desarrollo de la cadena productiva:

- (1) **La baja productividad de los agricultores pequeños está provocando muchos problemas en la cadena productiva. Es decir, el precio de uvas para materia prima es elevado, a la vez el suministro de materia prima a las empresas procesadoras es limitado, debido a la baja productividad de los agricultores pequeños. Como resultado, existe un decrecimiento de la competitividad del precio de los vinos elaborados en Bolivia.**
- (2) **Las limitaciones en la demanda de vinos y singanis de producción formal, elaborados en (Tarija) Bolivia, están provocando almacenamiento excesivo de productos y atraso en el pago de los comerciantes minoristas y esto a su vez está causando efectos negativos en el flujo de dinero en toda la cadena productiva. Es decir, existe toda una círculo negativo de: "excesivo almacenamiento de productos en los comerciantes minoristas → atraso en el pago de los comerciantes minoristas → dificultades financieras de las empresas procesadoras → atraso en el pago de las empresas procesadoras → dificultades financieras de los pequeños agricultores (vitícolas)". Cuando el dinero o el capital, que es como la sangre en las actividades económicas, no fluye regularmente, tampoco se puede avanzar hacia "una administración positiva".**

Estos dos factores limitantes pueden homologarse a una relación parecida entre "el huevo y la gallina" ya que, el factor de limitación (1) origina el factor de limitación (2), y el factor de limitación (2) es, a su vez, la causa del factor de limitación (1). Sin embargo, al tomar en cuenta que el factor de limitación (1) está relacionado más con la "ganancia", mientras que el factor de limitación (2) está relacionado más profundamente con el "flujo de caja", es evidente que **debería solucionar preferentemente, y a corto plazo, el factor de limitación (2)**, puesto que, es posible continuar las actividades económicas a corto plazo aunque no hayan ganancias, mientras que el flujo de dinero es un tema de urgente tratamiento, por ser un factor que domina la vida o la muerte de todos los cuerpos empresariales.

Diagrama de Relaciones sobre los Problemas Observados en la Cadena Productiva "Uvas, Vinos y Singanis"



En el siguiente cuadro, se resumen las características de esta cadena de producción, en un cuadro de análisis FODA (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza).

Oportunidad		Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> · Posibilidades de mejorar la participación en el mercado interno. · Existe la posibilidad de ingresar a los mercados externos mediante la liberalización comercial 		<ul style="list-style-type: none"> · Competencia con los vinos de contrabando, especialmente de la Argentina y las uvas y vinos importados de Chile, siendo más baratos estas uvas y vinos importados o de contrabando. · Existen amenazas de productos informales. · En los países adelantados ya se pueden producir vinos de calidad bastante buena, aunque las uvas no sean de buena calidad, gracias a la innovación tecnológica.
Fortaleza		Debilidad
En toda la cadena	<ul style="list-style-type: none"> · Está avanzando hacia la organización de toda la cadena productiva. · Está avanzando la interrelación en el interior de la cadena , en base al ABC 	<ul style="list-style-type: none"> · El flujo de caja es malo en toda la cadena. Esto se debe al almacenamiento excesivo de los productos a nivel de comerciantes minoristas del mercado local, lo que ocasiona dificultades financieras de los comerciantes minoristas. · No hay una buena relación entre los agricultores pequeños y las empresas procesadoras de vinos y singanis.
Viticultores	<ul style="list-style-type: none"> · Pueden producir uvas de alta calidad y diferenciada, por ser la zona vitícola más alta del mundo. · La organización de los productores está en progreso. 	<ul style="list-style-type: none"> · En especial, los agricultores pequeños todavía no han comprendido la importancia de la estandarización de labores agrícolas y su productividad es baja. · La producción es inestable como consecuencia de factores externos, como ser el granizo, debido a la falta de técnica y control agrícola.
Procesadoras de vinos y singanis	<ul style="list-style-type: none"> · La organización está en progreso. · Tienen experiencias de mercadeos conjuntos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Debido a la inestabilidad en la recepción de materia prima, las operaciones productivas y de venta no son continuas, ocasionando una baja productividad. · La venta está concentrada en el mercado local, provocando efectos negativos en el flujo de dinero. · La calidad de producto depende de la calidad de materia prima, debido a la baja técnica de producción.

El efecto ventajoso de “producir uvas de altura” se muestra disminuido, debido al factor de limitación (1) arriba indicado, además de que el efecto ventajoso de “alto grado de relacionamiento de toda la cadena” se muestra también disminuido como consecuencia del factor de limitación (2).

5. PROPUESTAS PARA LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA CADENA PRODUCTIVA

Resumen:

- Estrategia a corto plazo: Elevar el porcentaje de rotación de mercaderías del comercio local de minoristas, mediante el fortalecimiento en el control de canales comerciales de las empresas procesadoras y la adecuación máxima del plan de composición de mercaderías en los comerciantes minoristas de la localidad, entre otros.
- Estrategia a corto y mediano plazo: Se puede señalar el fortalecimiento de relaciones con el sector de desarrollo turístico, la ampliación de consumo operacional (comercial) en otras regiones, etc., como medidas para el fortalecimiento de la venta fuera del mercado local.

5-1. Factores Críticos de Éxito (CSFs) de la Cadena de Producción de “Uvas, Vinos y Singanis”

Como se ha indicado en el capítulo 4: Análisis de las Problemáticas, **existen 2 cuellos de botella en esta cadena productiva: (1) la baja productividad de los agricultores pequeños y la inestabilidad en la calidad de sus productos, (2) flujo de caja inactivo en toda la cadena, debido al excesivo almacenamiento a nivel del comercio minorista.** Aunque, muchos sostienen que el cuello de botella más grande es el (1), **el verdadero cuello de botella es el (2), desde el punto de vista de corto y mediano plazo.**

Por consiguiente, se puede establecer como Factores Críticos de Éxito (CSFs) para el fortalecimiento de esta cadena productiva, los siguientes:

A) Fortalecimiento del flujo de dinero mediante el fortalecimiento de venta y racionalización en la distribución de vinos y singanis (Temas de corto y mediano plazo)

- Mejoramiento del porcentaje de rotación de mercaderías y fortalecimiento del control de capital de trabajo en el comercio minorista (especialmente, comerciantes minoristas localizados en Tarija)
- Fortalecimiento del control del canal por parte de las procesadoras de vinos y singanis y estudio de medidas de incentivo a los comerciantes minoristas.
- Fortalecimiento del envío de mercaderías a tres centros urbanos más grandes (obtención de contratos a largo plazo con hoteles de categoría superior y mediana y restaurantes), para evitar la dependencia excesiva del mercado local.
- Formación de marcas propias de origen vinculadas con el desarrollo turístico de Tarija.

B) Incremento de productividad de los viticultores pequeños, mediante el mejoramiento del control administrativo y la técnica productiva. (Temas de mediano y largo plazo)

5-2. Estrategias y Acciones de Desarrollo.

A partir de los factores críticos de éxito (CSFs) antes citados, se puede proponer las estrategias y acciones de desarrollo para esta cadena de producción, indicados en el cuadro de la siguiente hoja.

Posibles Estrategias y Acciones para el Desarrollo de la Cadena Productiva “Uvas, Vinos y Singanis”

Factores de Éxito (CSFs)	Estrategias	Actividades a Corto Plazo (dentro de 1 año)	Actividades a Mediano Plazo (dentro de 3 años)	Actividades a Largo Plazo (dentro de 5 años)
Fortalecimiento del flujo de caja de toda la cadena productiva mediante el fortalecimiento de venta de vinos y singanis	Racionalización de venta en el mercado local, mediante el fortalecimiento de relaciones entre procesadoras de vinos y singanis y comerciantes minoristas lugareños.	(1) Asesoramiento administrativo a los comerciantes minoristas, por las empresas procesadoras de vinos y singanis - Asesoramiento sobre el control de capital de trabajo a los comerciantes minoristas. - Asesoramiento para adecuar el plan de composición de las mercaderías. (2) Ofrecimiento de incentivos para la venta rápida en comercio minorista.	(7) Agrupación de consumidores locales, mediante relacionamiento de procesadoras y comerciantes minoristas, para fortalecer el manejo del mercado consumidor (8) Conquista de otros mercados en base al estudio de mercado realizado por CENAVIT (suscripción de contratos a mediano plazo, etc. con hoteles y restaurantes de primera y segunda categoría.) (9) Invitación a los turistas a las bodegas vinícolas del departamento de Tarija	(12) Adecuación del plan general de negocio de las procesadoras, basado en el resultado de fortalecimiento de la venta. (13) Inversión en instalaciones aprovechando la ganancia incrementada hasta la fecha por el mejoramiento administrativo y operativo (14) Mejoramiento de relaciones entre las procesadoras y agricultores, a través del mejoramiento de flujo de caja
	Aprovechamiento de la demanda de otros mercados, fuera de la demanda local de Tarija	(3) Estudio de mercado por CENAVIT (Centro Nacional Vitivinícola) (4) Elaboración del plan de desarrollo turístico de Tarija con CAINCO (Cámara de Industria y Comercio) de Santa Cruz		
Incremento de la capacidad de producción de los agricultores medianos y pequeños, mediante el mejoramiento de la técnica de cultivo y el control administrativo.	Estabilización y ampliación de la producción vitícola, mediante el mejoramiento de la técnica de cultivo y el control administrativo de pequeños y medianos agricultores.	(5) Difusión de la estandarización de las actividades de cultivo de los agricultores pequeños, mediante sus cooperativas y asociaciones. (6) Introducción y difusión de la técnica de cultivo, posible de introducir con bajo costo.	(10) Mayor impulso en la estandarización administrativa y operativa de agricultores, mediante la revisión de esfuerzos realizados hasta ahora. (11) Introducción de nuevas técnicas, mediante inversión de ganancias incrementadas por el esfuerzo de racionalización hasta ahora realizado	(15) Inversión en nuevas tierras agrícolas, invirtiendo las ganancias incrementadas hasta ahora. (16) Mejoramiento de relaciones, mediante suministro estable de uvas a las empresas procesadoras de vinos y singanis.

A continuación, se realiza explicaciones complementarias sobre las actividades especialmente importantes, basadas en las estrategias indicadas en el cuadro anterior.

- **Actividad Inicial (1) (Asesoramiento a los comerciantes minoristas lugareños, por parte de las empresas procesadoras de vinos y singanis):**

Es recomendable que las empresas procesadoras hagan asesoramiento a los comerciantes minoristas, tomando en cuenta que el almacenamiento excesivo de productos por parte de los comerciantes minoristas de Tarija está provocando un estrangulamiento en el flujo de dinero en toda la cadena productiva.

En cuanto a la adecuación de planes de composición de mercaderías en los comerciantes minoristas, sería conveniente tomar en cuenta, primeramente, la composición de las líneas de mercadería (por ejemplo; vinos 30%, singanis 20%, whisky 30%, etc.), y luego la composición de ítems de mercadería con la cantidad mínima de almacenamiento (inventario) según la línea de mercadería (por ejemplo: Casa Real Negro 10 botellas, Rojo 8 botellas, etc.) En el caso del Japón, la tasa promedio de rotación de mercaderías en las licorerías es de 20 rotaciones por año. En el caso de las licorerías de la ciudad de Tarija, se puede suponer 3 rotaciones por año (almacenamiento para 4 meses) de vinos y singanis de origen tarijeño, por lo que, sería recomendable fijar una meta de 6 rotaciones por año (almacenamiento para 2 meses), por el momento, para las bebidas alcohólicas de origen tarijeño. Si cada una de las tiendas pone en práctica esta rotación, a la larga podrá conocer realmente la demanda local, incluyendo la cantidad de almacenamiento apropiado, pudiendo en consecuencia estudiar la posibilidad de enviar activamente los productos sobrantes a otros mercados.

- **Actividad Inicial (2) (Ofrecimiento de incentivos a los comerciantes minoristas, por parte de las procesadoras de vinos y singanis)**

Sería recomendable que las procesadoras de vinos y singanis impulsen la venta acelerada, estudiando y poniendo en práctica algunos incentivos para los comerciantes minoristas, por ejemplo, el descuento en el precio cuando ellos realizan ventas rápidas. Al existir incentivos para la venta acelerada, habría posibilidades para que, los comerciantes minoristas lleven adelante esta práctica, mediante incentivos para la agrupación de clientes, conquista de clientes asiduos, etc. realizados por parte de los comerciantes minoristas. Sería recomendable que, a mediano plazo, las empresas procesadoras intervengan al mercado minorista, para apoyar el esfuerzo de venta acelerada de los propios comerciantes minoristas. De esta manera, al adoptar estrategias y tácticas de la agrupación de consumidores en el mercado local y la provocación de “compras impulsivas” mediante lanzamiento de productos especiales o de producción de tiempo limitado, en su etapa de conquista de otros mercados, podría extender y consolidar “la marca tarijeña”, pudiendo esperar como consecuencia el incremento en el volumen de venta a largo plazo.

- **Actividad Inicial (5) (Estandarización de labores agrícolas de los agricultores)**

Puesto que ya se posee experiencias en el desarrollo de capacidades, mediante las cooperativas y asociaciones, sería recomendable llevar adelante la difusión de las técnicas agrícolas y las técnicas de administración y control, hacia los agricultores vitícolas por medio de estas organizaciones existentes. Se considera que, la difusión de las técnicas de administración y control, que requieren de un costo relativamente menor para la introducción, se lograría una relación alta del costo-efecto (costo/beneficio) para el mejoramiento de

la productividad, al tomar en cuenta que muchos agricultores no han puesto en la práctica la estandarización de labores agrícolas. De esta manera, es importante realizar al mismo tiempo la difusión de técnicas agrícolas y técnicas de administración y control, en forma paralela.

Para la puesta en práctica de la estandarización de labores agrícolas, se realiza primeramente la distribución y difusión de un formulario, parecido al que se muestra más adelante, a cada uno de los agricultores a través de sus respectivas cooperativas u organizaciones, para luego realizar la planificación y estandarización de todas las labores agrícolas.

Formato para la Planificación de todas las Labores Vitícolas (Ejemplo)

Trabajos Principales	Tiempo Requerido	Inversión			Costos Variables Requeridos (Estimativos)
		Mano de Obra	Fuerza Motriz (Máquinas, Animales de Labor)	Otros (Ejemplo: Fertilizantes)	
Preparación de terreno	3 semanas	2pers. x 3sem. x Bs. 100			Mano de obra: Bs. 600
Transplante de plantines	2 semanas	2pers. x 2sem. x Bs. 100			Mano de obra Bs. 400
Fertilización	3 semanas	2pers. x 3sem x Bs. 100		Fertilizante: 20kgs.	Mano de obra Bs. 600 Fertilizante Bs. 100
xxx					Bs. Xxx
Monto estimado de costo fijo (costo de mantenimiento y depreciación de maquinarias y equipos agrícolas, animales de labor agrícola, otros)					
Monto estimativo de costo total (costos variables requeridos + monto estimado de costos fijos)					

Será posible llevar adelante la estandarización de todas las labores agrícolas, aplicando el formato arriba indicado, al mismo tiempo se podrá elevar la conciencia administrativa de los agricultores, ya que con esto se puede elaborar hasta el plan de ganancia. Al analizar la diferencia entre lo planificado y el resultado después de la ejecución de labores agrícolas, podrá encontrar puntos o ítems ineficientes en labores agrícolas, y **al perfeccionar la planificación de todas las labores agrícolas en base a la revisión de labores ineficientes, será posible mejorar la productividad del cultivo vitícola, sin un costo adicional de inversión, en el siguiente período agrícola.** Por otra parte, la estandarización de cada labor agrícola (por ejemplo, el transplante de plantines) es también importante. Al elaborar, como siguiente paso, el plan de procedimiento (manual de trabajo) para cada labor, podrá elevar aún más el efecto de mejoramiento de productividad mediante la planificación y estandarización de labores agrícolas.

Bibliografía

- (1) Identificación, Mapeo y Análisis Competitivo del Cluster de Uvas, Vinos y Singanis del Sur de Bolivia - Enero 2002. SBPC – Programa Andino de Competitividad (PAC) de la Corporación Andina de Fomento (CAF)
- (2) Metodologías Japonesas del Diagnóstico de Empresas y la Administración de Empresas, JICA



Interior de la planta procesadora de la empresa San Vicente que es una de las 9 empresas modernas grandes (Al fondo se observa el destilador de Singani; tiene el propósito de aumentar el sabor y la aroma mediante el fuego a leñas).



Exposición de productos de la empresa San Vicente que es una de las 9 empresas modernas.

Dirección de la Empresa San Vicente

Edificio Teófilo A. Chamas, Av. Víctor Paz E. esq. Av. Padilla, Tarija

E-Mail: sanvicen@cosset.com.bo