

EL COLEGIO DE LA FRONTERA NORTE
MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL

Desarrollo y Potencial de la Industria del Vino en Baja California: L. A. Cetto un estudio de caso.

Tesis que como requisito parcial para obtener el grado de Maestro en Ciencias,
en Desarrollo Regional, presenta:
Leobardo Chávez Ruiz

Director de tesis: James H. Curry III Ph. D.
Lector Externo: M. C. Alejandro Mercado Celis
Lector Interno: Dr. Jorge Carrillo Viveros

Tijuana B. C., agosto 19 de 1996.

TABLA DE CONTENIDO

T e m a	Página
I INTRODUCCIÓN _____	4
1.1 Planteamiento del problema _____	5
1.2 Metodología _____	8
II MARCO TEÓRICO _____	10
2.1 El enfoque teórico del trabajo _____	10
2.2 Las cadenas-mercancía _____	12
III LA INDUSTRIA DEL VINO _____	19
3.1 Origen y Evolución _____	19
3.2 Los estudios sobre la industria del vino _____	21
3.3 La industria del vino en México _____	23
3.4 La producción de vino en Baja California _____	30
3.4.1 Antecedente histórico _____	32
3.4.2 Diferentes etapas de desarrollo _____	34
3.5 Producción y consumo _____	37
IV L. A. CETTO _____	40
4.1 Diferentes momentos en el desarrollo de la empresa	40
4.2 El Nacimiento de un Negocio _____	42
4.3 La Lucha por el Mercado _____	49
4.4 La apertura del Mercado: El Gran Reto _____	59
4.5 Situación actual de la empresa _____	70
4.6 La empresa y el mercado _____	74
4.7 Producción de uva y calidad del vino _____	77
4.8 La organización del trabajo _____	80
4.9 La empresa y el gobierno _____	83

V	PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA DEL VINO EN BAJA CALIFORNIA _____	86
5.1	Caracterización de la Industria Vitivinícola de Baja California _____	86
5.2	Limitantes y Posibilidades de la Industria del Vino en Baja California _____	90
VI	CONCLUSIONES _____	96
	Apéndice A _____	99
	Apéndice B _____	100
	Bibliografía _____	107
	Hemerografía _____	109
	Entrevistas _____	110
	INDICE DE CUADROS	
	Cuadro 1. Importaciones de Vino en México _____	30
	Cuadro 2. Empresas productoras de vino en Baja California en los años 30 _____	44
	Cuadro 3. L. A. Cetto. Superficie de viñedos por variedades y tipo de propiedad _____	78
	Cuadro 4. Superficie de viñedos propios por empresa _____	79
	Cuadro 5. Variedades de Uva para Vino en California y Algunas Plantas Vinícolas de Baja California _____	89

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1. Plantas vinícolas en México _____	26
Gráfica 2. Producción nacional de vino _____	28
Gráfica 3. Superficie cosechada de viñedos _____	38
Gráfica 4. Producción nacional de Brandy _____	50
Gráfica 5. L. A. Cetto, producción de vino _____	63
Gráfica 6. L. A. Cetto, exportación de vino _____	65
Gráfica 7. Producción de vino por empresa en 1995 _____	72

I INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una descripción de la cadena-mercancía del vino en una empresa en Baja California. En él se analizan de manera particular los eslabones de la empresa productora de vino con la producción de uva por un lado y con el mercado por el otro, pues éstos son "nodos" claves para el desarrollo de la empresa.

Mediante el análisis se busca establecer cómo ha cambiado la forma en que la empresa interactúa con el sistema de producción vid y con el mercado, ya que por un lado la uva es el elemento fundamental para la calidad del vino, lo cual lleva a suponer un amplio control de la empresa productora de vino sobre el proceso de producción agrícola de la uva, con el fin de garantizar la calidad de la misma; mientras que por otra parte, es en el mercado donde se refleja la fuerte competencia a la que están expuestas las empresas, la cual influye de manera determinante en la adopción de tecnología, así como en la organización del trabajo al interior de la empresa objeto de estudio.

Teóricamente, el trabajo se apoya en el enfoque de las cadenas globales de mercancías desarrollado por Gereffi y Korzeniewicz (1994) y Hopkins y Wallerstein (1986), mismo que ha sido utilizado por varios investigadores para explicar cómo diferentes empresas han cambiado su estructura de insumo-producto, su territorialidad y su sistema de gobernación. Lo anterior en aras de mantener su competitividad en el mercado, en el contexto de la nueva geografía económica mundial posterior a 1970.

El enfoque teórico permite delinear la "ruta" de desarrollo que ha seguido la empresa, esbozando una tendencia en el largo plazo. Esto es útil tanto para la empresa como para los diseñadores de políticas en cuanto a la aportación de elementos útiles en la definición del tipo de política industrial a implementar, conforme al potencial de la propia industria.

La presentación del trabajo se hace en 6 capítulos. El primero es la introducción y el sexto las conclusiones. El segundo corresponde a la presentación del enfoque teórico de "Las Cadenas Globales de Mercancías", bajo el cual se analiza la industria del vino a través de un estudio de caso. El tercero lo compone información general sobre la historia de la industria del vino en México y en Baja California, haciendo referencia al desarrollo de la misma.

Lo anterior sirve de contexto para ubicar lo que pasa con la empresa productora de los vinos "L. A. cetto", misma que se trata en el capítulo cuarto. En dicho capítulo se analizan los diferentes momentos que ha vivido la empresa en su desarrollo, en relación a su interacción con el mercado y el medio social y económico en el que se desenvuelve, así como los cambios y ajustes realizados por ésta como parte de su estrategia.

En el capítulo quinto se esbozan los retos que enfrenta actualmente la industria del vino de Baja California así como el potencial de la misma para crecer y desarrollarse y como factor de crecimiento económico de la región.

1.1 Planteamiento del problema

En México, al igual que en otros países hay una preocupación por el desempeño económico y sobre todo por mejorar las tendencias en los niveles de bienestar de la población. Esta preocupación se refleja en la adopción de modelos económicos y en la definición de planes de desarrollo, así como en la búsqueda de estrategias

para conseguir el crecimiento económico y el desarrollo regional.

La industrialización ha sido el camino que se ha propuesto como la única vía para lograrlo. Sin embargo, las formas de para promoverlo (Planes de Desarrollo Nacional), sin embargo los resultados logrados no han sido los resultados buscados. De tal forma que durante la vigencia del modelo de industrialización vía sustitución de importaciones (ISI), modelo que buscaba la industrialización basada en la inversión nacional, lo que realmente se logró fué una industria depediente, altamente protegida, que llevó a la configuración de una economía cerrada, así como a un crecimiento de las importaciones.

A partir de la administración del presidente Miguel de la Madrid (1982-88) se adopta un modelo diferente, en el que además de que el gobierno retira los apoyos (subsidios) a los sectores productivos, la industria nacional empezó a vivir una apertura unilateral que se agudizó en 1986 con la adhesión de México al GATT, situación que aunada a condiciones financieras desfavorables y a la aguda crisis que se vivía en el país, llevó a la industria nacional a cerrar un gran número de plantas.

La industria del vino no fué ajena a las condiciones a las que se hace referencia; sin embargo, algunas empresas no solo no cerraron cuando se conjuntó toda esta serie de factores, sino que emprendieron nuevas estrategias de mercadeo, e iniciaron una etapa de mejoras tecnológicas a nivel de producción.

L. A. Cetto, tras su nacimiento hace 60 años como una empresa productora de vinos, ha desarrollado algunos mercados internacionales e incursionado en otros, en los que ha enfrentado la competencia de vinos originarios de regiones con una larga tradición en la producción de vino de alta calidad, con reconocimiento internacional como son: Burdeos en Francia, Rioja en España, Toscana en Italia y El Valle del Maipú en Chile. También ha dado surgimiento a varias empresas más, ampliando considerablemente el tamaño y las actividades de la firma propiedad de la familia Cetto.

La empresa se presenta como un caso que merece ser analizado para entender el impacto del proceso de globalización de la economía, sobre una empresa productora de vino en México.

Lo que se pretende descubrir es cómo la empresa ha enfrentado los retos de la competitividad que representan los cambios internacionales en cuanto a productividad, competencia, globalización y regionalización económica, en un país donde la ineficiencia industrial constituye uno de los aspectos centrales, y el desarrollo de las empresas transnacionales ha determinado niveles de concentración de capital que penalizan a la agroindustria nacional, sobre todo a las medianas y pequeñas empresas que quedan marginadas o desaparecen definitivamente (Zapata, 1995; Shwedell 1995).

Este análisis económico regional de una empresa vinícola en Baja California, es un intento por iniciar el estudio de una industria que en trabajos de corte histórico se menciona como "muy importante" para el desarrollo económico del estado, pero que nadie o muy pocos se han preocupado por analizar.¹

¹ Los diferentes textos sobre la historia de Baja California, de Tijuana y de Ensenada, siempre hacen referencia a esta industria, aunque en forma reducida mencionan que ha jugado un papel importante en la economía del estado y fundamentalmente del municipio de Ensenada. Romero y Márquez (1987), por ejemplo, dicen que muy pronto "México ... será reconocido mundialmente por la calidad de sus vinos, cuya industria principal está ubicada precisamente en Baja California. Pronto ya no se conocerá a México tan solo por su tequila. Pronto, en las mesas más elegantes de los principales centros turísticos del mundo entero, se servirán los exquisitos vinos mexicanos. Vinos que son sinónimos de elegancia, de buen gusto; que compiten en calidad con cualquier otro país con mucho tiempo de experiencia en la materia" (p. 96). De igual forma, De la Torre y Barrera (1988), al referirse al desarrollo de Ensenada, afirman que "...Paralelamente a la producción harinera, comenzaron a surgir, aunque de manera incipiente en esos años (mediados de los 30's), las otras dos industrias que definirían en adelante el rostro económico de la región: las emparadoras de especies marinas ... y la fabricación de vinos" (p. 82).

1.2 Metodología

La metodología a seguir en el desarrollo del trabajo se establece en base a las necesidades de información y tratamiento de la misma, para describir y analizar los cambios y ajustes realizados por la empresa como parte de la estrategia para lograr ser competitiva en el mercado.

El éxito de la empresa se mide fundamentalmente en base a su participación en el mercado, aunque también se considera el mayor tamaño de planta y volumen de producción.

Lo anterior está directamente relacionado con la competitividad, misma que depende de la calidad y precio de los productos (que en este caso se miden por la aceptación del producto entre los consumidores).

Dentro de los ajustes que hace la empresa se encuentran las mejoras tecnológicas, los cambios en la organización de la producción en la planta y los cambios en la posición de la empresa en su interacción con otras firmas a través de los lazos productivos o comerciales.

Las mejoras tecnológicas se miden a través de los cambios en el equipo, en las instalaciones y en el proceso técnico en general, así como en las características intrínsecas y de presentación del producto. Por otro lado, la organización del trabajo se observa a través de la calificación de la mano de obra, de la jerarquía de puestos, de las funciones de cada empleado, de los cambios de la gente en actividades directamente relacionadas con el proceso de producción respecto a personas que desempeñan funciones administrativas (no están en el proceso de producción directamente); mientras que, la mejor posición de la empresa en la cadena-mercancía se medirá en su capacidad de negociación con otras empresas y con el gobierno, en la influencia sobre sus proveedores y los distribuidores de sus productos, así como en el acceso al financiamiento.

La información necesaria para "medir" estos cambios se

obtuvo por tres procedimientos distintos: a) la observación directa mediante visitas a la planta de producción de vinos y al centro de producción de materia prima; b) entrevistas abiertas a profundidad con personal a nivel de dirección, entre los que se encuentran el director técnico y enólogo de "Productos de Uva, S. A.", el director administrativo y los gerentes de ventas y de recursos humanos de la misma, así como el gerente de "Vinícola Cetto, S. A."; además se realizaron entrevistas a otros personajes importantes dentro de la industria del vino como son el Cronista y ex-presidente de la "Cofradía del Vino de Baja California", el Director General de "Bodegas de Santo Tomás" y el gerente de "Domecq" en Baja California; y c) la información disponible en diferentes publicaciones.

Mediante las entrevistas a profundidad se obtuvo la información que permite hacer la reconstrucción de los nexos y los alcances de las relaciones entre el sistema de producción vid, la producción de vino y el mercado, así como de las mejoras tecnológicas y de los cambios en la organización de la producción de uva y de vino. La información así obtenida es apoyada y ampliada por la observación directa y la información disponible en algunas publicaciones.

Una observación en relación a la información cuantitativa, es que ésta es limitada, debido al hermetismo con que las empresas la guardan. Incluso los vitivinicultores tienen acuerdos entre ellos de no difundir información sobre algunos aspectos en particular (Expansión 1995).²

² Uno de ellos es sobre las exportaciones individuales de caldos (vino a granel -sin embotellar-).

II MARCO TEÓRICO

El trabajo se realiza bajo el enfoque de las Cadenas Globales de Mercancías, herramienta que fué desarrollado para analizar los cambios ocurridos a partir de los años 70, por considerar que la Sociología ya no contaba con los elementos teóricos suficientes para analizar y explicar tales cambios. En este capítulo se presentan los diferentes conceptos y el alcance, así como algunos trabajos empíricos realizados bajo este enfoque para diferentes tipos de industria.

2.1 El Enfoque teórico del trabajo

El proceso de globalización de la economía ha dado origen a una compleja red de relaciones entre agentes económicos para producir y llevar bienes a los consumidores finales. Los capitales se mueven entre países en busca de condiciones que les permitan una mejor posición en un mercado cuyas demandas se vuelven cada vez más específicas y segmentadas.

Las grandes firmas fincan su competitividad y éxito en la desconcentración de la producción y en la sub-contratación con otras empresas en diversas regiones y países, por lo que un producto terminado, listo para el consumo final, generalmente

involucra a varios países (Gereffi 1994).³

Para analizar este proceso de globalización se han desarrollado varios paradigmas y teorías. El enfoque de las Cadenas Globales de mercancías es uno de ellos, mismo que responde a la necesidad de una teoría que permita analizar los nuevos patrones económico-sociales, pues la teoría con que contaba la sociología no era ya suficiente (Gereffi 1994).

El contenido conceptual del enfoque muestra estar muy a propósito para realizar tal análisis, pues así lo dejan ver las tres dimensiones que el enfoque permite cubrir (un sistema insumo-producto, una territorialidad y una estructura de gobernación), y los resultados obtenidos en otros trabajos que analizan alguna cadena-mercancía o las cadenas-mercancía de una empresa o de una industria.⁴

Laura T. Reynolds (1994), apoyada en Mintz (1986), Tomich (1990) y Trouillot (1988) dice que el enfoque ha mostrado ser apropiado para realizar el análisis de empresas o firmas nacionales, así como el sector agrícola de exportación de productos no tradicionales en países del tercer mundo.

Algunos trabajos realizados recientemente bajo este enfoque de las cadenas-mercancía, son el de Sheilla Pellizon (1994), el de Walter L. Goldfrank (1994), el de Laura T. Reynolds (1994) y el de Korzeniewicz y Martin (1994). Otros que aportan elementos útiles al respecto son los de Felipe Torres T. (1994) y el de Kim y Curry (1991).

La pretensión de éste análisis, que se realiza en el marco del enfoque de las Cadenas Globales de Mercancías (Global Commodity Chains), toma a la empresa productora de los vinos L.

³ Gereffi por ejemplo, menciona que la producción de los componentes para el Ford Escort, tiene lugar en 15 países y 3 continentes.

⁴ Al respecto se puede ver el libro de Gereffi, et al. (1994), en el cual se encuentran diferentes trabajos cuyo soporte teórico es el Enfoque de las Cadenas Globales de Mercancías, que sustentan esta afirmación.

A. Cetto como un estudio de caso. Lo anterior se plantea en el marco de una participación complementaria que demanda el mercado global a cada uno de los países, el cual hace necesario definir las empresas o sectores que pueden ser competitivos. Empresas que por su posición dentro de una cadena-mercancía pueden, además, jugar un papel importante para promover el desarrollo regional.

2.2 Las Cadenas-mercancía

El enfoque de las cadenas globales de mercancías se desarrolló con la finalidad de proporcionar elementos teóricos útiles para analizar los nuevos patrones de organización y cambio globales, en los que resalta una segmentación del proceso de producción necesario para obtener una mercancía lista para su consumo final (Gereffi y Korzeniewicz 1994).⁵

El conjunto de conceptos que se manejan en el enfoque, además de permitir una descripción de la cadena-mercancía o de las diferentes cadenas-mercancía en las que participa una empresa o una firma, permite detectar en qué parte del proceso (eslabón de la cadena) se apropia la mayor parte del valor agregado contenido en la mercancía, conforme a la posición de cada una de las empresas envueltas en este proceso, en el que alguna juega el papel dominante y otras se ven subordinadas conforme al acceso a los recursos y al mercado. Esta situación de jerarquía en la cadena-mercancía cambia en el tiempo, dado que las cadenas se construyen a partir de las relaciones entre los agentes

⁵ Este trabajo se realiza bajo el Enfoque de las Cadenas Globales de Mercancías, apoyándose en gran medida en el libro "Commodity Chains and Global Capitalism", el cual es una Compilación de trabajos llevada a cabo por Gary Gereffi y Miguel Korzeniewicz. Dichos trabajos apoyan el desarrollo de un cuerpo conceptual adecuado para analizar las complejas redes de firmas que se conforman alrededor del proceso de producción-consumo de una mercancía o una firma específica.

económicos; sin embargo, en el largo plazo se tiene la posibilidad de detectar tendencias en la "ruta" de desarrollo de la empresa, según lo manifiestan Gereffi y Korzeniewicz (1994) y lo establecen los hallazgos de los trabajos de Torres (1994), Pellizon (1994) y Reynolds (1994).

Para el desarrollo del presente trabajo se adopta el concepto cadena-mercancía tal y como lo manejan Hopkins y Wallerstein (1986). Así:

"Una Cadena-mercancía ... es una red de procesos de trabajo y de producción, cuyo resultado final es un producto terminado". (p.159)

En esta red, las firmas o empresas buscan las mejores relaciones con abastecedores y clientes para mejorar su posición frente al mercado.

Las relaciones sociales que se establecen en la cadena-mercancía dan forma a la organización de la producción, de la distribución y del consumo, pues en ellas participan empresas, familias y el Estado. Esto a través de la adquisición de insumos, de la aportación y organización de la fuerza de trabajo y del transporte; así como de la distribución y el consumo, de tal manera que la forma en que una actividad es realizada afecta el costo de efectividad de otras actividades necesarias para producir y distribuir un producto.

Al respecto, Curry (1994) menciona que la industria del vino ha impulsado el sistema de producción vid a través de la cada vez mayor integración vertical, por la necesidad de controlar de mejor manera el proceso completo para garantizar la calidad de sus vinos; mientras que Goldfrank (1994), al analizar la producción de frutas y hortalizas de exportación en Chile, enfatiza la importancia de los patrones de consumo para entender la dinámica de la cadena-mercancía, al encontrar que:

"...los cambios en la organización de la producción están asociados con la diferenciación de los mercados al consumidor y la desarticulación de la producción y el consumo." (p. 147)

De igual forma, el enfoque permite -desde una perspectiva histórica y mediante un análisis hacia arriba y hacia abajo- la ubicación y cambios de la empresa dentro de la estructura de la cadena-mercancía y de un tipo de industria en la economía global.

La investigación histórica permite evitar las distorsiones que provoca el observar las relaciones centro-periferia cuando se analiza una mercancía en particular durante un período corto de tiempo, ya que en el largo plazo los nodos de las mercancías pueden cambiar del centro a la periferia e incluso regresar a su posición original.

Los cambios detectados tienen que ver con la competitividad de la empresa, misma que de acuerdo con Porter (1987) está en función de la Propiedad de la tecnología, la diferenciación del producto, la reputación de marca, las relaciones con el cliente y el constante ascenso industrial -elementos a los que el mismo Porter se refiere como "ventajas de orden superior"-. En este sentido, la disponibilidad de recursos naturales y mano de obra barata -"Ventajas de orden inferior"- aunadas a las favorables políticas gubernamentales, no son las fundamentales para lograrla, pues éstas tienen una base inestable en el tiempo, lo que no permite basar una estrategia global en ellos.

Los hallazgos a los que llegaron Curry (1994) y Stuller y Martin (1991) al analizar la industria del vino en California parecen confirmar lo anterior, pues al igual que Unwin (1993), (aunque no coinciden en todos y cada uno de los aspectos) mencionan que los cambios en el patrón de consumo de vino, las mejoras tecnológicas, el desarrollo de una más madura cultura de negocios, técnicas más sofisticadas e inteligentes de producir vinos, la difusión de información y cambios en el clima económico que atrajo inversión y empresarios, la denominación y envasado de origen, son los factores más importantes en la competitividad.

Unwin (1993) y Goldfrank (1994) suman a éstos factores el papel que juegan la publicidad y el clima. A través de la publicidad se forman símbolos e imágenes que impulsan a la

sociedad a tomar ciertas actitudes y acciones; mientras que el clima influye de manera determinante sobre las características de la materia prima (uva), básicas para la calidad del vino.

El enfoque muestra tres dimensiones que permiten hacer el análisis de una empresa o mercancía en particular, así como delinear una posible ruta o tendencia de desarrollo para la misma. Las tres dimensiones a que se refieren Gereffi, et al (1994) y Gereffi (1994), son un sistema de insumo-producto, una territorialidad y una estructura de gobernación.

Un sistema insumo-producto, pues el enfoque involucra muchas unidades de producción en las que se realiza parte del proceso de producción de un bien, participando así, cada una de ellas en la agregación de valor.⁶ Dichas unidades de producción se caracterizan por una muy particular división social del trabajo que se empieza a generar en la industria, debido a la aparición de nuevas formas de producir. En este aspecto la industria del vino en México, al igual que la parte del sector agrícola relacionado con ella (la producción de uva), parece mostrar una tendencia diferente a la industria manufacturera, en la que parece privar una desintegración vertical. (Curry 1994; Kim y Curry 1991; Reynolds 1994)

Una territorialidad que se expresa en una dispersión o concentración espacial de las redes de producción y distribución. Lo anterior como reflejo del alcance de las relaciones que necesariamente se establecen entre los diferentes agentes que interactúan tanto para el abastecimiento de materias primas como de productos intermedios y para la comercialización del producto terminado. Así, conforme la propia empresa realiza un mayor número de actividades del proceso, las redes tienden a concentrarse, mientras que con la participación en un mayor

⁶ Desde luego que la cadena-mercancía involucra más que sólo unidades de producción, pues de acuerdo con los diversos autores citados en relación al tema, también forman parte de éstas las familias y el Estado.

número de mercados y países, estas tienden a dispersarse.

Por último, una estructura de gobernación, en la cual se reflejan las condiciones de autoridad y poder de las diferentes empresas o firmas que conforman el complejo tejido para lograr la producción y poner a disposición del consumidor un producto terminado. Estas condiciones son cambiantes en el tiempo, implicando cambios en la forma de coordinación entre las diferentes empresas o firmas.⁷ (Storper y Harrison, 1990)

Gereffi y Korzeniewicz (1994) y Gereffi (1994) plantean que de acuerdo a los resultados de diferentes análisis en relación a la globalización, ésta muestra una integración funcional, lo que hace necesaria una coordinación administrativa o gobernación. Así, se pueden mencionar dos tendencias en cuanto a la ubicación de la firma o empresa que juega el papel "central" dentro de la cadena-mercancía. La primera, cuando las empresas productoras son las que juegan el papel principal en la coordinación de las redes de producción-consumo, las cuales se pueden denominar como "Cadenas-mercancía impulsadas por el productor" (Producer-Driven Commodity Chains); y la segunda tendencia, cuando son los detallistas los que ejercen el control en la cadena-mercancía, a la que se puede hacer referencia como "Cadenas-Mercancía impulsadas por el Comprador" (Buyer-Driven Commodity Chains).

En el primer caso se encuentran principalmente grandes corporaciones transnacionales, productoras de mercancías intensivas en capital y tecnología; mientras que en el segundo, se pueden ubicar negocios con ventas al detalle de mercancías de "marca propia" (brand-named merchandises)⁸, los que sub-

⁷ La posición de la firma dentro de la estructura de gobernación puede cambiar por varias razones, entre ellas se encuentran: que cambie la función que la empresa desempeña dentro del proceso global, que se apropie un mayor número de unidades de producción, viéndose envuelta en muchos sistemas insumo-producto, o por el contrario, que reduzca éstos, etc.

⁸ El concepto hace referencia a firmas o empresas que tienen la patente de un producto, pero que pueden contratar los servicios de otras empresas para que produzcan para ellos, de acuerdo a las

contratan con pequeñas empresas. Este caso es típico en bienes dirigidos al consumidor, cuyo proceso de producción es intensivo en trabajo (gereffi y Korzeniewicz 1994; Gereffi 1994) y en él se puede ubicar a la industria del vino en California, donde aún cuando la integración vertical no es lo común, sí impone sus condiciones a la producción de uva y ejerce un control directo e indirecto sobre sus distribuidores. Otras industrias que muestran patrones similares son la industria de pollo para asar (en Estados Unidos), y la industria de harina de maíz (en México), compuestas por grandes firmas que han alcanzado un alto grado de integración vertical en su intento por reducir la inestabilidad en el proceso de producción y por monopolizar el mercado.

La industria del pollo muestra una concentración geográfica en los centros de producción de alimento para aves, dado el alto costo que representa su movilización; mientras que la industria de la harina localiza sus plantas en los principales centros de consumo. No obstante, en los dos casos se trata de industrias dominadas por un número reducido de firmas, lo que les da un matiz como industrias o empresas que están conduciendo o impulsando la cadena-mercancía. Lo anterior también se puede apoyar mediante el argumento de que las empresas agroindustriales generalmente tienen ventaja sobre la producción agrícola, debido a la gran heterogeneidad en el tamaño y tipo de propiedad de las unidades de producción, así como al relativo acceso al mercado.

El Estado juega un papel muy importante tanto en el país donde se producen como en el que se consumen las mercancías a través de sus acciones y de la implementación de políticas tendientes a promover el desarrollo económico. Por lo anterior, el Estado se presenta como un agente imprescindible a considerar en el enfoque de las cadenas-mercancía, ya que en ese intento, generalmente desempeña el papel de facilitador para la industria

características especificadas por los propios detallistas.

y para la empresa (Gereffi, 1994).⁹

Laura T. Reynolds (1994) menciona que en general, el Estado se ha visto cada vez más comprometido con la "reestructuración de las economías locales, para adecuarse a estos cambios y asegurar un lugar a la actividad económica local dentro de los cambiantes circuitos internacionales de acumulación".(p. 143)

Actualmente en Baja California hay una clara preocupación por parte del gobierno estatal (además de la política del gobierno federal) por la atracción de inversión extranjera, sin embargo, las políticas reflejan un reducido interés en impulsar la agroindustria local.

El Enfoque de las Cadenas Globales de Mercancías se presenta como un herramental muy adecuado para analizar los factores que permiten a una empresa ser competitiva en el mercado global, así como para definir la posibilidad que tiene dicha industria de crecer y desarrollarse, inyectando dinamismo a la economía local.

Esto conforme a la posición "dominante" de la empresa dentro de una red de agentes económicos que participan en el proceso de producción, distribución y consumo de un bien de consumo final.

El enfoque permite además, delinear una ruta de desarrollo de la firma o empresa, así como el impacto del entorno económico y social sobre ella y el de ella sobre otros agentes económicos (en este caso la producción de uva).

⁹ Esto se puede ver tanto en los planes y programas nacionales, como estatales, en los cuales se encuentran asentadas diversas medidas tendientes a apoyar a la industria, e incluso diferentes estudios hablan de los beneficios y los efectos perversos de algunos de ellos, entre otros el de García (1980), el de Shwedell (1995) y el de Anderson (1990)

III LA INDUSTRIA DEL VINO

En el presente capítulo se busca establecer las condiciones que sirven de marco al desarrollo de la empresa productora de vino, en la que se basa el estudio. Para ello se realiza una revisión de algunos trabajos que permiten conocer cuál es el proceso de producción y algunas de las particularidades del vino, así como su historia. Se analiza el desarrollo de la vitivinicultura en México y en Baja California, considerando tanto el tipo de mercado como la presencia del Estado a través de las medidas de política económica, principalmente.

3.1 Origen y Evolución

La producción de vino es una actividad cuyo origen se pierde en la antigüedad. Las referencias más remotas aparecen con las primeras manifestaciones culturales de la humanidad llegando a nuestros días con grandes avances en este arte (García 1993).

Las variedades de uva y las prácticas culturales, así como las formas de hacer el vino han sufrido mejoras importantes. El logro de algunos de estos avances han tomado mucho tiempo; sin embargo, el desarrollo ha sido un proceso continuo, en el que se pueden apreciar períodos y lugares donde la vitivinicultura ha observado cambios importantes (Unwin 1991).

Algunos países Europeos tienen una larga historia en la producción de vino y han hecho aportaciones importantes al desarrollo de tecnología, tanto para la producción de uva como de

vino. California se incorporó a este proceso a partir del siglo pasado, resaltando las aportaciones que esta región ha hecho a la vitivinicultura en los últimos 30 años (Muscatine, et al, 1984). Los países que producen los mayores volúmenes de vino son también los que en general más aportaciones han hecho al desarrollo tecnológico. Francia, España, Italia, Alemania y Los Estados Unidos, se encuentran entre los países que han hecho importantes aportaciones a la vitivinicultura mundial, colocándose además entre los principales productores de vino en el mundo. En 1989 Francia produjo 6082.5 millones de litros de vino, ocupando la primera posición, en segundo lugar se situaba Italia con 5980.3 millones, mientras que el tercer puesto lo ocupaba España con 2895 millones de litros, seguidos éstos por la Ex-Unión Soviética, Argentina y Estados Unidos con una producción de 2119.6, 2032.5 y 1555.6 millones de litros, respectivamente.¹⁰ De acuerdo con esta clasificación México se estaría ubicando en una posición bastante retirada de los países mencionados en el párrafo anterior, con su producción de 7.2 millones de litros en ese mismo año.

El desarrollo de tecnología es tan importante en esta industria como en cualquier otra, pues la producción de vino, al igual que la de otras mercancías responde a las leyes del mercado, hecho que lleva a la necesidad de hacer ajustes en las condiciones de producción para mejorar la calidad del producto y disminuir costos, lo cual en parte se logra mediante el desarrollo de nuevos instrumentos y técnicas de producción. Sin embargo, dadas las condiciones y niveles de producción de esta industria en cada país, solo algunos países están en condiciones de emprender programas de investigación y desarrollo, con cuantiosas sumas de dinero invertidas en esa actividad. Destacan Italia, Francia y Estados Unidos, de donde procede la mayoría de

¹⁰ Esta información fué tomada del cuadro 4, página 138 del trabajo de Curry (1994) Op. cit.

la maquinaria, las variedades mejoradas, nuevas prácticas y técnicas -no solo en el proceso de producción sino también de mercadeo- aunque los otros países también han llegado a hacer algunas aportaciones (Muscatine, et al 1984; Unwin 1991).

El relato y análisis de tal desarrollo lo encontramos en diferentes libros y trabajos desde diversos enfoques.

3.2 Los estudios sobre la industria del vino

En México, a diferencia de otros países productores de vino, existen pocos estudios e información disponible en relación a la industria del vino. La información se encuentra en contados libros históricos y revistas, así como en notas esporádicas de algún periódico.

Para otros países productores de vino existe un buen número de estudios históricos, sobre el proceso de producción, al arte de la catación, e Incluso los que abarcan varios de estos aspectos (historia, producción, calidad, y en algunos casos el análisis del desarrollo de la industria en regiones específicas).

Curry (1994) hace una clasificación de los trabajos que tratan el tema del vino conforme al tipo de información que ofrecen. Propone cinco categorías. En la primera ubica los que están dirigidos al consumidor de vino, en la segunda los que se dirigen al lector en general, un tercer grupo lo conforman memorias y ensayos del mundo del vino, mientras que en la cuarta categoría contempla los trabajos que cubren aspectos sobre la industria del vino, ubicando en la última (quinta categoría) los textos que tienen una orientación académica. Para cada una de las categorías ofrece una lista de autores y títulos.

Aunque todos ellos contienen información que de alguna manera es útil para comprender el interesante mundo de la producción y consumo del vino, son los trabajos clasificados bajo las dos últimas categorías, los mas útiles en cuanto a la

aportación de información, y apoyo en relación a los fines que se persiguen en este trabajo.

Así, de acuerdo con lo anterior, el propio trabajo de Curry (1994) que se puede ubicar en la quinta categoría, es un trabajo que será fundamental como referencia, pues en él se resaltan los factores más importantes que influyeron en el "boom" de la industria del vino en California, entre los que resaltan los cambios en el patrón de consumo de vino en la región, en el país y en el mundo entero, las mejoras tecnológicas, el desarrollo de una más madura cultura de negocios, técnicas más sofisticadas e inteligentes de producir vinos, la difusión de información y cambios en el clima económico que atrajo inversión y empresarios. También menciona que la industria del vino ha impulsado el sistema de producción vid a través de la cada vez mayor integración vertical de ésta por la necesidad de controlar el proceso completo para garantizar la calidad de sus vinos.

De igual forma encontró que a través del tiempo se ha logrado influir en la sociedad local y doméstica para crear una nueva cultura y patrón de consumo de vino, aunque también se han desarrollado mercados en ultramar, hecho que a su vez provoca que la industria mejore la calidad de los vinos que produce.

Otros trabajos dentro de la misma categoría son el de Stuller y Martín (1991), el de Unwin (1991) y el de Johnson (1989). Stuller y Martín analizan de manera profunda los factores del éxito o fracaso en las empresas productoras de vino; lo que hacen refiriéndose a los diferentes momentos en la producción y comercio de vino en California. Sus hallazgos muestran el importante papel que han jugado los aspectos financieros, el mercado, el desarrollo y la adopción de tecnología; así como la coordinación con centros de investigación y sobre todo, el papel de los empresarios en el desarrollo de mercados y nuevos productos.

Unwin, por su parte, hace referencia a una geografía histórica de la vitivinicultura y del comercio del vino; el que,

no obstante su alto contenido histórico, resalta la importancia de aspectos como la denominación de origen del producto, las condiciones climáticas de la región, la tecnología y la importancia de los símbolos (para crear modas a través de la publicidad) como factores determinantes en el éxito de la empresa o industria de una región.

Mientras que Johnson hace referencia a la importancia del papel que juegan los industriales y los gobiernos en el desarrollo de las regiones productoras de vino, mediante la aplicación de políticas y medidas que favorecen a ciertas regiones en perjuicio de otras (aranceles, permisos previos, prohibiciones, etc.).

No obstante la existencia de otros trabajos no menos importantes, los arriba citados resultan de particular interés, dado que ofrecen una metodología, al igual que una buena referencia para el desarrollo de este trabajo.

3.3 La industria del vino en México

La producción de vino tiene sus raíces históricas en países europeos, difundiéndose posteriormente, mediante la colonización, a otros continentes.

A México, la producción de vino llega con los españoles, quienes, con el fin de producir vino traen los primeros sarmientos en 1524 (SEP 1988; Unwin 1991)¹¹, difundiéndose paulatinamente en el territorio de la Nueva España e iniciando la producción de vino con las primeras cosechas de uva. Los primeros vinos se obtuvieron en Puebla, Michoacán, Querétaro y Oaxaca

¹¹ Basado en varios escritos históricos, Unwin (1991) menciona que en México existían algunas parras silvestres, pero que no obstante, no se encontraron indicios de que los nativos hubieran hecho algún intento por producir vino a partir de ellas y que más bien lo que producían era "pulque" a partir del agave (maguey) y "tesgüino" a base de maíz.

(García 1993, SEP 1988), aunque a nivel comercial es el señor Francisco de Urdiñola quien en 1593 registra la primer bodega, en Santa María de las Parras, Coah. (SEP 1988).

Posteriormente, en 1626 se inauguraron las Bodegas de San Lorenzo, y para la segunda mitad del siglo XVIII la producción de uva se había difundido considerablemente, produciéndose aguardientes de uva en Cuatrociénegas, El Paso y Parras en el norte. En 1843 las fábricas de El Paso en Chihuahua y Parras en Coahuila produjeron "...616 barriles de aguardiente de uva con peso de 2693 arrobas (y) 323 barriles de vino (1035 arrobas)..." (SEP 1988, p. 8058).¹²

En 1888 los españoles Francisco Andoanegui y Miguel Ormart inician una empresa en la misión de Santo Tomás (en Ensenada), la cual perdura hasta ahora (SEP 1988), con la que se considera inicia la industria vitivinícola en Baja California.

El medio en que esta industria se ha desarrollado, ha mostrado grandes variaciones en lo que a la posición del gobierno se refiere, pues mientras que en algunos períodos ha contado con el apoyo gubernamental, en otros, ni siquiera se le toma en cuenta, lo que tiene que ver tanto con el modelo económico vigente como con la visión de los mismos gobernantes.

Así, desde sus inicios, la corona española limitó la producción de vino durante el tiempo de la colonia;¹³ sin embargo, a partir de la independencia recibió apoyo del gobierno

¹² Una arroba tiene 11.5 kg. ó 25 libras, por lo que para el caso de aguardiente se está hablando de casi 31 ton. (30.97), mientras que de vino serían 11.9 ton.

¹³ Esto se encuentra documentado en textos históricos como la enciclopedia de México, en la cual se menciona que antes del año 1600, ya se había instruído al virrey Luis de Velasco para que no se permitiera que se plantasen viñas que perjudicaran a los productores y mercaderes de vino español, órdenes que se retiraron en 1610. Hacia 1803 el virrey recibió la orden de cortar la cepas porque se estaba afectando al vino español

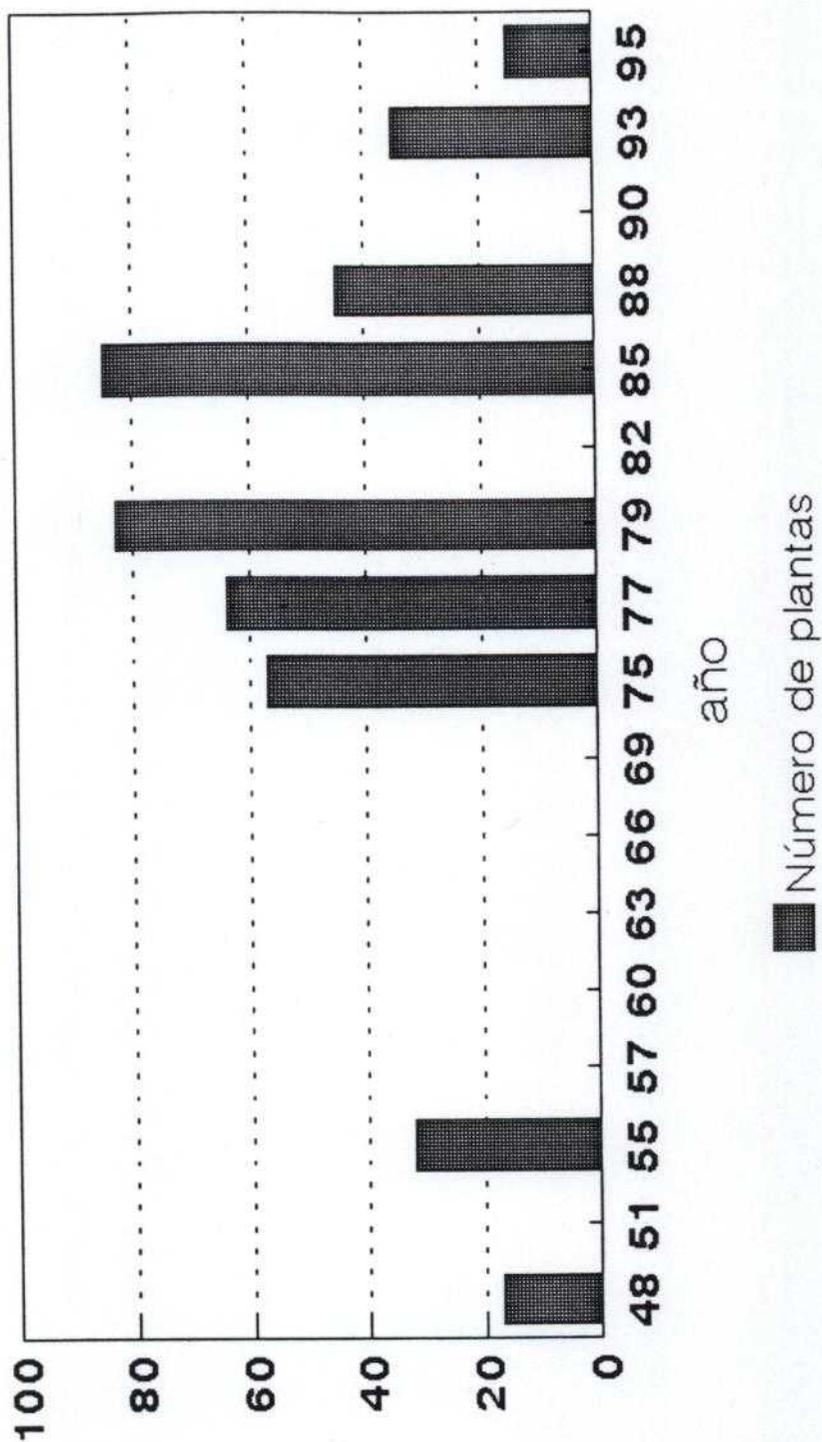
mediante la imposición de aranceles a la importación,¹⁴ mismo que le fué retirado al entrar en una etapa de indiferencia con el gobierno de Porfirio Díaz (SEP 1988). Este período de indiferencia se prolonga con los movimientos de principio de siglo, pues estos mantenían la atención de los gobernantes en otros aspectos de la vida económica y social que demandaban una atención inmediata.

Es a a partir de la segunda guerra mundial, momento en que cesa la importación de productos europeos y se da una mayor demanda interna, cuando entra en un período de crecimiento más o menos sostenido (SEP 1988). Esto permitido y alentado por el nuevo modelo adoptado en México, mismo que pugnaba por la industrialización del país con miras a disminuir las importaciones.

En 1942 se emitió una ley que protegía la producción y comercialización de vino en México, con la cual se promovía la producción nacional. En 1947 el Presidente Miguel Alemán cerró las puertas a la importación de vinos, manteniendo además una política de gran impulso a la industrialización (USDA 1979). Con esto el número de empresas dedicadas a la producción de vino creció, y en 1948 nació la Asociación Nacional de Vitivinicultores (ANV) agrupando más de 15 empresas. En la primera mitad de la década de los 50 se incorporó un número más o menos similar y para 1980 había más de 80 empresas productoras (Gráfica 1), en su mayoría establecidas en los estados de Coahuila, Aguascalientes, Durango, Baja California, Zacatecas y Querétaro (SEP 1988), lugares donde se concentraron los viñedos después de la segunda guerra mundial, en busca de las mejores condiciones climáticas para la producción de uva, pues

¹⁴ En la Enciclopedia de México (SEP 1988), se menciona que una vez lograda la independencia, en febrero de 1822, el gobierno mexicano gravó con 20% los aguardientes y vinos extranjeros y que a partir de octubre de 1823 la vid, al igual que otros cultivos, se exentaron del pagos de diezmo, alcabalas y primicias.

Gráfica 1
plantas vinícolas en México



Fuente: Revista Expansión, varios números y Enciclopedia de México, T. XIV p. 8059, SEP. México 1988.

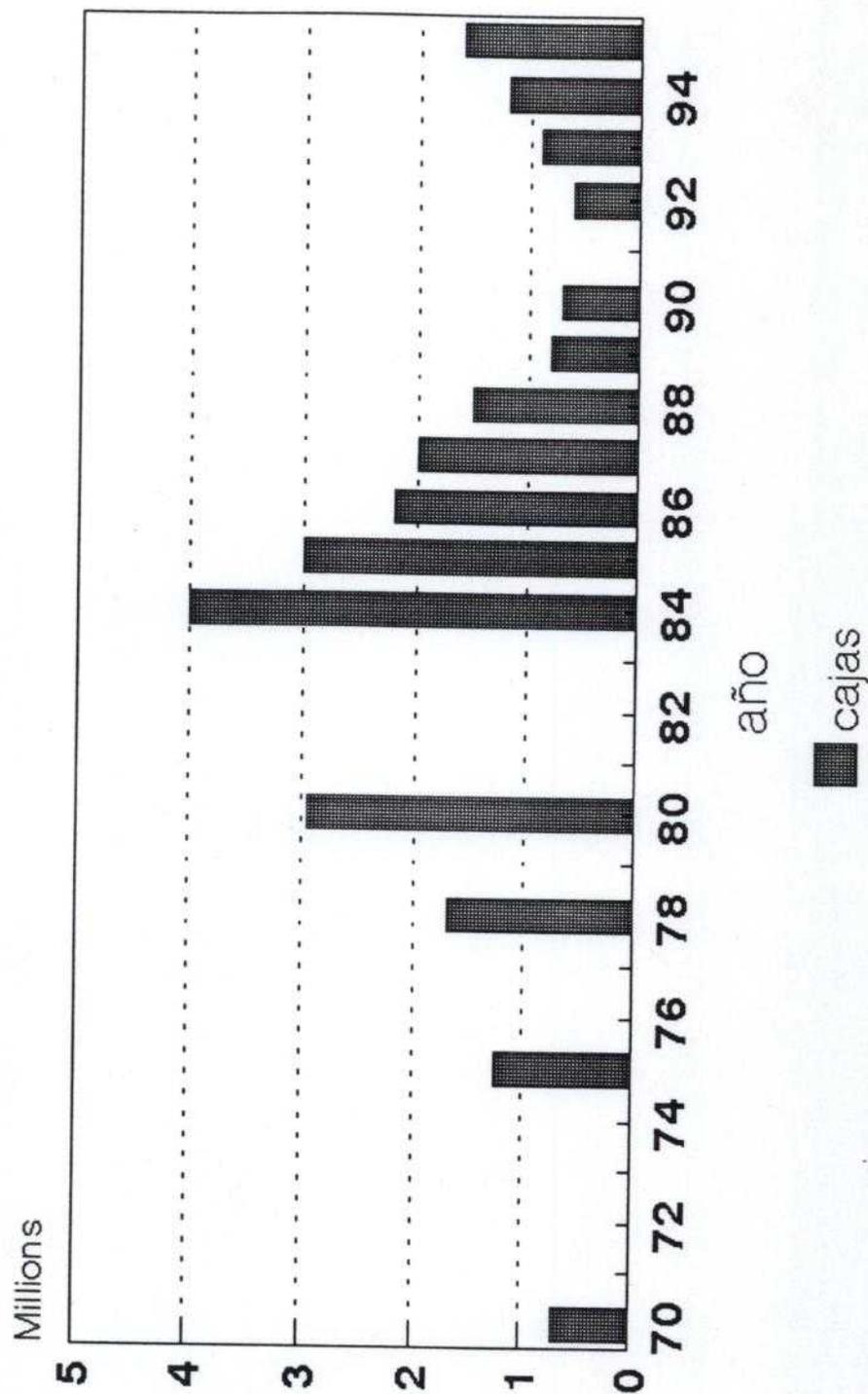
anteriormente se localizaban en lugares con climas excesivamente calientes y con frecuentes lluvias en verano, lo que generaba uvas de mala calidad, misma que se conjugaba con la baja acidez y la pobreza en color, características de la predominante variedad misión. Lo anterior provocaba poca aceptación de dicha variedad de uva para la producción de vino (USDA 1979).¹⁵

La industria del vino en México mostró un lento y muy irregular crecimiento hasta la segunda guerra mundial, momento a partir del cual inicia un lento pero sostenido crecimiento (Expansión 1985). Dicha tendencia se mantiene hasta los primeros años de la década de los 70, cuando emprende un mayor dinamismo; sin embargo, a mediados de los 80 se nota una tendencia diferente. A partir de entonces empiezan a desaparecer empresas y la producción que alcanza su punto más alto en 1984, inicia una etapa de decrecimiento a partir de 1985, para ubicarse en su punto más bajo en los primeros años de la década actual (gráfica 2).

En Los 80 desaparecieron varias empresas (principalmente las que atendían mercados muy locales o que se dedicaban a la maquila), se fusionaron otras y se continuó un proceso de definición de las mejores zonas para la producción de variedades de uva adecuadas a ese fin (tendencia que había empezado a tomar forma a finales de los años 60); así como la plantación de \

¹⁵ La calidad de la uva es básica en la producción de vinos también de alta calidad, por lo que dado que las características de la uva dependen en gran medida de las condiciones del medio, es que éste ha influido en forma determinante en la localización de las regiones vitícolas en el mundo, además de las micro-regiones en las que se conjugan clima, suelo y topografía para la producción de vinos que han alcanzado una gran reputación (Amerine y Wagner 1984; Unwin 1991).

Gráfica 2
producción nacional de vino



Fuente: Revista Expansión, varios números y Enciclopedia de México, T. XIV p. 8059, SEP, México, 1988.

mejores variedades (Flores y Tawil 1992, Flores 1991).¹⁶

En 1986 México firma su adhesión al GATT, con lo que se inicia un proceso de apertura comercial, mismo que en los años subsiguientes representó una fuerte presión para la industria nacional, dada la gran cantidad de productos importados. Dicha presión se vió acentuada por el malinchismo y el snobismo mostrado por los consumidores mexicanos (Monjarás 1990; Expansión 1995) y por el impacto de la crisis que se vivía en el país (Flores 1992).¹⁷

En el cuadro 1 se puede apreciar el comportamiento de las importaciones de vino, mismas que muestran un alto crecimiento en la década de los setenta al crecer en más de 8 veces (8.3) de 1970 a 1980, tendencia similar a la que mostró la producción de vino en México de 1970 a 1984. Sin embargo, en la década de los ochenta, las importaciones se mantienen con cambios poco significativos, como consecuencia de la contracción del mercado nacional y de la política de protección implementada por el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988). En 1987 las importaciones empiezan a crecer nuevamente, por efecto de la adhesión de México al GATT y alcanzaron su punto más alto en 1989 cuando se ubicaron en los 2.5 millones de cajas. A partir del año siguiente iniciaron un descenso, para ubicarse en 1.2 millones de cajas en 1995. Esto último como resultado de los precios competitivos de los productos nacionales, pues gracias a que van ganando reconocimiento a nivel internacional, logran una mayor participación en el mercado doméstico, apoyado desde finales de

¹⁶ El proceso de mejoramiento de viñedos, introducción de mejores variedades para la producción de vino de mayor calidad, mejores prácticas de cultivo, etc., iniciaron en Baja California en la década de los 60's, provocadas por la presencia de varios factores, entre los que se encuentra el apoyo gubernamental y el crecimiento del consumo interno (demanda) entre otros.

¹⁷ Rafael Almada, presidente de la Asociación Nacional de vitivinicultores (en entrevista con Flores y Tawil) estimaba en 1992, que todavía en ese momento alrededor del 50% del vino que se consumía en México era de origen extranjero.

1994 por la devaluación del peso.

Cuadro 1. Importaciones de vino en México (miles de cajas)

año	1970	1975	1980	1981	1988	1989	1995
Volumen	77.8	188.9	644.4	400	950	2500	1200

Fuente: Revista Expansión varios números y Enciclopedia de México t. XIV, SEP, México 1988.

Ante la situación que se vivió en la década de los 80 y principios de los 90, las empresas que sobrevivieron fueron las que entendieron y enfrentaron los cambios adoptando políticas agresivas de mercadeo, introduciendo mejoras en la tecnología y haciendo los ajustes necesarios en los diferentes departamentos y áreas de trabajo, pero que adicionalmente habían empezado a diversificar sus productos e incursionar en otras actividades. De tal manera que ante la contracción del mercado doméstico para los vinos nacionales, en lugar de desaparecer, empezaron a exportar, poniendo un mayor énfasis en mejorar la calidad de sus productos (Flores 1991).

Fué en este período cuando Baja California se consolidó como el estado productor de vinos en México, pues dada la competencia con vinos internacionales salió a relucir un factor importante en la producción de la uva (elemento fundamental en la producción de vino de alta calidad): Las condiciones climáticas.

3.4 La producción de vino en Baja California

A Baja California la uva es traída por el padre jesuita, Juan de Ugarte en 1701, constatándose con el tiempo que las condiciones de clima son muy apropiadas para el cultivo de la vid, lo que

permite la producción de un vino de alta calidad.¹⁸

Actualmente el estado de Baja California es el primer productor de vino a nivel nacional con más del 95% del volumen total. Producción que se destina tanto al mercado nacional como internacional. El resto de la producción se genera en Querétaro, Zacatecas y Coahuila y se destina a sus respectivos mercados locales casi en su totalidad (Magoni 1996).

Esta situación se ha configurado en los últimos 15 años, pues a principios de la década de los 80 inicia un período de crisis, con la que se reduce considerablemente la capacidad de compra de los mexicanos. A principio de los ochenta (en 1982) se cae el precio del petróleo (acompañado por continuas devaluaciones del peso), gracias al cual parecía haberse superado lo que a finales de la década anterior parecía una inminente crisis. Se adoptó un nuevo modelo económico, en el que se contraen considerablemente los apoyos al sector agrícola, base de la producción de vino (la uva). Lo anterior se acentuó con la apertura comercial en 1986, la cual implicó una fuerte presión para los productores de vino de mesa, que ya atravesaban por serios problemas económicos (Flores 1991).

Así inició una nueva etapa en la producción y el comercio de vino, caracterizada por una feroz competencia a la que sobrevivieron las empresas de Baja California, gracias a las más favorables condiciones naturales para la producción de uva, al alto grado de integración vertical y horizontal y a la gran diversificación de productos.¹⁹

¹⁸ Este hecho es patente cuando la producción en otros estados como Querétaro y Coahuila, los volúmenes se han reducido considerablemente, e incluso en estados tradicionales en la producción de uva como Aguascalientes, ésta se ha reducido considerablemente, mientras que en Baja California ha ido creciendo, concentrándose la producción de vino conforme los mercados se han vuelto más exigentes.

¹⁹ Flores (1992) por ejemplo, menciona que es en los años 80 cuando, no obstante no parecer el momento ideal para hacerlo, se establecen varias empresas en el Valle de Guadalupe (en el

3.4.1 Antecedente histórico

La producción de vino en Baja California data del siglo XVIII (1701) cuando los misioneros jesuitas trajeron y plantaron los primeros sarmientos. En esa época el vino se producía en forma totalmente artesanal y casi exclusivamente para las necesidades en la celebración de la misa, enviando a la capital de la Nueva España los remanentes, pues la población era muy reducida y a los naturales se les tenía prohibido consumir este tipo de bebidas (Romero y Márquez 1987, Arriola 1995).

Casi 200 años después de llegada la primera cepa a la península, los señores Francisco Andoanegui y Miguel Ormart establecen la primera empresa comercial de vino en Ensenada, con las uvas que se producían en los viñedos que anteriormente fueran de la Misión de Santo Tomás.

A principios de siglo, en 1906, un grupo de inmigrantes rusos, se establecieron en el Valle de Guadalupe y plantaron parras con cuyo fruto producían vino. Más, no obstante que estos eventos se consideran de gran trascendencia para la vitivinicultura en Baja California, los mismos no muestran un avance sostenido, debido a que después de 1910 el país se vió inmerso en una serie de movilizaciones sociales, a las que no fué ajeno el estado de Baja California. Por lo que la producción de vino se vió estancada durante las siguientes dos décadas.

Es hasta después de 1940 cuando realmente se nota el crecimiento y desarrollo de la vitivinicultura en el estado,

municipio de Ensenada): Cavas Valmar en 1983, Monte Xanic en 1988, gracias en parte a los grandes avances logrados hasta entonces por Vinícola Cetto y Bodegas Santo Tomás. A lo anterior Matthews (1995) agrega el hecho de la competencia, la cual obliga a buscar las mejores condiciones para la producción, mismas que en este caso se encuentran principalmente en el municipio de Ensenada.

impulsada por varios eventos ocurridos entre 1930 y 1950. Entre dichos eventos se encuentran el gran impulso que dió a ésta y a la actividad económica del estado Abelardo L. Rodríguez, la gran oleada de migrantes que trajo el "programa bracero", así como el apoyo que dió el gobierno federal a la agricultura, a la industria y a la producción de vino.

A finales de los 30 y principios de los 40 la mayoría de las empresas en el estado se localizaban en Tecate y Tijuana, gracias a que se encontraban las condiciones para producir uvas cerca a cada uno estos lugares y a que el mercado estaba al lado de ellas, pues además de producir vinos se dedicaban a la destilación, lo que aún a mediados de los 30 era un negocio muy redituable (Jiménez 1996).

En ese tiempo la producción de vino se basaba fundamentalmente en los vinos generosos, debido a que estos no requerían condiciones especiales de almacenamiento, pues su alto contenido alcohólico evitaba que se oxidaran, algo que ocurre fácilmente con los vinos de mesa.

En la década de los treinta las empresas se dedicaban a abastecer solo algunos segmentos del mercado local, conformados por los pobladores inmigrantes que tenían una tradición en el consumo de vino (entre los que incluso había quienes producían para satisfacer sus propias necesidades), pues los vinos que consumían los turistas que visitaban Tijuana, Ensenada y Mexicali eran vinos españoles y franceses (Magoni, 1996).

Al paso del tiempo la demanda de vino fué creciendo, impulsada por un lado, por el crecimiento de la población y porque se empezaron a hacer envíos de producto a la Cd. de México, mientras que por otro lado, se fué perdiendo la tradición de hacer vinos en el hogar, lo que anteriormente era algo común en la región. Al respecto, Magoni (1996) menciona que:

"en Tecate la mayoría de la gente tenía sus enramadas de uva y producía su propio vino".

Esteban Ferro, antes enólogo de Bodegas de Santo Tomás, establece Bodegas Miramar a principios de los 40, haciendo una importante aportación a la vitivinicultura al introducir nuevas variedades de uva, entre las que se encuentra "Nebbiolo" que vendió a la firma Cetto a principios de los setenta (Arriola 1995).

En la década de los sesenta, sobre todo a finales, la industria del vino logra avances importantes y emprende una etapa más dinámica cuyos efectos son notorios a partir de los años 70. Tal dinámica se vió interrumpida en la década de los ochenta con claros efectos negativos sobre la industria, pero también con logros considerables. Entre tales logros se puede mencionar como el más importante, la consolidación de Baja California (el municipio de Ensenada), como una región productora de vinos de alta calidad.

Actualmente la industria aún se encuentra en una etapa de recuperación, aunque ya ha alcanzado algunos avances importantes que le han permitido participar en el mercado internacional en forma creciente desde hace 10 años.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que la industria del vino en Baja California se ha desarrollado en tres etapas, conforme a la dinámica de los avances en la producción de la materia prima, en la producción de vino y su comercialización.

3.4.2 Diferentes etapas de desarrollo

La industria del vino en Baja California es relativamente nueva en relación no solo con otras regiones productoras de vino en el mundo, sino del país, ya que mientras la primera empresa comercial en México data de 1593, en Baja California es hasta 1888 (300 años después) cuando se establece la primera planta vinícola.

De entonces a la fecha se pueden identificar tres etapas por

las que la industria del vino ha pasado en su desarrollo para alcanzar las condiciones en las que se encuentra actualmente. La primera que llegaría hasta 1970; la segunda de 1970 a 1986, iniciando la tercera a partir de ese año.

No se propone un corte entre cada una de las etapas, donde cada una de ellas sea independiente de las anteriores, sino que más bien los procesos que tienen lugar durante cada una de ellas van dando paso a cambios que generan "diferenciaciones" entre las condiciones económicas, sociales y políticas de un período y las de los subsiguientes, pero que además ofrecen importantes elementos que ayudan a su explicación (Korzeniewicz y Martin 1994).

En la primera etapa se nota un crecimiento sostenido tanto en la producción de la uva como del vino, además de la aparición de un buen número de empresas productoras de vino y de negociantes.

Otros aspectos que pueden caracterizar a la primera etapa son la producción de vinos generosos del tipo jerez, y un mercado básicamente local, poca tecnificación en el proceso de producción de la uva y del vino, produciéndose éste último, casi en forma artesanal. El vino se vendía a granel a otras empresas que son las que se dedicaban a su distribución para la venta al detalle (los negociantes). La producción que se destinaba al mercado local se embotellaba en el lugar de producción, mientras que la que se destinaba a otros mercados (la Ciudad de México fundamentalmente), se embarcaba a granel, en grandes barricas, enviándose por barco a Veracruz de donde luego se transportaba por ferrocarril a su destino final (Arriola 1995; Magoni 1996). Con la construcción de la carretera en 1942, en ese mismo período se empezaron a hacer envíos (en barricas de madera) vía terrestre (Jiménez 1996).

En el transcurso del período se logran algunos avances importantes. El primero es el paso de un mercado local a un mercado "nacional", en el que una buena cantidad de vino era

producido por las empresas que contaban con las instalaciones, para otras que tenían registrada alguna marca, o contaban con franquicia. También hay un crecimiento en la superficie cultivada de uva, la que se va concentrando sobre todo en el Valle de Guadalupe.²⁰ Se inicia un cambio de variedades hacia el final del período y hacia la producción de vinos genéricos (blancos, tintos y rosados), con menor contenido alcohólico (USDA 1979).

La segunda etapa se caracteriza por un crecimiento acelerado en la superficie cultivada de uva y en la producción de vino, pero principalmente por la sustitución de las viejas variedades por nuevas, predominando las que estaban de moda en California, donde se había emprendido una revolución en los viñedos y en la producción de vinos desde principios de los 60.²¹ Se redujo la superficie que se cultivaba de temporal y se mejoraron los sistemas de riego. Las empresas empiezan a vender parte de sus productos bajo marca propia y a introducir vinos varietales, aunque no se dejan de vender vinos a granel. También se inicia la introducción de tanques de acero inoxidable y control de temperatura para la fermentación.

La última etapa que inicia a partir de 1986 (año de la adhesión de México al GATT), es la etapa del gran reto, ya que la industria tiene que hacer frente a una gran avalancha de productos importados en un momento en que ya ha tenido que enfrentar varios años adversos en un mercado protegido.

²⁰ Al respecto, Magoni (1996) nos dice que: "en los 20's y los 30's la uva se producía en la Mesa de Tijuana, en lo que es la colonia Murúa, misma que entonces era un terreno propiedad de un señor Murúa Martínez, en Tecate, en Valle Redondo y Valle de Las Palmas... yo todavía cuando llegué en el '63 alcancé a ver algunas parras en La Mesa, las que pronto desaparecieron".

²¹ La viticultura en California muestra un desarrollo casi paralelo con Baja California, pues se puede decir que nace en los cuarenta, después de la prohibición (que termina en 1933) y de acuerdo con Curry (1994) y Unwin (1991), emprende un gran dinamismo a partir de los 60. Desde luego las condiciones son considerablemente diferentes, tanto si se toma en cuenta la forma en que ocurren las cosas en la producción de uva como de vino.

Esta etapa se caracteriza por la desaparición de los negociantes, además de las empresas que maquilaban o que participaban en un mercado local, entre otras. También se vive una considerable reducción en la producción nacional y local, no obstante el nacimiento de nuevas empresas, pues es mucho mayor el número de empresas que desaparecen. Otros aspectos importantes son la introducción de más y mejores variedades en los viñedos de Baja California, nuevas y mejores prácticas culturales, mejoras en el sistema de cosecha y de manejo de la uva y en el sistema de fermentación, así como una gran diversificación de productos y la incursión al mercado de exportación. Todo esto en el marco de una fuerte crisis económica y un cambio de modelo caracterizado por el retiro del apoyo económico (subsidio) de parte del gobierno, hecho que representó un gran peso para este tipo de agroindustria.

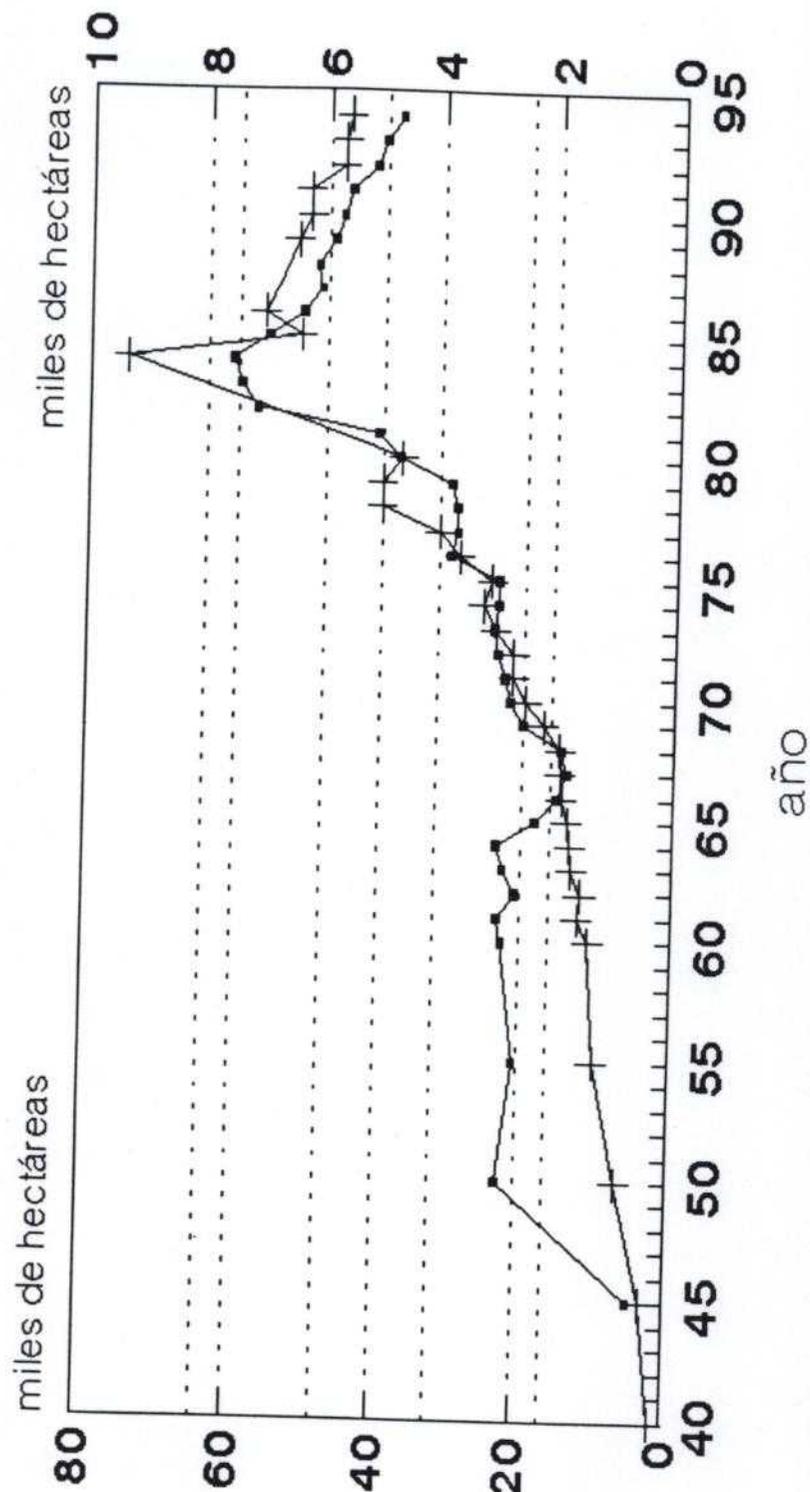
Un reflejo de lo anterior son los cambios que se observan en la producción de uva, los que se pueden apreciar en la gráfica 3, misma que muestra el comportamiento de la superficie cosechada de vid en Baja California y en México, las cuales muestran una tendencia similar en su comportamiento, al igual que la producción de vino.

3.5 Producción y consumo

En los tiempos actuales, a diferencia de lo que ocurría en la comunidad primitiva, no se produce conforme a las necesidades básicas de consumo, mismas que son grandes y crecientes, para una población también creciente, pues no obstante las existencias que se observan en los centros comerciales, se encuentran comunidades que carecen de los bienes más elementales para la sobrevivencia. Además, los avances tecnológicos permiten una gran diferenciación y desarrollo de nuevos productos dirigidos cada vez a grupos más específicos de personas.

Gráfica 3

Superficie cosechada de vid



—■— Baja California + México

Fuente: SAGAR, Delegación estatal en B. C. y USDA, Foreign Agricultural Service.

Esto es común también en la producción y consumo de vino en la sociedad actual, no obstante que pudiera haber quien dijera que éste muestra características especiales (relacionadas con la tradición y una imagen mitológica asociada con la religión), y que por lo tanto estaría respondiendo a otro tipo de factores.

La industria del vino se encuentra metida en la lucha por la participación en el mercado, tratando de lograr las mejores condiciones en la producción a nivel de firma. Lo anterior en aras de una mejor posición frente al mercado en que participa, tal como lo plantean los hallazgos de varios trabajos revisados (Ver Unwin 1991; Curry 1994 y Stuller y Martin 1989).

En Baja California, al igual que en otras regiones productoras de vino, se han vivido en los últimos años, diversos cambios a nivel de planta, pero además se ha dado una amplia integración con la parte del sector agrícola, base de la producción de vino (la vid), en la que también se observan una serie de cambios con el fin de alcanzar una gama mayor de productos y de mayor calidad, de tal forma que puedan salir a competir con productos de otros lugares del mundo, logrando cada vez una mayor participación en el mercado.

IV L. A. CETTO

En este capítulo se desarrolla la parte medular del trabajo, misma que hace referencia a la industria del vino en Baja California, a partir del estudio de una empresa en particular: "Productos de Uva, S. A.", empresa que produce los vinos de la marca L. A. Cetto.

El objetivo del capítulo es ofrecer los elementos que permitan mostrar y explicar cómo la empresa ha mejorado su posición en la cadena-mercancía del vino. Para ello se analizan los ajustes realizados en la tecnología de producción, el grado de integración vertical y horizontal alcanzado por la empresa, la diversificación de productos y las estrategias de mercadeo como los factores que han determinado la senda de desarrollo de la empresa.

Los hallazgos muestran cómo la empresa ha respondido en todo momento a las condiciones que le impone el entorno con el que interactúa, adoptando distintas estrategias. Se proponen tres etapas en el desarrollo de la empresa de acuerdo con la forma en que ésta se desarrolla, así como por las características del entorno y los acontecimientos y ajustes emprendidos por la propia empresa para evitar ser desplazada del medio, pero sobre todo para mejorar su posición frente al mercado.

4.1 Diferentes momentos en el desarrollo de la empresa

Las tres etapas que muestra la empresa en su desarrollo presentan

un buen número de características particulares que las diferencian entre sí.

La primera etapa contempla desde el nacimiento de la empresa hasta 1970. En esa etapa la empresa participaba en un mercado nacional protegido, gozando además de algunos apoyos económicos gubernamentales que se transferían a la industria, vía precio de la materia prima. Por otro lado, la producción de uva estaba en manos de productores independientes, observándose además poca diferenciación de producto. La empresa comercializaba caldos antes que vino embotellado, siendo otras empresas las que se apropiaban el producto mediante la compra, y vendían vinos con su propia marca. Algunos bienes intermedios se adquirían de empresas nacionales protegidas -a veces únicas, como en el caso de la adquisición de botellas, monopolio que aún mantiene la empresa Vitro-.

En la segunda etapa, que va de 1970 a 1986, la empresa controlaba alguna superficie de viñedos, se alcanzó un considerable grado de diversificación y el mercado nacional se mantuvo cerrado a la competencia externa. De esa manera se protegía la planta productiva del país, misma que además se vio favorecida por una política agropecuaria que pretendía restablecer la participación que anteriormente había tenido ese sector en la conformación del PIB y por las mejoras en el nivel de ingreso de la población. Así, en ese período de auge para la industria del vino, la firma logra consolidar una serie de empresas relacionadas con la producción de uva, lanzando además una serie de nuevos productos al mercado y alcanzando una mayor integración horizontal y vertical. Estos elementos jugarían un papel preponderante en la sobrevivencia de la empresa productora de vinos durante el tercer período.

La tercera etapa abarca de 1987 a la fecha. En dicha etapa, la empresa integra la producción de uva como parte del proceso de producción de vino, además se pasa de un mercado protegido a un mercado abierto (internacional), reduciéndose considerablemente

el apoyo gubernamental y las políticas específicas para la agroindustria en general y para la industria vitivinícola en particular.

4.2 El nacimiento de un negocio

En el tiempo que transcurre desde el momento en que nace la empresa hasta 1970, tuvieron lugar diversos eventos importantes para la vida política y económica del estado de Baja California;²² sin embargo, los cambios ocurridos en la industria del vino, y en la empresa en particular son menos dinámicos en relación a las siguientes etapas, aunque no por eso menos importantes, si se hace referencia al contexto.

Los cambios se dan de una manera pausada y con un ritmo relativamente lento, sobre todo cuando se enfrentan a lo que ocurrió después de 1970. Lo anterior se puede atribuir a las condiciones que el medio imponía a la empresa en cada uno de dichos períodos, tanto en términos de la relación empresa-Estado-Mercado, como en la relación entre empresas.

La empresa nació en 1926, establecida por Angelo Cetto Carli, un emigrante italiano que provenía de una familia con tradición en la producción de vino, quien contaba además con la

²² El primero de ellos y muy importante, se refiere a la adopción de un modelo en el que se da un gran impulso a la industria con miras a buscar sustituir importaciones. Además se buscaba aprovechar la difícil situación que vivía Estados Unidos al haberse enfrascado en una guerra que le obligó a realizar grandes importaciones de productos primarios. Otros cambios importantes para el estado fueron la comunicación vía terrestre y ferroviaria (esta última desde Mexicali) a principios de los 40, el reconocimiento del antes territorio Norte en estado libre y Soberano en 1953; así como las leyes de Colonización con Lázaro Cárdenas y la contratación de "braceros" a finales de los 30 y en los 40 para trabajar en los campos de Estados Unidos, misma que trajo al estado un buen número de emigrantes de otros estados, según lo relata Alejandro Canales (1995).

experiencia para hacerlo. Este inmigrante había llegado algunos años antes a México e incursionado junto con otros inmigrantes italianos en la producción de tequila, en el estado de Jalisco. Sin embargo, como en esa empresa tuvieron poco éxito, él decidió emigrar hacia Tijuana en 1924, pues se había difundido la noticia de que Tijuana ofrecía muy buenas condiciones para el empleo y el comercio, dado el alto número de turistas que visitaban la ciudad en busca de diversión (Jordán 1990; De la Torre y Barrera 1988).

En Tijuana trabajó como asalariado e inició un negocio de venta de licores (Magoni 1996), algo que en ese tiempo era muy socorrido en esta ciudad, pues la ley seca en Estados Unidos (vigente de 1919 a 1933) traía una gran cantidad de bebedores procedentes de ese país (Canales 1995), lo que es manifiesto en la siguiente cita de Jordán (1990):

"Todavía hace muy pocos años las llamaban Sodoma y Gomorra. Eran sitios de pecado, donde el vicio se nutría de opio, las inquietudes se ahogaban en alcohol y las ambiciones se decidían sobre el tapete verde de las mesas de juego... El "estado seco" implantado en Estados Unidos se ahogó con el aguardiente que virtieron Sodoma y Gomorra al otro lado de la frontera. Los norteamericanos fueron los clientes, chinos los empresarios y mexicanos los organizadores. Así se hicieron Tijuana y Mexicali..." (p. 56)

En tal medio el negocio prosperó rápidamente y en 1926, Angelo Cetto incursiona en la producción de vino y otras bebidas alcohólicas derivadas de la uva, en las instalaciones de una destilería que se conocía como "destilería Johnson" por haber sido propiedad de un estadounidense con ese apellido.²³

Al momento de su nacimiento y durante algún tiempo la empresa cubría sus necesidades de materia prima adquiriéndola de productores que contaban con pequeñas superficies cultivadas de

²³ Hoy día, la calle donde aún se ubican las oficinas generales de la firma L. A. Cetto, la planta embotelladora y las cavas de añejamiento se conoce como callejón Johnson, en el predio que en el año de 1937 estaba marcado con la letra "L", en el entonces rancho de Tijuana (RPP).

uva en La Mesa, Valle Redondo y Tecate, mismas que complementaba con importaciones procedentes de Temécula y Rancho, en el estado de California (Jiménez 1996; Magoni 1996). Esta era la forma en que las empresas que se localizaban en Tijuana y en Tecate en ese tiempo cubrían sus necesidades de materia prima, pues en los 30 y a principios de los 40 solo Bodegas de Santo Tomás se localizaba en Ensenada; mientras que en Tijuana y Tecate se concentraban 8 empresas productoras de vino (Cuadro 2).

Cuadro 2. Empresas productoras de vino en Baja California a finales de los años 30 principios de los 40

Tijuana	Tecate	Ensenada
*Bodegas Cetto	*Bodegas San Valentín	*Bodegas de Santo Tomás
*Vinícola Regional	*Vinícola de Tecate	
*Bodegas Murúa Martínez	*Bodegas Tanamá	
*Bodegas California	*Bodegas Santa María	

Fuente: Dirección Técnica de Productos de Uva, S. A.

En 1937 Angelo Cetto se asocia con 4 personas, dando nacimiento a la empresa "Cetto y Compañía, S. A." (RPP)²⁴, con el único fin de apropiarse alguna superficie, pues además de que esa es la aportación de los socios, Angelo Cetto mantiene la propiedad de la misma con el 80% de las acciones (RPP). Esto da a Angelo Cetto la seguridad de manejar sus necesidades de producción de materia prima, garantizando fundamentalmente el funcionamiento de las instalaciones.

²⁴ La duración de la sociedad se estableció por 20 años, para expirar en 1957, año en que Luis A. Cetto (hijo de Angelo Cetto) la registra como "Productos de Uva, S. A.". Lo anterior se encuentra asentado en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio (RPP), en la protocolización de las correspondientes actas de constitución de las sociedades.

A partir de entonces Cetto cuenta con viñedos en Valle de Guadalupe, donde posteriormente establecería la planta vinícola, además de otras dos pequeñas empresas cuya materia prima son productos agrícolas (Magoni 1996 y Jiménez 1996).

Así inicia un proceso mediante el que la producción de uva y de vino se concentraría en el municipio de Ensenada²⁵, lo que ocurre gracias a la conjunción de varios factores. Por un lado, Abelardo L. Rodríguez quien como gobernador y comandante del entonces Territorio Norte de la Baja California había dado un gran impulso a la actividad económica de la región, adquirió "Bodegas de Santo Tomás" a principios de la década de los 30. Rodríguez contrató un equipo de enólogos, entre los que se encontraba el italiano Esteban Ferro, quien unos años más tarde (principios de los 40) iniciaría su propio negocio: "Bodegas Miramar". Ferro introdujo algunas variedades de uva específicas para la producción de vino, "Nebbiolo" entre ellas, cuando la variedad predominante era fundamentalmente la variedad "Misión"; además entabló una fuerte competencia con Bodegas de Santo Tomás, la más grande productora de vinos en el Territorio Norte de la Baja California en ese momento. Al mismo tiempo un grupo de vinateros se especializaban en Davis (en el Departamento de Viticultura y Enología de la Universidad de California), en el arte de producir vino (Arriola 1995).

Gracias a lo anterior y a que en esa década se tuvieron lugar varios cambios importantes en el entorno, la industria del vino en Baja California, y la empresa objeto de estudio lograron

²⁵ De La Torre y Barrera (1988) lo señalan así, cuando se refieren al desarrollo de Ensenada, según se refleja en la siguiente cita:

"...paralelamente a la producción harinera, comenzaron a surgir, aunque de manera incipiente en esos años, las otras dos industrias que definirían en adelante el rostro económico de la región: las empacadoras de especies marinas ... y la fabricación de vinos." (p. 82)

avances importantes. Entre los cambios observados, se tiene la construcción de la carretera que unió a la península vía terrestre con el resto del país y la implementación de una legislación favorable a la vitivinicultura a partir de 1942, la introducción del ferrocarril hasta Mexicali y la comunicación vía telefónica con la capital de la República en 1947, así como un gran flujo de inmigrantes y repatriados que tuvo lugar en esa década, mismos que dieron paso a un dinámico crecimiento de la población del aún territorio.

En este período que va de 1940 a 1970 se puede mencionar como sobresaliente la aparición de un gran número de empresas, sobre todo en otras partes de la república (fuera de Baja California) y la concentración de la producción de uva del estado, en el municipio de Ensenada.

En 1948 se constituyó con 15 empresas, la Asociación Nacional de Vitivinicultores (ANV). Entre ellas figuraban seis empresas bajacalifornianas²⁶.

En esta misma década Cetto inicia sus envíos de vino a México, debido a que Luis Angel Cetto, hijo de Angelo, que estudiaba en San Diego, ya no pudo seguir cruzando hacia Estados Unidos, viéndose obligado a viajar a la Cd. de México, donde además de atender los estudios se convirtió en distribuidor del producto en aquella ciudad. Al principio, el vino se enviaba por barco de Ensenada a Acapulco y de ahí por ferrocarril a la Ciudad de México (Magoni 1996), posteriormente se haría vía terrestre (Jiménez 1996).

En 1957 expira la sociedad "Cetto y Compañía", lo que dió paso al cambio de Razón Social, conociéndose a partir de entonces como "Productos de Uva, S. A.", ahora propiedad de Luis Angel

²⁶ La ANV nace con 15 empresas, de las cuales Bodegas de Santo Tomás, Compañía Vinícola Regional, Bodegas Murúa Martínez, Bodegas Tanamá, Bodegas Cetto y Bodegas San Valentín se ubicaban en Baja California (SEP 1988), además de otras que en ese momento no se integraron a la Asociación.

Cetto (RPP), quien continuando con la tradición de producir vino se mantiene en la actividad. Luis Angel Cetto ha logrado considerables avances en la producción de uva y de vino, los que en ese período le permitieron, mediante agresivas políticas de mercadeo, una participación creciente en el mercado (nacional).

En 1963 Luis Angel Cetto contrata a Camilo Magoni, un enólogo Italiano, a quien conoce en una visita que hace a aquel país. Magoni, quien tenía 3 años de egresado de la Universidad, llegó a Cetto para hacerse cargo de la producción, proponiendo cambios en los viñedos y demostrando su capacidad, conocimientos y "habilidad" para la elaboración de vino, hecho que tiene particular importancia, pues su labor dentro de la empresa le ha valido el reconocimiento como uno de los mejores enólogos de México (Arriola 1995) y ha ayudado a la empresa, en forma inobjetable, a alcanzar el reconocimiento de la calidad de sus vinos en el mercado internacional²⁷, aunque, sobre todo en los últimos años se cuenta con la asesoría de reconocidos enólogos europeos (Leyva 1996; Arriola 1995).

No obstante los avances logrados en la viticultura en los años 40, durante este período la mayoría de las uvas aún eran de la variedad misión y se cultivaban en condiciones de temporal, aunque en ese mismo período se introdujo riego por bombeo. En los años 60, debido a las difíciles condiciones para efectuar riego rodado en algunas superficies, se inició la introducción de riego por aspersión; hubo algunos avances en la introducción de nuevas

²⁷ De acuerdo con Unwin (1991) la maestría del enólogo en la producción de vino es tan importante como la variedad de las uvas, el clima y el suelo, de tal forma que un buen enólogo puede marcar la distinción entre vinos de baja y de alta calidad, pues un mal enólogo puede producir un mal vino, no obstante que las uvas sean excelentes. Stuller y Martin (1989), aunque difieren con respecto a la posición anterior (pues consideran que la calidad de las uvas es el factor principal), mencionan que las técnicas de vinificación han alcanzado un alto grado de sofisticación, de tal forma que los enólogos pueden crear su propio estilo.

variedades de uva, sobre todo a finales de esa misma década, incrementándose también la superficie de viñedos. La cosecha de la uva se realizaba durante el día, utilizando cajas de madera (cestos), de las que posteriormente se vaciaban en tolvas para llevarla al molino localizado en Tijuana. Esta práctica se realizó durante más de 30 años (desde los años 40, hasta mediados de los 70).

Durante este período Cetto no embotellaba por cuenta propia, no vendía vino bajo su propia marca. Producía caldos que vendía a otras empresas, mismas que los distribuían como propios. La producción se podía entregar como caldos a granel o embotellada bajo contrato para la empresa compradora.

Al principio, la molienda se realizaba en prensas accionadas por personas, pasando en este mismo período a la utilización de prensas mecánicas, accionadas mediante el uso de energía eléctrica, lo que permitió ahorrar tiempo y mano de obra.

La fermentación del vino se realizaba en barricas whiskeras que se adquirían principalmente en Estados Unidos. No se tenía control sobre las levaduras que participan en el proceso de vinificación, el cual tenía lugar bajo condiciones de temperatura ambiente y la maduración se llevaba a cabo en grandes tanques de madera. En esto hubo algunos avances en el mismo período, cuando se pasó de la producción de vinos generosos tipo jerez a principios del período²⁸ a vinos genéricos (vino blanco, tinto o rosado) aunque aún con ciertas características que distaban mucho de ser los vinos que se producen actualmente, sobre todo considerando los tipos de uva que se producían en ese tiempo y los que se producen ahora (Arriola 1995, Magoni 1996, Jiménez 1996).

²⁸ Al principio era difícil producir vinos de mesa con baja graduación alcohólica, dado que estos requieren condiciones especiales de almacenamiento, para evitar una rápida descomposición (Magoni 1996).

4.3 La lucha por el mercado

En esta etapa, gracias a la conjunción de los avances logrados en el período anterior y a un conjunto de factores más que se conjugaron a partir de 1970, es que la producción de vino y la producción de brandy alcanzaron los más altos niveles de toda su historia en México (Gráfica 4).²⁹ Además, la industria avanzó de una manera impresionante en la calidad de los vinos, aunque la competencia se mantenía en un mercado cerrado y ante una demanda rápidamente creciente en los 70. Los vinos L. A. Ceto son un buen ejemplo de los considerables avances que logró la industria vinícola en la adopción de tecnología, en la calidad del vino y en el grado de integración vertical y horizontal.

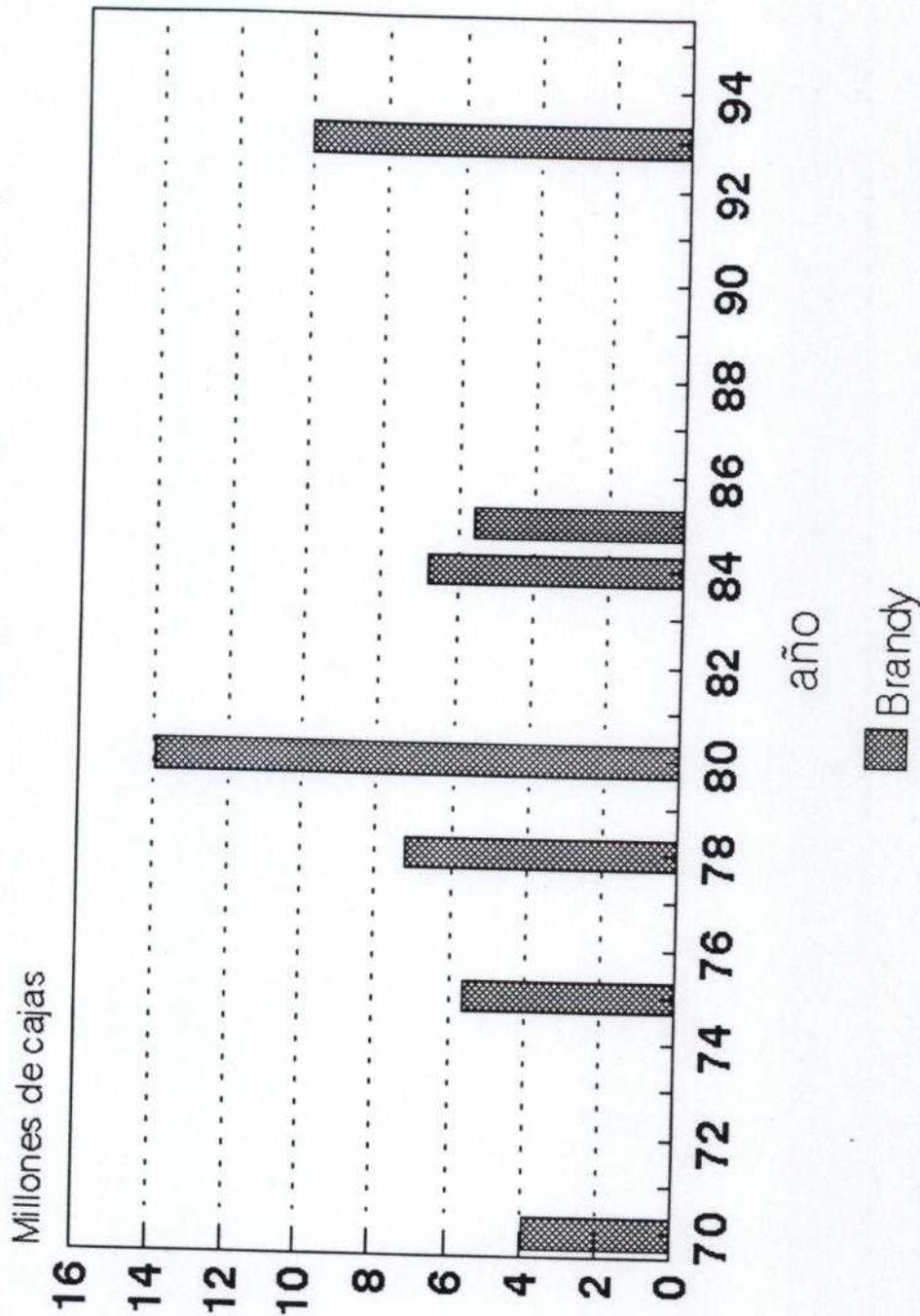
Los logros de la empresa en esta etapa de desarrollo tienen que ver con la convergencia de varios factores que le permitieron emprender una senda de crecimiento, así como de importantes mejoras en el proceso de producción y de comercialización del producto. Entre ellos se encuentran la contratación del enólogo italiano Camilo Magoni en 1963.

También desde principios de la década de los 60 la industria vitivinícola en California había emprendido una verdadera revolución en la elaboración de vino. Se introdujeron variedades de uva más adecuadas para la producción de vino, se mejoraron las prácticas de cultivo de la vid, así como las instalaciones para el procesamiento de la uva y la fermentación, además del proceso

²⁹ A finales de los años 50 se volvió popular en México el consumo de bebidas mezcladas con soda o cola (Expansión 1993a). Así "la cuba" preparada a base de brandy (o ron) y cola se mantuvo como la bebida más popular hasta principios de los años 80, dando como resultado que el crecimiento en la producción de brandy fuera bastante considerable. Sin embargo a partir de 1981, se empieza a notar una tendencia declinante (Rozenberg 1985a).

Gráfica 4

Producción nacional de brandy



Fuente: Revista expansión varios números y otras fuentes.

de maduración, el embotellado, etc.³⁰ Este hecho provocó una reacción en los productores de vino de la región, pues los vinateros locales siempre estaban muy pendientes de lo que ocurría en la industria del vino en California. Algunos de ellos asistían a capacitarse a la Universidad de California, en Davis (Arriola 1995), donde convivían con algunos vinateros de aquella región y donde además se enteraban de los avances de la investigación sobre la vitivinicultura, pues Davis ha sido un centro importante en este campo de investigación (Stuller y Martin 1989).

Así, a finales de la década de los años 60, motivada además por una creciente demanda de vino en México, la empresa inicia un acelerado crecimiento en la producción de vino. Dicha demanda tenía que ver con la capacidad de compra de la "clase media",³¹ pues en ese tiempo la población mexicana, gracias al crecimiento económico que el país había venido experimentado,³² gozaba de un

³⁰ Para ampliar al respecto se pueden ver los trabajos de Curry (1994), Stuller y Martin (1989) y Unwin (1991), quienes hacen un análisis de ese dinámico proceso de cambios que vivió la industria del vino en California en las décadas de los 60 y 70.

³¹ En general siempre ha existido una tendencia no solo entre las personas como individuos, sino entre las sociedades de parecerse a los más ricos o "más desarrollados", con base en lo anterior es que propongo tal hipótesis, ya que en ese tiempo la llamada "clase media" en México había alcanzado tal vez la mayor capacidad adquisitiva en su historia, y en su afán por alcanzar su semejanza con quienes tenían más que ellos, empezaron a hacer parte de su consumo el vino generoso y el vino de mesa.

³² De acuerdo con información de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, los salarios mínimos diarios generales (en pesos de 1960) pasaron de 6.9 pesos a 9.8 en 1955, en 1960 se ubicaron en 9.9 pesos, en 14.6 en 1965 y en 19.1 pesos en 1970. Esta información es citada por Francisco Omar Lerda (1981) en su trabajo "Salarios y ejército de Reserva en el campo mexicano", publicado en: Ensayos sobre la cuestión agraria y el campesinado (compilación de Julio Moguel et al.) y publicado por Juan Pablo editores, México. Estos salarios eran aún más altos en la ciudad, si consideramos la gran brecha que se dió entre los salarios mínimos rurales y urbanos. Mientras que en 1970-71 el salario mínimo era de 19.66 pesos en Oaxaca, 21.21 pesos en Zacatecas y 23.81 pesos en Guerrero, en la Cd. de México éste alcanzaba los

cierto status económico que le permitía el acceso a algunos bienes considerados no básicos, entre ellos el vino. De esta manera se mantuvieron incrementos bastante considerables hasta mediados de los 80.³³

Lo anterior impulsó a la empresa a emprender un proceso muy dinámico en la introducción de nuevas variedades de uva en sus viñedos, variedades más adecuadas a la producción de vino, presionando igualmente a los dueños de viñedos independientes, de los que adquirirían uvas, a que hicieran lo mismo, ya que en ese tiempo aún predominaba la variedad Misión.³⁴

Pero el avance de la empresa no solo ocurre en la producción de mayores volúmenes de vino, sino en el desarrollo de la empresa que buscaba tener presencia en el mercado. Por eso, en 1969 L. A. Cetto adquiere la marca F. Chauvenet mexicana, con la cual empieza a embotellar vinos genéricos (Blanco, tinto, rosado). Los vinos embotellados eran mezclas de las mejores variedades de uva, aunque seguía vendiendo grandes volúmenes de caldos a granel (Magoni 1996).

En 1972 Luis A. Cetto se asocia con Domecq para dar nacimiento a "Vides de Guadalupe", en la que Luis Cetto se hace cargo de la planta y los viñedos (durante 15 años), mientras que

32.00 pesos diarios. Lo anterior, de acuerdo con información del INEGI, citada por Rosario Robles B., en su trabajo: "Migraciones Rurales y jornaleros agrícolas 1950-1970, en Historia de la cuestión agraria mexicana: La época de oro y el principio de la crisis de la agricultura mexicana 1950-1970, Tomo 7, pp. 62-95. Siglo XXI editores, México.

³³ De acuerdo con otros datos de los que se pudo disponer, el consumo de vino de mesa per capita era de 0.67 lts. en 1980 y de 0.50 lts. en 1985; mientras que para 1991 se ubicaba en 0.19 lts., pasando a 0.25 lts. en 1994 (Revista Expansión, Varios números).

³⁴ La variedad Misión no es una uva distinguida para la producción de vinos de mesa, ya que además de alto contenido de azúcar y baja acidez, le falta el sabor distintivo de un vino varietal, por lo que genera vinos pobres (Hutchinson 1984; Pinney 1984); mientras que las variedades europeas muestran sabores y olores distintivos, además de ser más nobles en cuanto a la acidez y al contenido de azúcar (Amerine and Wagner 1984).

Domecq lleva la parte comercial. Lo anterior permitió a Cetto conocer gentes importantes dentro del negocio del vino y ganar conocimientos para la producción, pues la parte técnica estaba a cargo de Camilo Magoni, enólogo de Cetto, quien de esa manera recibía los comentarios y sugerencias de reconocidos enólogos europeos.

Fué en Vides de Guadalupe donde en 1973 tuvo lugar la primera fiesta de la vendimia, algo que se ha vuelto una tradición en las diferentes empresas productoras de vino.³⁵ Dicha fiesta busca más que cumplir una tradición de dar gracias a la naturaleza por el fruto obtenido, hacer publicidad y promover el consumo del vino, de tal forma que se hacen campañas publicitarias para invitar al público en general, pero además se invita a representantes de casas distribuidoras de vino y brandies, así como a reconocidos enólogos y conocedores, cuyo papel es importante en la difusión y promoción (Garza 1996; Magoni 1996).

Por otro lado está el esfuerzo del gobierno, quien en esos momentos estaba tratando de restablecer las condiciones que hasta mediados de la década de los 60 había mostrado el campo mexicano, cuando era un generador neto de divisas con tasas de crecimiento sostenido en su participación en el PIB. Este fué otro elemento importante, pues la participación de un mayor número de países en el mercado internacional, así como la recuperación de Estados Unidos (posterior a la segunda guerra mundial), estaban provocando la caída en los precios internacionales para los productos agrícolas, así como cambios en el tipo de productos demandados y la presentación de los mismos.

Lo anterior llevó al sector agropecuario del país a una

³⁵ Productos de Uva realizó su primer fiesta de la vendimia en 1991. Anteriormente no las realizaban porque se ocupaban organizando la de Vides de Guadalupe, de tal manera que es a partir de que Luis A. Cetto deja la dirección de ésta, cuando tiene tiempo para organizar la propia (Magoni 1996).

situación en la que ya no pudo mantener la tasa de crecimiento que mostrara anteriormente y mucho menos generar recursos transferibles a otros sectores de la economía; esto dió pie para que el gobierno estableciera en 1973 un programa de apoyo al campo, consistente en incrementar los subsidios vía insumos y crédito³⁶, lo que apoyó el cambio de variedades que se había emprendido en los viñedos. Lo anterior se vió reforzado por el programa Nacional de Fruticultura, creado ese mismo año y dentro del cual se estableció un Centro de Fruticultura y Enología.³⁷

Todos estos acontecimientos favorecieron la vitivinicultura, por lo que L. A. Cetto, metido en la lucha por lograr una mayor participación en el mercado, adquirió de Bodegas Miramar los viñedos de la variedad "Nebbiolo" en 1973, cuando la mencionada empresa cerró sus puertas. Domecq adquirió la marca "Padre Kino" de la misma empresa (Arriola 1995).

En los primeros años de la década de los años 70 (1972-73), Bodegas de Santo Tomás introduce sus primeros vinos varietales: Cabernet, Barbera y Valdepeñas. Cetto hace lo propio en 1975, cuando lanza al mercado vinos Don Angel con las variedades Cabernet Sauvignon y Riesling (Magoni 1996).

En un medio con tales características, configurado por una demanda creciente, una ardua competencia y un considerable apoyo gubernamental, L. A. Cetto inaugura en 1974, "Vinícola Cetto, S.

³⁶ Fernando Rello (1986) en su trabajo: El campo en la encrucijada nacional. SEP, México, menciona que entre 1973 y 1982 la inversión neta en el sector agropecuario fué de más del 20% del producto del mismo sector, cuando entre 1963 y 1972 había sido de menos del 10%. El subsidio pasó de 10% en 1970 a 27% en 1981. Así de cada 100 pesos de ingreso en el sector agropecuario, 18 eran aportación del sector público.

³⁷ En relación al centro de Fruticultura y enología, Camilo Magoni (1996) menciona que fué un buen programa mientras trabajó; pues en dicho centro, con la colaboración de viticultores y vinicultores se realizaron algunos trabajos de investigación importantes sobre vitivinicultura, aunque en los 80 desapareció junto con CONAFRUT, y nunca se supo donde quedó la información.

A." en Valle de Guadalupe , donde se lleva a cabo la molienda de la uva, la obtención del mosto y parte de la fermentación. Además se instaló un alambique para la destilación de brandy, actividad que también se venía realizando en Tijuana anteriormente (Jiménez 1996). En Tijuana se mantiene el embotellado y la maduración de los vinos (añejamiento), así como las oficinas administrativas, desde donde aún hoy, el presidente de la firma Cetto (Luis Agustín Cetto) controla las diferentes empresas y oficinas de venta y representación.

A partir de 1974 se sustituyeron las barricas whiskeras por barricas de roble estadounidense y yugoslavo,³⁸ como parte de los ajustes para mejorar la calidad del producto (Magoni 1996; Leyva 1996). Asimismo el auge vivido gracias a las condiciones favorables a la vitivinicultura, permitieron iniciar en 1978 el cambio en el equipo de riego, introduciendo riego por goteo en lugar del riego por aspersión con que se contaba anteriormente (Leyva 1996).

En 1979 el gobierno creó la Comisión Nacional Agroindustrial, lo que representó un apoyo importante para la vitivinicultura, en un momento en que ya se habían sentido los primeros síntomas de la crisis³⁹ y en 1980 se establece el Plan

³⁸ La calidad de las barricas tiene importancia porque además de que permite una lenta oxidación y el desarrollo del vino mediante el contacto del mosto con pequeñas cantidades de aire, también adhiere taninos, sabor y aroma (Unwin 1991).

³⁹ En ese momento ya se había vivido la primera de una serie de devaluaciones que sufriría el peso, contenidas durante algún tiempo gracias al "boom" petrolero de 1978 a 1982; sin embargo, a partir de 1983 el país experimentó un cambio en el modelo económico, en medio de una situación de crisis con fuertes problemas para hacer frente a sus compromisos financieros internacionales y mantener los apoyos económicos que por una década había recibido el sector agropecuario. Esto es lo que dicen Ana De Ita, Alejandro García y Patricia Ugalde (1994) en su trabajo: "Modernización Rural Democrática e Incluyente". En De Ita Rubio Ana (coordinadora), El futuro del campo, hacia una vía de desarrollo campesino, pp. 13-133, CECCAM-UNORCA-Fundación Friedrich Ebert Stiftung, México.

Nacional de Desarrollo Agroindustrial. Sin embargo, estos programas sólo podrían mantenerse por algún tiempo, pues en 1982 con la caída de los precios del petróleo en el mercado internacional se da una fuerte contracción en la disponibilidad de recursos para continuar proyectos como éstos.

L. A. Cetto, aprovechó dichos programas para promover el cultivo de la vid y el cambio de variedades entre los productores independientes, a quienes otorgaba créditos sin intereses para mejorar y establecer viñedos. Esto mediante un contrato que comprometía al productor a entregar la producción a la empresa como forma de pago.⁴⁰

En 1980, apoyada en los avances alcanzados por la empresa y aprovechando el apoyo que el gobierno ofrecía mediante el programa de agroindustria, L. A. Cetto inaugura sus plantas "Frutas de Guadalupe" y "Productos del Olivo" en Valle de Guadalupe, y "Vinícola Kino" en Hermosillo (Jiménez 1996).

Un hecho importante que habla de los avances de la firma Cetto tuvo lugar en 1983, cuando se lanza una gama de vinos varietales, ahora bajo la marca "L. A. Cetto", lo que fué factible gracias por un lado a los ajustes realizados anteriormente a nivel de campo y de planta de producción; y por otro lado, a la integración de las marcas, los activos y la fuerza de mercado de Cavas Bach, la que fué adquirida por la firma Cetto.

⁴⁰ Mayor información en relación al programa económico implementado por el gobierno para la reactivación del campo en 1973 se puede ver el trabajo de Fernando Rello (1986), El Campo en la Encrucijada Nacional, SEP, México.

Por otro lado, Jiménez (1996) menciona que la empresa daba créditos sin intereses para mejorar y establecer viñedos, así como para realizar labores culturales y de cosecha, con la condición de que se plantaran las variedades que a ellos les interesaran y se entregara la cosecha como forma de pago, gracias a que las condiciones de estabilidad financiera, además de los bajos intereses a que prestaba la banca oficial para actividades agrícolas, lo permitían. Sin embargo, después de 1980 la empresa ya no pudo mantener dichos apoyos.

En ese mismo año la firma inicia actividades en un giro en el que el padre del ahora próspero Luis Cetto había intentado incursionar a su arribo a México procedente de Italia: la producción de tequila. Esto mediante la inauguración de la empresa "Tequila Viuda de Romero, S. A." en Tequila, Jalisco. Por ese tiempo surge también "Celanca" en la Ciudad de México, empresa de la firma Cetto, cuya función era la distribución de productos de la firma y la realización de estudios de mercado (Jiménez 1996).

En 1984 se cambia el equipo de embotellado por el que se tiene actualmente, al que recientemente se le hicieron algunas mejoras.

En 1985 continúa la integración horizontal con la producción de "Wine coolers" en la Ciudad de México, actividad que se considera fué un pilar fundamental para mentenerse en la producción durante los años difíciles, posteriores a 1987.

De acuerdo con los párrafos anteriores, la competencia es un factor que tuvo un considerable impacto en el desarrollo de la empresa, pues debido a la presión que ejercieron algunas empresas en su carrera por alcanzar una mayor participación en el creciente mercado, es que la empresa introdujo una serie de mejoras a diferentes niveles. Se lanzaron nuevos productos, los que implicaban considerables ajustes previos a nivel de proceso productivo, tanto en lo que es la producción de uva (la introducción de nuevas variedades), como a nivel de planta (en el procesamiento), pero además la empresa empezó a estar más cerca del consumidor al embotellar con su propia marca y comercializar sus productos tanto con mayoristas como con distribuidores al detalle.⁴¹ La competencia se estableció fundamentalmente entre las empresas Productos de Uva, S. A., Bodegas de Santo Tomás y Vides de Guadalupe, localizadas en Baja California y otros

⁴¹ A través de Celanca, se empezaron a distribuir sus productos en cadenas comerciales, en restaurantes y algunas licorerías (Acevedo 1996).

grandes productores del país, pues el mercado nacional se encontraba cerrado a los productos extranjeros, de los que se importaban solo productos para consumidores de muy altos ingresos.

Es a partir de la contracción en el mercado, que destacan las condiciones climáticas específicas de la región, las que han mostrado ser muy similares a las de regiones con gran tradición y reconocimiento como las productoras de los mejores vinos del mundo,⁴² pues éstas en gran medida marcaron el destino de la producción de vino en el país, sobre todo en la década de los 80.

Lo anterior porque a principios de los años 80 el país se ve envuelto en una profunda crisis, la cual afecta en forma significativa a la "clase media", (que eran quienes habían empezado a incluir el vino en su canasta de bienes consumo cotidiano) lo que llevó a una fuerte contracción en la demanda de vino con fuertes repercusiones en la industria del vino; tanto en Baja California, como en el resto del país. Sin embargo, mientras que Baja California se consolida como la región productora de vino en México, las otras regiones (en ese tiempo productoras de vino) del país desaparecían o contraían de manera significativa la producción.

En Baja California, aún cuando la producción se contrajo un poco, nuevas empresas iniciaron actividades, demostrando que para el caso de la producción de vino las condiciones de clima representan una ventaja comparativa de gran relevancia, tal como

⁴² De acuerdo con Unwin (1991) y con varios autores que él mismo cita, las mejores áreas para la viticultura se encuentran entre las isoterms de los 10°C y los 20°C, mismos que coinciden, en forma muy aproximada con los 30° y los 50° de latitud, tanto en el hemisferio sur como en el hemisferio norte. De tal suerte que la mitad del municipio de Ensenada, además de todos los demás municipios de Baja California están contemplados dentro de esta franja, solo que únicamente algunas partes del municipio de Ensenada cuentan con el microclima específico, las condiciones de suelo y topografía óptimas para la producción de uvas de calidad para la vinificación (Matthews 1995; Magoni 1996).

lo mencionan Stuller y Martin (1989) y Unwin (1991).

Resalta el papel de los directivos de la empresa y de Luis Cetto, al mantener un constante esfuerzo por elevar el nivel competitivo de la empresa, así como para ampliar y diversificar sus actividades.

De lo dicho en los párrafos anteriores se desprende que la conjunción de una serie de factores, como el apoyo gubernamental a la agricultura y a la agroindustria, las favorables condiciones crediticias, la competencia que se dió entre las empresas productoras de vino, la ventaja comparativa que representan las condiciones climáticas del municipio de Ensenada, la diversificación de productos, la introducción de mejor tecnología, el crecimiento de la demanda y el papel de los directivos para emprender una serie de innovaciones en los productos de la uva y de nuevas actividades, configuraron el éxito de la empresa de vinos en este período.

4.4 La apertura del mercado: El gran reto

Este período se caracteriza por una fuerte contracción de la capacidad de compra de la población, altos índices de inflación, de costo del capital, sobrevaluación del peso (en una buena parte del período), de descapitalización del campo y de la agroindustria, de fuertes problemas de cartera vencida, atraso tecnológico, escaso apoyo gubernamental y además una apertura comercial unilateral.⁴³

La fuerte crisis que empezara a generar estragos en los primeros años de la década de los 80, provocó serios desajustes a

⁴³ En el trabajo de Ana de Ita, Alejandro García y Patricia Ugalde: "Modernización Rural Democrática e Incluyente", Op. cit. se hace un recuento de las características económicas y sociales que se vivieron en el país a finales de la década pasada y principios de la actual.

la industria nacional de vino, la que mostró serias dificultades para enfrentar las nuevas condiciones que el medio le imponía. La inestabilidad económica y financiera que generaba altos niveles de inflación y altas tasas de interés, junto con el retiro de los subsidios a la agricultura a partir de 1983, habían llevado a su descapitalización y a fuertes problemas de cartera vencida, no solo entre los productores agrícolas, sino también entre los empresarios agroindustriales.⁴⁴

Así, por un lado se contrae considerablemente el mercado al caer la capacidad de compra, lo que por otro lado genera una fuerte presión sobre los viticultores que no encuentran mercado para sus frutos, llevando al cambio de cultivos o de destino de las uvas en el país.⁴⁵

La situación se agrava en 1986 con la adhesión de México al GATT, pues la agroindustria nacional, que anteriormente había gozado de la protección gubernamental (Monjarás 1990a), no había emprendido su viaje hacia el extranjero, por lo que en 1987 los vitivinicultores mexicanos se enfrentaron dentro de su propia casa con una gran cantidad de productos de diferentes marcas, orígenes y precios.⁴⁶

⁴⁴ En el VII Censo agropecuario, el INEGI menciona que no obstante los programas y subsidios gubernamentales al campo, este se vió totalmente descapitalizado debido a lo insuficiente de la inversión, lo limitado de los créditos, los altos intereses y costos de producción, así como lo atrasado de la tecnología y la baja producción y productividad.

⁴⁵ Es en este período en que los productores de un estado como Aguascalientes, el cual se había hecho famoso por dedicar gran parte de sus tierras agrícolas a la producción de uva, cambia la estructura del patrón de cultivos, pues los productores se cambian a actividades más rentables, con lo que los viñedos se reducen significativamente. En 1979 se cosecharon 9000 has de vid, mientras que en 1989 solo fueron 3680 has.

⁴⁶ Gregorio Sánchez Galduroz, presidente de la Asociación Nacional de Importadores y representantes de Alimentos y Bebidas (entrevistado por Jorge Monjarás en 1990), al referirse a la situación que al respecto se vivía en México en 1988, menciona: "... Un productor de vinos de Rioja me comentó que había más marcas en México que las que había visto en España en toda su

Aunque muchas empresas mexicanas sucumbieron, en Baja California nuevas empresas abrieron sus puertas, no obstante que también desaparecieron otras que se dedicaban a comprar vino para venderlo con sus propias marcas o que tradicionalmente habían atendido mercados muy locales. Tal fué el caso de "Vinícola Regional", una empresa tan vieja como L. A. Cetto que se ubicaba en el centro de Tijuana, pero que se había dedicado a atender un mercado regional (Magoni 1996).

La siguiente cita es un claro reflejo de los efectos que tuvo la apertura en la industria vitivinícola mexicana

"En 1987 habría no menos de 40 marcas de vinos nacionales en el mercado, entre empresas productoras y negociantes de vino,⁴⁷ pero que desaparecieron porque no pudieron soportar las condiciones económicas que imponía la situación que implicó la apertura y la fuerte recesión... algunas empresas productoras también desaparecieron... Algunos productores de uva decidieron tirar sus viñedos. Grandes inversiones ya establecidas, pérdidas." (Jiménez 1996).

Sin embargo, L. A. Cetto logró mantener sus niveles de producción de uva, compensando en parte la contracción del mercado nacional mediante la diversificación de productos⁴⁸ y la

vida." (p. 26); mientras que Rafael Almada, presidente de la Asociación Nacional de Vitivinicultores (en entrevista con Alejandro Flores 1988), en el mismo sentido menciona: "...El fantasma del malinchismo será el principal obstáculo que tendrá que enfrentar la industria vitivinícola... (ya que) Desgraciadamente existen personas snobistas que por ningún motivo se toman la molestia de comprobar personalmente cómo está la calidad del vino nacional." (p. 39)

⁴⁷ Los negociantes de vino eran empresarios con poco capital y recursos humanos, pero que desempeñaban un papel muy importante en la promoción del consumo de vino, del desarrollo de los mercados, y de la creación de una cultura del vino. Estos negociantes tenían sus propias marcas y encargaban la producción de ciertos volúmenes de vino que comercializaban como propios, atendiendo nichos específicos conforme a gustos específicos que ellos detectaban entre grupos de consumidores.

⁴⁸ La siguiente cita, fragmento de una entrevista realizada por Ernesto Flores a Francisco Lavat, presidente de Distribuidora Celanca, empresa del grupo Cetto es explícita al respecto: "L. A. Cetto, No solo no se contrajo ante la apertura, sino que

incursión en el mercado de exportación. Resalta la introducción de la sangría Viña Real que tuvo un gran éxito entre los jóvenes consumidores, de tal forma que las ventas de ésta ayudaron a compensar en gran medida la gran contracción de la demanda de vino.⁴⁹ Además, los primeros envíos de vino que realiza la empresa hacia el extranjero, los hace a Japón en 1987 (Magoni 1996; Jiménez 1996).

Es así que L. A. Cetto, aunque con tasas de crecimiento menores que en los años anteriores, mantuvo una tendencia creciente en la producción de vino. Entre 1970 y 1985 la producción crecía por lo menos en 100% cada 5 años y de 1985 a 1990 solo creció en un 12.5%, recuperándose en los años posteriores para ubicarse en las 800 mil cajas producidas en 1995, lo que representa un incremento del 78% con respecto a 1990 (Gráfica 5).

Los factores que apoyaron la producción de vino y sirvieron de soporte para incursionar en el mercado de exportación en un momento en que la industria del vino estaba siendo fuertemente afectada por los factores adversos mencionados, fueron la diversificación de productos que la firma había iniciado previamente, así como el grado de integración vertical y horizontal que le permitieron soportar una actividad fuertemente afectada por los cambios en la política económica y el mercado⁵⁰. A diferencia de la industria de la cerveza y de los

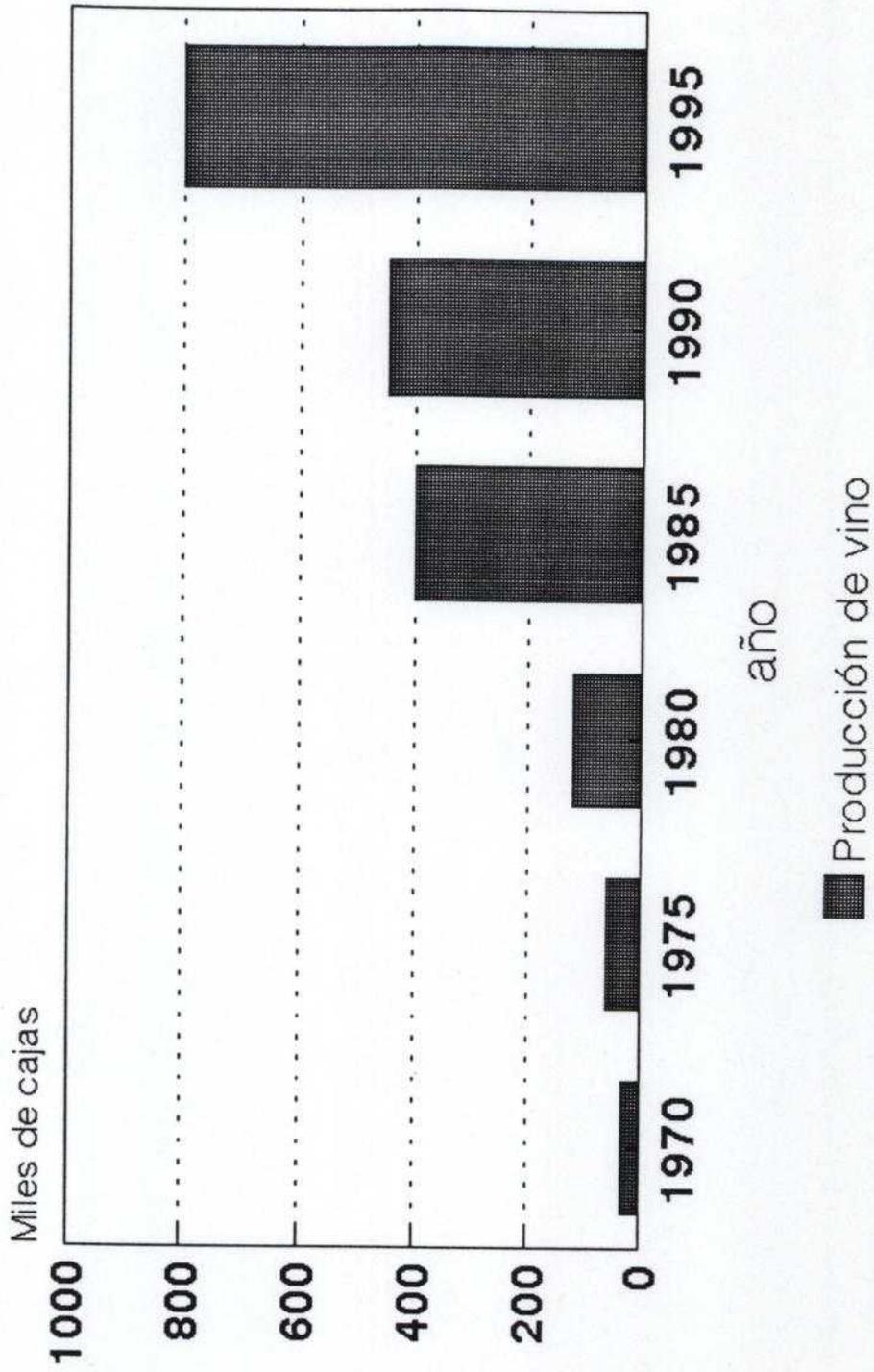
expandió su línea de productos..." (Flores 1991, p. 25)

⁴⁹ Luis Cetto afirma que la introducción de Viña Real al mercado fué una medida muy afortunada, ya que se hizo en un momento muy oportuno, pero que además ha perdurado por un período importante, pues todavía en 1995 se destinó el 35% de su producción de uva a la elaboración de esta bebida (Expansión 1995).

⁵⁰ Bueno, entrevistado por Dino Rozenberg (1994) sostiene que las empresas que sobrevivieron en México, lo hicieron gracias a la venta de coolers y al manejo de otras líneas, como licores y productos alimenticios. Igualmente Luis Cetto dice que "Viña Real" permitió a la empresa compensar la contracción en el mercado nacional (Expansión 1995).

gráfica 5

L. A. Cetto producción de vino



Fuente: Dirección técnica de productos de Uva, S. A.

brandies y tequilas, que prácticamente no resintieron la apertura, la industria del vino sufrió una presión muy fuerte dado que entraron una gran cantidad de vinos de mala calidad a bajos precios (Monjarás 1990a), muchos de ellos subsidiados por los gobiernos de los países de origen (Rozenberg 1994; Magoni 1996).

El fuerte impacto de los productos importados sobre la producción nacional se debió a que en México no existía una cultura vínica, a la falta de apoyo gubernamental, al snobismo y al malinchismo que lograron durante algún tiempo despistar a los consumidores (Magoni 1996; Monjarás 1990; Jiménez 1996).⁵¹

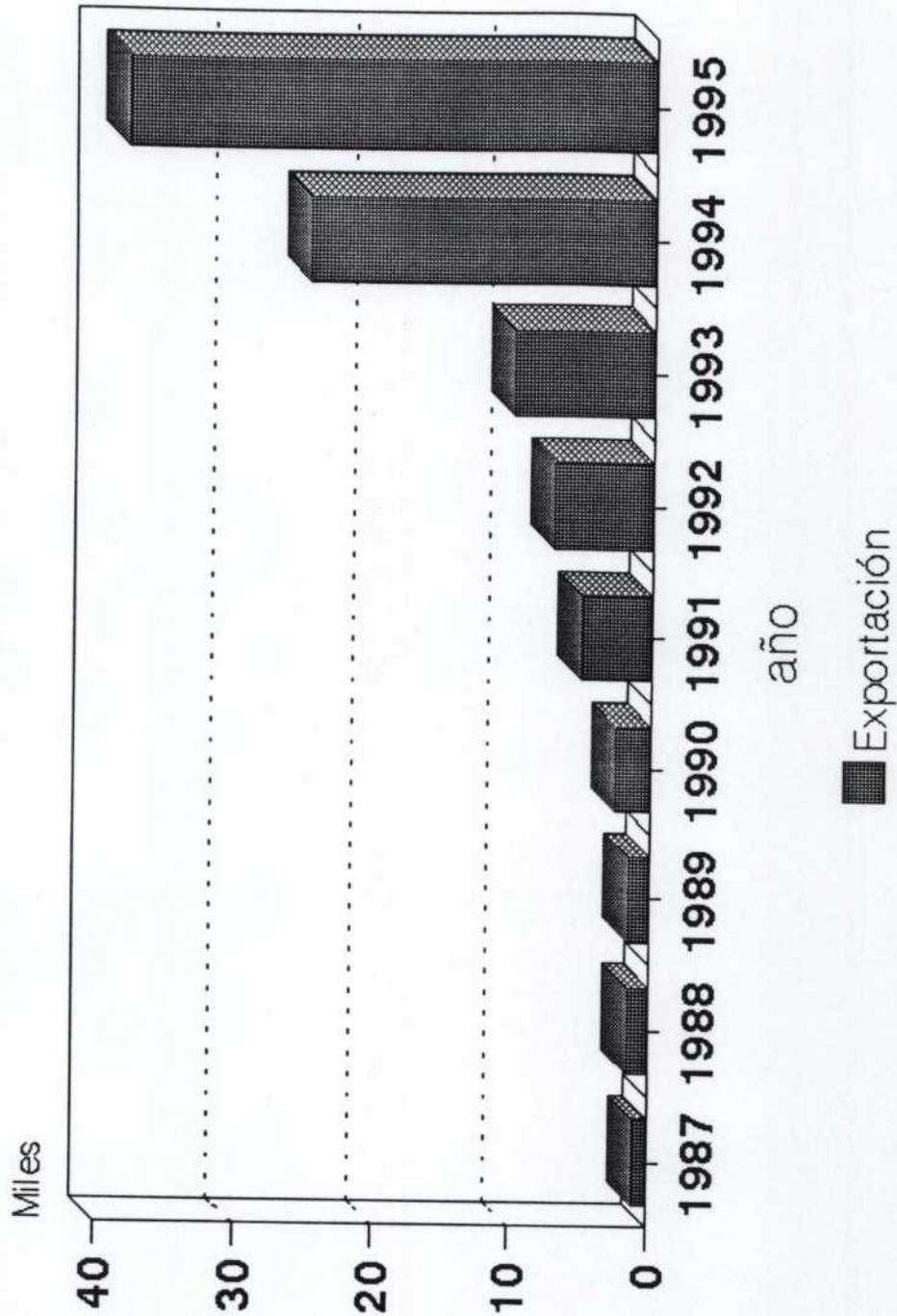
L. A. Cetto emprende el camino de la exportación en 1987 con incrementos anuales en el volumen exportado y abarcando cada vez un mayor número de mercados (gráfica 6).⁵² Si bien los volúmenes exportados no son ni con mucho espectaculares, la forma en que estos están creciendo muestran de alguna manera el reconocimiento del producto en el mercado, avalado además por los resultados obtenidos en algunos concursos internacionales de vino, que a su

⁵¹ Flores (1991) menciona que los últimos tres años, previos a 1991 han sido de quejas y lamentos, disputas legales y denuncias de dumping, a las que el gobierno no respondió, pero que además ni siquiera había equidad en el trato, pues la Secretaría de Salud otorgaba su registro a un vino importado en menos de 24 horas, mientras que a un vino del país se tardaba varios meses.

⁵² En 1987 se exportaron las primeras 1000 cajas a Japón, mientras que en 1995 se hicieron exportaciones a alrededor de 20 países, entre los que se encuentran Inglaterra, Francia, Japón, Estados Unidos, Canadá y Japón entre otros.

Gráfica 6

L. A. Cetto. Exportación de vino



Fuente: Dirección técnica de Productos de Uva, S. A.

vez se vuelven un importante factor de promoción.⁵³

A partir de la incursión en el mercado internacional se intensifican las mejoras en el proceso de producción de vino. Esto con el fin de incrementar los estándares de calidad y mantener los precios bajos, aspectos básicos para el acceso a más mercados, así como para mejorar su posición en los que ya participa. Con este propósito se han introducido una serie de mejoras a nivel de viñedo para controlar la mayoría de los factores que afectan la calidad de la materia prima, que como ya se mencionó es básica en el logro de tales objetivos, pues la estrategia se basa en llevar productos de alta calidad a los más bajos precios posibles, con el fin de generar una cultura del vino (Jiménez 1996; Magoni 1996).⁵⁴

De tal manera que, aún cuando durante los períodos anteriores se había avanzado en la apropiación de superficie de viñedos por parte de la empresa, en esta etapa de desarrollo, gracias por un lado a los cambios al Artículo 27 Constitucional, que permite la posesión de mayores superficies por persona (física o moral) y a la constitución de "Viñedos Cetto S. A." en

⁵³ Entre los reconocimientos internacionales logrados por los vinos de la empresa se encuentran:
*medalla de oro para nebbiolo (cosecha 1986) y Petit Sirah (cosecha 1988) otorgadas por el Intervine International Challenge en 1993 y el Wine International Challenge en 1992, respectivamente. Medalla de plata y medalla de bronce para el Cabernet Sauvignon (cosecha 1989 y 1987 respectivamente) por el Intervine International Challenge y el Wine International Challenge en 1993 y en 1992, en el mismo orden. Menciones honoríficas para el Cabernet Sauvignon (cosecha 1986), para el Petit Sirah y el Fume Blanc por el Intervine International Challenge en 1993 y el premio al vino rojo del año para el Petit Sirah (cosecha 1993) otorgado por la Wine Magazine International Wine Challenge.

⁵⁴ Ha habido años en los que algunas variedades finas no se han embotellado como vino del varietal correspondiente, debido a que las uvas no logran las características típicas de dicha variedad. Las cosechas 1988, 1989 y 1992 de la variedad Nebbiolo son ejemplo de ello. El destino para tales uvas fué en algunos casos la producción de vinos genéricos (tinto), la producción de brandy o la venta del caldo a otras empresas.

1993⁵⁵, por otro lado, la firma consolida una superficie propia que le permite avanzar sistemáticamente en el control de la producción de uvas (Magoni 1996; Expansión 1995).

Otras de las mejoras importantes a nivel de campo en la producción de uva son: la introducción del arado francés con sensor electrónico⁵⁶, el control de carga en las parras (se reduce el número de racimos con el fin de controlar calidad), se realizan pizcas (cosecha) nocturnas de las variedades finas (Chardonay, Cabernet Sauvignon, Sauvignon Blanc y Nebbiolo) para evitar la exposición de la fruta a las altas temperaturas que ocurren durante el día (ahorrando además en costos por consumo de energía para enfriamiento), la uva se transporta en cajas de 18 Kg. en lugar de en tolvas de gran volumen (Leyva 1996).

A nivel del proceso de vinificación se observa también una serie de cambios en este sentido. El primero es la introducción de barricas de roble francés (que sustituye a las de roble americano y yugoslavo, los cuales generalmente se adquirían usadas) en las que maduran los vinos más finos y que posteriormente son utilizadas en vinos menos finos, para finalmente destinarse a los productos de la destilación. En 1991 se introducen prensas neumáticas para la vinificación del vino blanco, se aislaron bodegas y tanques de acero inoxidable, los que además cuentan con sistema de enfriamiento (para mantenerlos

⁵⁵ La sociedad está constituida por 23 accionistas, entre los que destacan familiares y ejecutivos de la firma Cetto (RPP). Esto fué necesario pues resultaba muy difícil, por ejemplo, que un productor independiente aceptara la reducción de racimos en sus cultivos dado que a él generalmente se le paga por tonelada, y aún no existe (al menos entre los productores de uva) un concepto de calidad/precio.

⁵⁶ Este arado se utiliza para el cultivo del bordo en el que se ubican los troncos de las parras. Está dotado de un sensor electrónico que funciona deteniendo la rotación del arado cuando se acerca al tronco de la parra, empezando a funcionar nuevamente, cuando lo ha pasado. Su uso permite eliminar la aplicación de herbicidas y reducir las necesidades de mano de obra.

por abajo de los 14°C, temperatura más apropiada para que la fermentación tenga lugar).⁵⁷ Se introdujeron bombas de pistón para mover los mostos, sustituyendo las anteriores bombas centrífugas con el fin de lograr un trato más suave, cambiándose además el tipo de filtros utilizados para lograr una mayor limpieza y claridad del producto. También se adquieren levaduras de mayor calidad para la fermentación (Leyva 1996).

Se lanzan nuevos productos al mercado, como nebbiolo, Chardonay y cosechas especiales con varios años de maduración. Nebbiolo es una plantación de 1938, adquirida por la firma Cetto en 1972 y cuya primer cosecha que aparece como varietal en el mercado (en 1991) es la de 1986, Chardonay en 1991, además de Chardonay reserva especial y Nebbiolo Reserva limitada en 1996, entre otros.

Lo anterior refleja la disponibilidad de un considerable respaldo financiero, pues como sabemos, el mantener un producto almacenado requiere un importante volumen de recursos económicos para mantenerse produciendo, sin importar que posteriormente haya una recuperación de tales recursos con una ganancia extraordinaria (como se supone ocurre en el caso de los vinos).

A nivel de la embotelladora también hubo cambios que tienen que ver con la velocidad y calidad del embotellado. Se introdujeron sensores que permiten alinear en forma precisa la etiqueta con alguna leyenda que lleve la botella entre ésta y el tapón, e incluso con la de la misma cubierta del corcho. Se adopta el uso de corchos italianos para los vinos más finos⁵⁸ y se introducen ajustes que permiten un mayor control sobre la higiene en el proceso de embotellado.

En este período también se hizo una gran inversión (1992-

⁵⁷ El control de la temperatura es, junto con la duración del período de fermentación un factor crítico en la determinación del carácter final del vino (Unwin 1991).

⁵⁸ El corcho solo se produce en Italia y Portugal (únicos lugares donde se encuentra el árbol del alcornoque, del cual se obtienen), siendo el italiano el de mayor calidad (Jiménez 1996).

93), en la construcción de cavas subterráneas en Tijuana, en las que se almacenan cientos de miles de botellas de vino y barricas de roble francés, mejorando sus características para alcanzar "más altos niveles de calidad", lo que agrega mayor valor al producto.

En 1991 se crea "Transportes Cetto, S. A.", en los que se mueven todos los productos de la firma en el interior del país, además de dar servicio a terceros (Jiménez 1996), con lo cual crece aún más la integración vertical y horizontal de la firma. Este hecho proporciona mayor seguridad en cuanto a la oportunidad de entrega de producto, permitiéndole además cumplir con mayor eficiencia los compromisos contraídos y disminuir costos de transacción.

Los acontecimientos ocurridos durante este período plantearon un fuerte reto a la vitivinicultura, al que sobrevivieron no solo las empresas más eficientes, sino las que habían realizado previamente algunos ajustes que les permitieron responder a dicho reto, mostrando además la habilidad para implementar políticas agresivas de mercadeo y competir en un mercado abierto a la competencia internacional.

Mediante la elaboración de productos de calidad a precios competitivos, es que a partir de 1987 la empresa ha incrementado sus volúmenes exportados año con año. Esto, no obstante que a las condiciones adversas que se vivían, se agregaba la de sobrevaluación del peso, instrumento que el gobierno utilizó durante algún tiempo para decincentivar las importaciones, pero que resulta también en un gravamen para las exportaciones.

Las exportaciones tienen diferentes destinos, entre los que se encuentran los mercados francés e inglés, mismos que son considerados los más exigentes, pero donde los vinos mexicanos (no solo los de la línea L. A. Cetto, sino también los de Santo Tomás y Domecq), están ganando terreno. Esto bien se puede deber a que son esos mercados donde se conoce de vinos, ya que como dice Hugo D'acosta "...Donde hay piedras es donde saben

reconocerlas" (Flores 1992, p. 34).

En el renglón de generación de tecnología, la empresa ha hecho algunos intentos por iniciar un proceso de investigación con algunas instituciones como la Universidad Autónoma de Baja California, sin embargo estos proyectos no han prosperado.

Por otro lado, la empresa difícilmente podría entrar en un proceso de investigación y desarrollo, ya que es una actividad muy costosa, por lo que incluso la industria vitivinícola de Baja California, con los niveles actuales de producción y los problemas que aún hoy enfrenta, difícilmente estaría en condiciones de soportar este tipo de costos que son muy altos. De tal manera que lo único que les queda es estar informados de las innovaciones que están teniendo lugar en otras regiones vitivinícolas; pero sobre todo, estar haciendo los ajustes necesarios oportunamente (Magoni 1996).

El vidrio se sigue comprando a la misma firma que en los períodos anteriores, pero las condiciones han cambiado, pues ahora dicha firma debe competir con los proveedores internacionales y ha establecido dos plantas que producen envases en Baja California.⁵⁹

4.5 Situación actual de la empresa

A través de su desarrollo, L. A. Cetto ha vivido una serie de cambios importantes para lograr la posición que actualmente detenta dentro de la industria del vino en Baja California y en México.

⁵⁹ Vitro abastece el 99% de las necesidades de envases de Cetto y solo el 1% se adquiere de empresas en el extranjero, ello ocurre cuando la empresa requiere algún tipo de envase con características particulares y Vitro no puede abastecerlo en el tiempo que ella lo requiere, o simplemente porque no pueda cumplir con la fecha de entrega, lo que actualmente ya no ocurre (Jiménez 1996).

Actualmente L. A. Cetto se ubica como el mayor productor de vino en México, seguido por "Vides de Guadalupe" y habiendo dejado atrás a la empresa con más tradición en la producción de vino, misma que en un tiempo fuera la mayor productora de vino en Baja California, y con la que además, vinos L. A. Cetto, durante un buen tiempo librara una fuerte competencia: Bodegas de Santo Tomás (Gráfica 7).⁶⁰

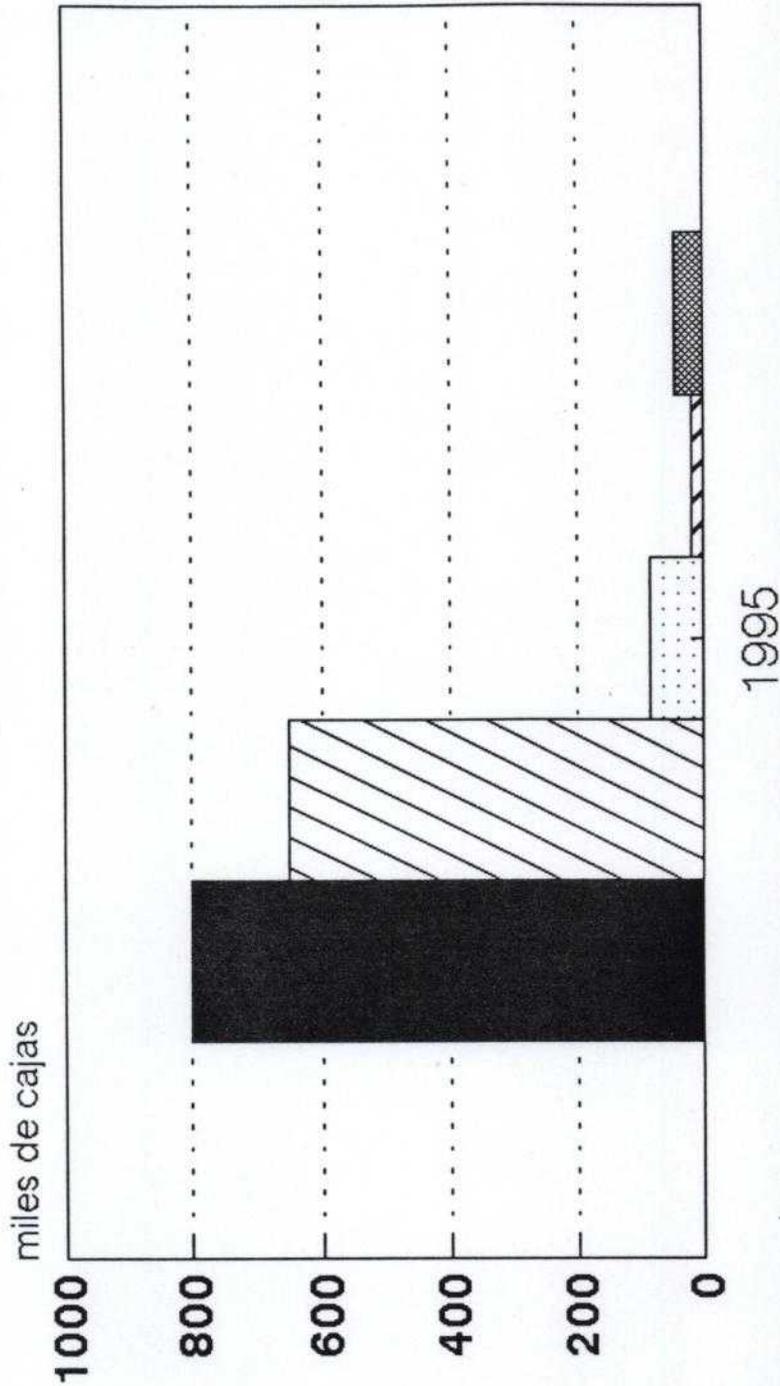
Aunque los niveles de producción muestran algunas variaciones en el tiempo, la empresa ha mantenido una tendencia creciente en este aspecto. Así, de 1970 a 1985 el volumen de vino producido por la empresa se duplicaba cada cinco años; sin embargo, de 1985 a 1990 solo crece en un 12.5%, para ubicarse en las 450 mil cajas. En el quinquenio 1990-1995, la empresa ha recuperado la tendencia inicial al pasar de 450 mil a 800 mil cajas.

Uno de los factores más importantes es la vocación de quienes están al frente de la empresa, pues no obstante que ha enfrentado momentos realmente difíciles, se han mantenido en la producción y han mejorado la posición de la empresa, lo que se debe a que tienen una clara visión de que la producción de vino es una actividad de largo plazo, pues los ingresos por las primeras ventas tardan varios años y las utilidades en ocasiones

⁶⁰ Bodegas de Santo Tomás y Domecq también muestran grandes cambios a nivel de integración en la producción de vino y de uva, a nivel de planta de producción y de calidad en sus vinos. La hipótesis que se me ocurre como razón por la que Bodegas de Santo Tomás no ha alcanzado los niveles de producción a los que ha llegado L. A. Cetto, es el hecho de haber tenido diferentes dueños, lo que posiblemente a provocado momentos de inestabilidad a nivel de empresa. Esto conlleva a cambios en aspectos básicos para la producción de vino. El enólogo es uno de ellos, pues cada enólogo que llega tiene que empezar a conocer cada uno de los viñedos, pues aún cuando las variedades se identifican por ciertas características comunes, también muestran diferencias entre ellas al depender de las condiciones climáticas específicas (microclimas).

Gráfica 7

producción de vino por empresa



■ L. A. Cetto ▨ Domecq ▤ Santo Tomás ▩ Monte Xanic □ Otras

Fuente: L. A. Cetto, Domecq, Bodegas de Santo Tomás, Monte Xanic (personal de puestos directivos) y Rev. Expansión.

aún muchos más (Magoni 1996, Monjarás 1990).⁶¹

Sin embargo; el llegar a ser líder (en el país), mantenerse y sobre todo mejorar la posición en un medio de gran competencia, configurado no solo por las empresas locales, sino sobre todo por las de otras regiones productoras de vino en el mundo, las obliga a mantenerse actualizadas con los cambios en las condiciones que plantea el mercado internacional de vinos, por lo que la firma se mantiene al tanto de los avances tecnológicos tratando de hacer oportunamente los ajustes necesarios tanto en viñedos como en planta para sostener y mejorar su posición competitiva en el mercado.

Así, actualmente la empresa está trabajando en la introducción de "clones"⁶², algo que se está haciendo en otras

⁶¹ Muy pocas empresas vinícolas nacen como empresas de una firma multiplantas, aunque actualmente se están dando este tipo de asociaciones con el fin de mejorar su posición en el mercado (Garza 1996) .

⁶² Los "Clones" son plantas que corresponden a una determinada variedad, pero que son seleccionadas por mostrar alguna característica particular. Dicha característica puede ser cierto color o tamaño de la baya (fruto), tamaño del racimo, producción por planta, resistencia a enfermedades, etc., lo que las hace más adecuadas a las necesidades y condiciones de producción (Magoni 1996, Kasimatis 1984). La selección se hace mediante la obtención de sarmientos de las parras que muestran las características que se busca tener en el nuevo viñedo. Esto es importante porque cuando la reproducción se hace de esta manera las características se conservan, mientras que cuando la reproducción se hace mediante semilla, los resultados en general nunca son similares (puede mostrar variaciones importantes con respecto a la planta de la que se obtuvo la semilla) (Amerine y Wagner 1984). A diferencia de los clones, las nuevas variedades se obtienen mediante polinización cruzada, misma que se tiene que repetir en ocasiones durante muchos años (Kasimatis 1984).

Long (1984) menciona por ejemplo, que Chardonnay era una variedad que a principios de los años 60 producía uvas pequeñas y bajos rendimientos por planta, además de que era difícil de manejar, por lo que Davis (El Campus de la Universidad de California especializado en cuestiones agrícolas) no la recomendaba para el establecimiento de viñedos; sin embargo, gracias a la selección clonal (de las plantas más sanas y más productivas, el promedio de producción de Chardonnay ha cambiado de 2 toneladas por acre a 4 ó 5 toneladas por acre actualmente,

regiones productoras de vino, en busca de las mejores uvas para la producción de vino. Magoni (1996) observa que no obstante que el cambio de viñedos es algo muy costoso, es necesario hacerlo para mantenerse en el mercado, de tal forma que actualmente hay que decidir ya no solo que variedades plantar, sino de una variedad, qué "clon"; es decir, qué características se buscan sobre todo en el fruto, pues se pueden tener clones cuya diferencia se encuentra exclusivamente en el sabor; o clones de racimos pequeños o grandes, de uvas grandes o pequeñas, o que carguen mucho o poco, etc. (Amerine y Wagner 1984; Kasimatis 1984; Long 1984)

Se hacen ajustes en las líneas de producción de las diferentes plantas con que cuenta la firma, en respuesta a la tendencia que muestra el mercado, por lo cual actualmente se está reduciendo la producción de brandy e impulsando la producción de concentrado de uva, pues el primero "ya no está funcionando", mientras que el segundo está tomando un auge importante (Magoni 1996).

Con este tipo de cambios, una política agresiva de mercadeo y amplia visión empresarial, la firma ha logrado superar los retos que sobre todo en el último de los tres períodos que describimos previamente, ha enfrentado la empresa, abandonada además por el gobierno, quien no ha atendido a sus demandas, no de protección, sino de apoyo.

4.6 La empresa y el mercado

Las condiciones del mercado están cambiando a cada momento, los consumidores buscan vivir nuevas experiencias y las empresas no solo se preocupan por ajustarse a las demandas actuales del

hecho fundamental para la expansión del mercado de uvas de buena calidad. Algo similar menciona Tanger (1984) en relación a Pinot Noir.

consumidor, sino que incluso buscan generar demandas futuras a través del lanzamiento de nuevos productos y de la utilización de fuertes campañas publicitarias (Curry 1994; Kim y Curry 1991).

L. A. Cetto buscando mantenerse en esta línea, introduce mejoras en los diferentes ámbitos de la producción, manteniendo un continuo proceso de ajuste conforme las exigencias del mercado lo demandan. Actualmente las condiciones son totalmente diferentes a las que prevalecían en los años 40, cuando la empresa atendía un mercado local, vendiendo principalmente a granel, pues la reducida demanda de vinos finos era cubierta con vinos importados, mientras que el grueso de la demanda era cubierto con vinos nacionales, de los cuales una parte mínima se producía en Baja California, debido al poco desarrollo que en ese momento mostraba la industria vitivinícola en el estado.

La competencia se daba entonces en un plano nacional básicamente.

En la década de los 70 el mercado mexicano es muy favorable a la producción de vino, por lo que la producción nacional crece considerablemente. Algunas empresas, como L. A. Cetto aprovecharon para introducir diversos cambios tendientes a incrementar la calidad del vino y a diversificar su producto, abarcando así un mayor número de consumidores.

En los 80 las condiciones del mercado cambian. Se contrae la demanda durante los primeros años, provocando una fuerte competencia por mantenerse en el mercado, competencia que muchos no resistieron al combinarse ésta con un creciente costo del dinero, alta inflación, retiro del apoyo gubernamental y los inicios de una apertura comercial que aunque paulatina y lenta al principio, tuvo sus efectos. Después de la mitad de la década de los 80 se intensifican las importaciones, por lo que la presión es aún mayor y el número de empresas que desaparecen se incrementa, pues aunque algunas podían competir en calidad no lo pudieron hacer en precio, al llegar una buena cantidad de productos subsidiados por los gobiernos de los países de origen e

incluso algunos mediante la práctica del contrabando de productos.

Sin embargo, no todo fué malo, pues la competencia fué un factor importante que impulsó fuertemente a la industria del vino a alcanzar los estándares en los que hoy se ubica.

Los constantes cambios en la demanda han generado la necesidad de llevar a cabo ajustes continuos, que permitan la introducción de nuevos productos al mercado y de mayor calidad. Esto los llevó estar más enteradas de lo que está ocurriendo con la producción de vino en otros lugares del mundo, lo que la ha obligado a introducir los cambios necesarios para no quedarse rezagada, pero además para implementar estrategias tendientes a mejorar su posición como industria en los mercados internacionales. Se dió un mayor acercamiento entre los empresarios locales del vino con el fin de emprender algunas acciones cuyas características requieren necesariamente la participación de las diferentes empresas como "industria del vino". El ejemplo de ello es la búsqueda y logro del reconocimiento de esta región como productora de vinos de alta calidad por parte de la Comunidad Europea y Estados Unidos, aspecto de gran importancia, pues ello representa una protección para las uvas mexicanas (bajacalifornianas) y un reconocimiento para los vinos nacionales, necesario además para solicitar la denominación de origen que actualmente se está tratando de conseguir (Rozenberg 1994; D'Acosta 1995).

Con esto se busca garantizar la calidad del vino en base al origen territorial del producto, conforme a un reconocimiento previo de la región como productora de uvas de alta calidad (Unwin 1991).

En el momento actual las empresas han ganado un lugar en el mercado internacional, favorecido por la devaluación del peso a partir de diciembre de 1994; sin embargo, los mercados son exigentes no solo en calidad, sino en fechas de entrega y abasto suficiente, por lo que no obstante la existencia de una demanda

real, las empresas incrementan en forma pausada sus volúmenes de exportación, pues la producción de vino requiere hacer inversiones por lo menos 4 años antes de obtener la primera cosecha de uva y un plazo mayor para lograr la primer botella de vino, lo que por un lado requiere un buen apalancamiento financiero y por el otro demanda cautela, pues de acuerdo con Garza (1996) el mercado del vino muestra ciclos de 5 ó 10 años, por lo que la demanda actual se puede contraer en unos cuantos años.

4.7 Producción de uva y calidad del vino

En cualquier tipo de producción la materia prima juega un papel importante dentro de la calidad del producto final; sin embargo, en este caso, donde las condiciones del clima juegan un papel sobresaliente, ésta adquiere un énfasis particular, al no ser controlables todas las condiciones del proceso. Por otro lado, dado la gran heterogeneidad entre los productores agrícolas, resulta muy difícil conseguir materia prima idéntica de la misma variedad en diferentes viñedos y entre las cosechas de dos años distintos (Magoni 1996; Long 1984).

Por lo anterior, es que tanto el control de los viñedos como el papel del enólogo se vuelven factores centrales para definir algunas prácticas necesarias en momentos determinados, con el fin de lograr las características más cercanas a las de la variedad de que se trate, así como un vino similar o mejor que el de cosechas anteriores. El llevar a cabo tales prácticas en ocasiones requiere sacrificar producto o hacer inversiones adicionales (no contempladas dentro de un programa de cultivo), algo que es muy difícil que el productor independiente lleve a cabo si no tiene la seguridad que las inversiones adicionales o el incremento en calidad logrado a partir de reducir la carga en la planta, será compensada con el incremento en el precio del

producto (Magoni 1996; Jiménez 1996).

Además de lo anterior, es necesario cambiar las variedades por otras mejores o por clones que están apareciendo en el mercado, lo que implica grandes inversiones -actualmente el establecimiento de una hectárea de viñedo, sin considerar el costo de la tierra, representa un costo aproximado de 15 mil dólares, más el mantenimiento de tres años mientras inicia la producción- (Jiménez 1996). Por lo anterior, la empresa tiene la necesidad de contar con sus propios viñedos, los que ha ido incrementando y mejorando a través del tiempo. Actualmente, L. A. Cetto controla directamente cerca de 900 hectáreas, de las cuales más de 400 hectáreas son propias y 480 se rentan mediante contratos de largo plazo. En dicha superficie se cultivan alrededor de 12 variedades de uva (Cuadro 3).

Cuadro 3. L. A. Cetto. Superficie de vid propia y rentada por variedades.

V a r i e d a d	S u p e r f i c i e (h a s)		
	Propia	Rentada	Total
Cabernet sauvignon	80	40	120
Petit Sirah	80	30	110
Sauvignon (Fume) blanc	40	30	70
Chardonnay	40		40
Zinfandel		60	60
Chenin blanc	60	100	160
Gamay		20	20
Riesling	20		20
Colombard	40	80	120
Nebbiolo	25		25
Grenach	30	120	150
Total	415	480	895

Fuente: dirección técnica de Productos de Uva, S. A.

No solo la empresa bajo estudio se preocupa por producir sus propias uvas, sino la industria en general, pues todas ellas tienen bajo su control los viñedos de las cuales obtienen la materia prima (ver cuadro 4). Vides de Guadalupe (Domecq) financía a sus ejecutivos para la adquisición de tierra y establecimiento de las plantaciones de vid, mismas que mediante un convenio son manejadas como propias por Domecq (Garza 1996). Monte Xanic cuenta con 125 has propiedad de los dueños de la empresa (Rozenberg 1993).

Sin embargo, los ejecutivos de la empresa conscientes de que no es únicamente la calidad del vino la que garantiza el éxito en el mercado y de que las condiciones del mercado cambian cada vez con mayor rapidez, se han preocupado además, por atender a grupos cada vez más específicos de personas, lo que permite abarcar una parte cada vez mayor de la población, a través de poner a disposición de los consumidores una gran gama de productos que varían en algunas características, en ocasiones mínimas.

Cuadro 4. Superficie de viñedos propios por empresa.

E M P R E S A	SUPERFICIE (has)
Chateau Camou	26
Monte Xanic	120
Bodegas de Santo Tomás	200
Productos de Uva, S. A.	415
Vides de Guadalupe	570

Fuente: Para Productos de Uva, la Dirección Técnica de la empresa; para todos los demás, la Revista Expansión, varios números.

Así, la diferenciación de producto ha sido una de las estrategias que L. A. Cetto ha implementado como parte de la política de la empresa, política que inicia a partir de que se

empieza a embotellar con marca propia. Para 1975, además de embotellar vinos genéricos (blanco, tinto y rosado), se empiezan a embotellar los varietales "Cabernet Sauvignon" y "Riesling", a las que se han ido sumando otros. En 1983 se lanzan al mercado Petit Sirah y Chenin Blanc, en 1986 se embotella Nebbiolo por primera vez, y en 1991 Chardonnay. Actualmente no solo se encuentran en el mercado vinos varietales, sino vinos varietales de varias cosechas.⁶³

Sin embargo, no solo se ha avanzado en la diferenciación por tipo de producto y calidad, también se han introducido diferentes tamaños en la presentación, de tal forma que pueden llegar a un mayor número de consumidores con diferentes niveles de ingreso.⁶⁴

4.8 La organización del trabajo

En general, los cambios en la tecnología utilizada en el proceso productivo conlleva la necesidad de ajustar la organización del trabajo, de tal forma que conforme se han introducido algunas nuevas prácticas o maquinaria nueva, el número de gentes y la calificación de la misma ha cambiado, tanto en los viñedos, como a nivel de planta de producción de vino. No obstante, los cambios introducidos a nivel de viñedo, el cultivo sigue siendo intensivo en mano de obra, pues la cosecha se realiza en forma manual, lo que según parece se va a mantener por un buen tiempo más, ya que el trato del producto se ha vuelto más cuidadoso con el fin de lograr mayor calidad.

⁶³ En un artículo de Ernesto Flores Vega (1991) se menciona que L. A. Cetto tenía 10 vinos varietales en 1988. Este año además de los varietales, acaban de salir al mercado "Chardonnay Reserva privada", "Cabernet Reserva" y "Nebbiolo 1991".

⁶⁴ Además de las más comunes botellas de 750 ml, se han lanzado presentaciones de 377 ml y 1500 ml (Jiménez 1996; Expansión 1995).

El producto se maneja en cajas pequeñas de madera, las que no se llenan completamente para evitar que cuando se coloquen una sobre otra (para llevarlas del campo al molino), las uvas sean aplastadas por las cajas superiores. Además, las cajas requieren ser estibadas con cuidado en el camión en que se transportan, de tal forma que ahora es necesaria una persona que esté recibiendo las cajas y acomodándolas sobre la plataforma del camión en el que se transportan, mientras que anteriormente las cajas se aventaban, cayendo al interior de la tolva. Otro aspecto es que ahora, al realizar la cosecha por la noche se requiere también alguien que manipule una máquina para proporcionar luz a los trabajadores.

En relación al riego, anteriormente se requería de varias personas para cambiar las tuberías de un lugar a otro y conectarlas; ahora solo se requiere una persona que esté vigilando que los goteros no se tapen (Leyva 1996).

Mediante la introducción del arado francés se ha reducido el número de personas necesarias en el proceso de producción de la uva, ya que anteriormente la limpieza de maleza y el cultivo entre parra y parra, sobre las hileras formadas por éstas solo era posible con mano de obra, mediante el uso de azadones (Leyva 1996). En el caso de la poda, que es una práctica importante tanto en la formación de la parra como en el la producción de fruta por planta, se mantiene gente capacitada, que ha adquirido la habilidad a través, tanto de la capacitación como de la práctica en campo. Dichas personas se mantienen como trabajadores permanentes, realizando otras actividades durante el resto del año (Leyva 1996; Jiménez 1996).

En el caso de los trabajadores en la planta, ha habido cambios importantes. Anteriormente eran trabajadores los que pasaban los vinos de barrica en barrica de madera, ahora gracias a las bombas centrífugas y neumáticas, los mostos que están en proceso de fermentación se mueven entre diferentes tanques de acero inoxidable, tanto para mantener temperatura como para

remover los sedimentos (piel del fruto, pedúnculos, levadura muerta, etc.).

A través del tiempo se ha pasado de personal en puestos fijos a personal que realiza diferentes funciones, lo que ocurre principalmente en el área de producción de vino (Jiménez 1996; Chimizo 1996).

Sin embargo, aunque la mayoría de los trabajadores, en general, realizan diferentes funciones dentro del proceso de producción, la rotación solo ocurre entre puestos dentro del mismo departamento o área. Es decir, los trabajadores del departamento de producción no rotan con los del almacén; sino que el que está en lavado de botellas se puede cambiar con el que está poniendo botellas en la banda, poniendo etiquetas en la máquina, etc. (Jiménez 1996; Chimizo 1996).

El transporte del mosto del Valle de Guadalupe a Tijuana se realiza en pipa en lugar de en barriles, lo que requiere menor cantidad de gente, pues ahora solo se coloca una manguera del tanque del cual se cargará el vino y se conecta a la pipa, accionándose una bomba que sustituye a un grupo de personas que anteriormente cargaban y descargaban las barricas. Por otro lado, en la carga de las cajas de vino que salen del almacén se utiliza un montacargas que hace el trabajo de varias personas, sin embargo, se requiere personal que estibe las cajas sobre una tarima y las fije con una tira de plástico alrededor, para que estas puedan ser movidas con seguridad por el montacargas.

Los trabajadores se ajustan a las necesidades de la empresa en cuanto a tiempos; es decir, que en ocasiones habrá necesidad de quedarse a trabajar después de la hora normal de salida o de asistir a trabajar los sábados, a lo que deben estar dispuestos. Este tipo de negociaciones no representan ningún problema, dado que éstas se realizan desde el momento de la contratación en forma individual al no haber un sindicato al que estén afiliados los trabajadores (Chimizo 1996, Leyva 1996, Jiménez 1996).

4.9 La empresa y el gobierno

No obstante que en gran medida el éxito o fracaso de la empresa es producto de lo que se hace a nivel de planta o de firma para responder al entorno en el que se desenvuelve, no todo depende de la firma, el gobierno juega un papel muy importante mediante la definición y aplicación de políticas para apoyar, incentivar, limitar o incluso proteger a la industria de la competencia externa.

El gobierno mexicano en relación a la industria del vino ha tomado diferentes posiciones a través del tiempo, respondiendo tanto al modelo económico que se está aplicando, como a situaciones temporales, particulares que en determinados momentos presionan su implementación, las que en ocasiones solo tienen que ver con preferencias particulares del propio ejecutivo del gobierno.

En la década de los 30 la vitivinicultura en México y en Baja California emprendió el camino del crecimiento y desarrollo, a partir del gran impulso que Abelardo L. Rodríguez dió a ésta como gobernador y como vitivinicultor, impulso que posteriormente se vería favorecido por el programa de braceros, establecido por el gobierno de Estados Unidos durante la 2da. guerra mundial y por los programas de colonización del gobierno mexicano a finales de los años 30 y en los años 40, además de una legislación favorable establecida en 1942, época en que se adopta en México el modelo de Industrialización vía Sustitución de Importaciones con el que el gobierno federal dió un gran apoyo a la industrialización del país, mediante incentivos crediticios e insumos subsidiados, construcción de infraestructura de riego y comunicaciones, pero además a partir de 1947 el gobierno de Miguel Alemán le trae nuevos beneficios mediante el cierre de las fronteras a la importación de vinos, hecho que si bien favoreció a la industria en cuanto a dotarla de un mercado cautivo, también la perjudicó, pues algunas empresas no se preocuparon por mejorar

sus instalaciones y avanzar en la calidad de los vinos al ritmo en que se avanzaba fuera del país.

En los años 50 Braulio Maldonado, como primer gobernador constitucional de Baja California declara la vitivinicultura una actividad prioritaria, mientras que en la década de los 70, Milton Castellanos la relega en su programa de gobierno, mediante el argumento de que lo que no genera ingresos a las arcas del estado no tiene razón de ser (Magoni 1996). Esto ocurría en un momento en que el gobierno federal daba un gran apoyo a través de un importante monto de recursos económicos que se dedicaron a la reactivación de la agricultura.

En la década de los 80 las condiciones cambian, se abre el país a la competencia internacional⁶⁵ apenas después de haberse creado la Comisión Nacional Agroindustrial (en 1979) y de haberse establecido el Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial (en 1980), debido a la caída de los precios del petróleo. Se retiraron los subsidios a la agricultura y a la industria (viéndose afectada tanto la producción de uva como la de vino), lo que con la apertura del mercado a la competencia internacional en 1986, llevó a la industria bajacaliforniana del vino, a enfrentar una situación de dura competencia en condiciones de desventaja. Esto porque aunado a lo anterior en México se paga un impuesto sobre producción y consumo de alrededor del 40%, mientras que muchos de los vinos llegaban subsidiados por los gobiernos de los países de origen.⁶⁶

⁶⁵ En una entrevista que Rafael Almada concedió a Expansión al referirse a los efectos de la apertura comercial de México en el sector de vinos, comentaba: "...la apertura comercial derrumbó un verdadero dique. El mercado nacional se encontraba inmune a las importaciones por los elevados aranceles y permisos, orientados a desalentar el consumo de estos artículos de lujo" (Monjarás 1990, p. 26).

⁶⁶ Jesús Bueno P., Presidente de la Asociación Nacional de Vitivinicultores, en entrevista con Dino Rozenberg (1994), dice que para que los vinos importados se estén ofreciendo a los precios en que se encuentran en el mercado nacional deben estar subsidiados, pues no es posible que pagando 18% de arancel, 10%

No obstante las condiciones adversas (descritas en los párrafos anteriores) que ha vivido la industria del vino, configuradas sobre todo por las políticas económicas implementadas por el gobierno,⁶⁷ ésta ha logrado crecer y ser competitiva en las condiciones que impone la competencia internacional, a través de la cual grandes firmas transnacionales, multiplantas, imponen sus condiciones.

de iva y 21.5% de impuesto sobre producción y servicios, se puedan ofrecer a precios tan bajos. Incluso considera que en algunos casos debe haber dumping, pero que demostrarlo cuesta por lo menos 200 mil dólares, un costo que la industria nacional no está en condiciones de afrontar.

⁶⁷ Las restricciones del gobierno a la producción de vino en la última década se desprenden tanto de la adopción del modelo económico; como del intento por tratar de controlar el comercio y consumo de un producto que se considera nocivo para la "salud social".

V PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA DEL VINO EN BAJA CALIFORNIA

El objeto de este capítulo es analizar algunos de los retos que enfrentan L. A. Cetto y la industria del vino de Baja California, así como el potencial de la vitivinicultura para la economía del estado. Para hacerlo, primero se lleva a cabo una caracterización de la industria, misma que luego se analiza en el medio en que se desenvuelve actualmente.

5.1 Caracterización de la industria vitivinícola de Baja California

La industria del vino en Baja California está compuesta de pocas empresas, mismas que son de diferentes tamaños. De acuerdo con los niveles de producción de los últimos años, dos de ellas pueden considerarse "grandes", L. A. Cetto y Vides de Guadalupe (Domecq); otras dos medianas, Bodegas de Santo Tomás y Monte Xanic y las otras cuatro se pueden considerar empresas pequeñas, Chateau Camou, Cavas Valmar, Bodegas de San Antonio y Bibayov. Las cuatro primeras dedican su producción tanto al mercado nacional como internacional, mientras que el resto se restringen exclusivamente al mercado local. Además, actualmente L. A. Cetto, Domecq y Bodegas de Santo Tomás son parte de firmas con varias plantas, aunque el tamaño de dichas firmas también varía considerablemente, pues mientras que la planta Vides de Guadalupe que nació en 1972, ahora forma parte de la firma inglesa transnacional Allien-Lyons (firma que adquirió la mayoría de las

acciones de Domecq en 1994), La firma Cetto que produce los Vinos L. A. Cetto, e Industrias Pando, de las que forma parte Bodegas de Santo Tomás, son firmas más pequeñas y su capital es básicamente familiar, al igual que el de las otras empresas más pequeñas (excepto el de Monte Xanic), que además son firmas-planta.

Si se considera el origen y el tiempo que tienen en la producción, también hay una gran heterogeneidad entre las empresas. Santo Tomás y L. A. Cetto son las más antiguas (la primera fundada en 1888 y la segunda 1926); sin embargo, muestran trayectorias muy diferentes, pues mientras que Bodegas de Santo Tomás se ha mantenido exclusivamente en la producción de vino, L. A. Cetto desde su nacimiento produce también brandy. Por otro lado, Bodegas de Santo Tomás ha cambiado de dueño varias veces⁶⁸, mientras que L. A. Cetto se ha mantenido como una empresa familiar. Los Vinos L. A. Cetto nacieron de la iniciativa de un italiano con tradición en la producción de vino, la que se ha transferido de padre a hijo, además de que en este último caso la firma se fué consolidando alrededor de la producción de vino y brandy; mientras que Santo Tomás en su último traspaso fué adquirida por una firma cuyos negocios son la producción y comercialización de productos alimenticios (D'Acosta 1996). El resto tienen una historia mucho más reciente. Cavas Valmar nació en 1983, Monte Xanic inició operaciones en 1987, Bodegas de San Antonio (no hace más de 10 años) y Chateau Camou en 1994, todas ellas nacen como pequeños negocios, aunque también con estrategias muy diferentes. Monte Xanic, por ejemplo y a diferencia de las demás, nace produciendo vinos de alta calidad con una agresiva política de mercado, destacando su sistema de ventas directas al consumidor y a restaurantes selectos (Rozenberg 1993).

⁶⁸ Bodegas de Santo Tomás es adquirida de Loreto Amador por los españoles Andoanegui y Ormart en 1888, posteriormente, éstos la venden a Abelardo L. Rodríguez en 1933, quien en esa misma década la vuelve a vender y no precisamente a los dueños actuales.

Así, la industria del vino en Baja California muestra una gran heterogeneidad en cuanto a su composición, desde diferentes puntos de vista. En esto se puede decir que es similar a la industria vitivinícola de California (USA). Incluso, no solo en composición de la industria por tipos de empresas, sino por el patrón de variedades cultivadas, pues de hecho sólo Nebbiolo, Merlot y Chenin Colombard, que se producen en Baja California no tienen su correspondiente en California (Cuadro 5), ello se debe a que Nebbiolo es una plantación de 1938 y las dos últimas son de finales de la década de los 80, pues como se mencionó en párrafos anteriores en las décadas de los 60 y 70, California era la fuente de información y tecnología sobre vitivinicultura para la Industria de Baja California.

Sin embargo, aun cuando en muchos aspectos muestran un patrón similar, los niveles de producción en ambos estados son considerablemente dispares en términos absolutos, pues mientras que California produjo 1426 millones de litros en 1989, México solo produjo 7.2 millones de litros; es decir, que la producción de México en 1989 apenas representó el 0.5%, con respecto a la producción de California. Aunque en términos relativos ambos mantienen una proporción similar en relación a la producción nacional de vinos en sus respectivos países, ya que Baja California produce más del 95% del volumen de vino que se produce en México y California produce alrededor del 90% del vino en Estados Unidos.

Las mismas proporciones se observan en las respectivas economías de los estados de California y Baja California, pues el Producto Interno Bruto de California es comparable con el de México (tal vez mayor el del primero), con ingresos per capita considerablemente diferentes. Lo anterior explica en parte las disparidades en consumo de vino entre las dos regiones, mismo que para California era de 10.75 litros per capita (2.84 galones) en 1994 (Wine Institute 1995), mientras que para México se estimaba en 0.25 litros per capita y en 8 litros para el municipio de

Cuadro 5. Variedades de uva para vino en California y en algunas plantas vinícolas de Baja California.

California	L. A. Cetto	Bodegas de Santo Tomás	Monte Xanic
*Merlot	*Sirah/Shiraz	*Merlot	*Merlot
*Pinot Noir	*Gamay	*Cabernet Sauvignon	*Cabernet Sauvignon
*Sirah/Shiraz	*Grenache	*Grenache	*Chardonnay
*Barbera	*Zinfandel	*Chardonnay	*Chenin Colombard
*Cabernet Franc	*Chardonnay	*Chenin Blanc	*Sémillon
*Carignane	*Chenin Blanc	*Sauvignon Blanc	*Sauvignon Blanc
*Gamay	*Riesling	*Tempranillo	
*Grenache	*Sauvignon Blanc		
*Zinfandel	*Cabernet Sauvignon		
*Chardonnay	*Nebbiolo		
*Chenin Blanc	*Colombard		
*Riesling			
*Sémillon			
*Sauvignon Blanc			
*Gewürtzraminer			
*Pinot Blanc			

Fuente: Para California se tomó de Curry (1994), Op. Cit.; para L. A. Cetto, la Dirección Técnica de Productos de Uva, S. A.; para Bodegas de Santo Tomás, el Catálogo/Otoño 1995, Vinos Santo Tomás, Baja California; para Monte Xanic, El Espíritu del Vino, Año 4, No. 13, primavera de 1995, Monte Xanic, S. de R. L.

Ensenada (Expansión 1995). Resalta el consumo de gaseosas per capita en México, que para ese mismo año se estimaba en 114 litros (Arriola 1995), lo que colocaba al país como el segundo mercado de colas en el mundo (Rozenberg 1994b). Esto habla de las diferentes condiciones que se viven en ambas regiones productoras de vino, pues mientras que en California éste "ha encontrado un eco extraordinario entre los consumidores, el vino Mexicano... sigue siendo un producto de celebración destinado a escasos momentos especiales...entre los mexicanos" (Expansión 1995, p. 53).

5.2 Limitantes y Posibilidades de la Industria del Vino en Baja California.

Es claro que la industria del vino ha sido importante para la economía del estado; sin embargo, lo más rescatable de esto es la forma en que ha evolucionado, pues en base a la ruta que ha seguido, se puede esbozar lo que se puede esperar de ella conforme a las posibilidades de la propia región para soportar un mayor crecimiento, así como de la capacidad de los industriales para llevar a cabo las inversiones necesarias, de tal manera que ese crecimiento pueda tener lugar. La inversión puede surgir de las empresas ya existentes o de nuevos inversionistas que inicien actividades abriendo sus propias plantas o se asocien con las ya presentes para ampliar el nivel de operaciones, sobre todo de las más pequeñas.

En relación a lo anterior, de acuerdo con algunos empresarios e investigadores, existen las condiciones de clima, suelo y topografía para incrementar considerablemente la producción de uvas de alta calidad para la producción de vino. Esto en otros lugares, en los alrededores de los que ya están en

producción;⁶⁹ sin embargo, hay algunas limitantes para hacerlo. Entre ellas se encuentran la falta de infraestructura de caminos y de riego, así como de inversión.

No obstante el potencial de la región y que la mayoría de las empresas ahí localizadas están reinvertiendo parte de sus utilidades, tanto en mejorar la tecnología de producción, como en la ampliación de las instalaciones que demanda el crecimiento constante en sus niveles de producción, se considera que aún se tiene un potencial que hace falta explotar, mismo que implica cuantiosas inversiones.

Sin embargo, dadas las características particulares de esta industria, las inversiones se ven menos atractivas que algunas posibilidades de inversión en otro tipo de industria. Lo anterior se afirma a partir de que para incursionar en la producción de vino con niveles comerciales y en condiciones de competir en la situación actual del mercado, primero hay que establecer los viñedos, mismos que empiezan a dar frutos tres años después de su plantación. Este período de tiempo se alarga con el proceso de vinificación, por lo que desde que se hace el primer desembolso hasta que sale la primera botella de vino al mercado, pasan por lo menos 4 años, algo que en términos financieros es difícil de soportar. Además, de acuerdo con la experiencia de muchos de los productores de vino, las utilidades en la mayoría de los casos tardan aún más tiempo.⁷⁰

De acuerdo con esto, la participación de inversionistas que

⁶⁹ Hans Backhoff, citado por Scheeres (1996) y Tomás Fernández citado por Matthews (1995), ambos socios de la empresa Monte Xanic, mencionan que el Valle de Guadalupe aún está en posibilidades de soportar unas 40 ó 50 plantas productoras de vino.

⁷⁰ Rozenberg (1993) menciona que los socios de Monte Xanic nunca vieron la empresa como un negocio que les daría utilidades a los 5 o a los 10 años, sino en un plazo mayor, no obstante que la aventura fué precedida por un cuidadoso análisis del mercado del vino. Es por eso que Rafael Almada dice que el negocio del vino es de largo plazo (Flores y Yawil 1992) y "...no una máquina que se prende y se apaga con un botón..." (Expansión 1995, p. 5).

mediante la asociación con las empresas ya existentes o mediante el establecimiento de nuevas plantas inyecten capital y que apoyen en la conquista del mercado o de una mayor participación en el mismo será un factor clave en el desarrollo del potencial que aún muestra la región, tal como ocurrió en California en los últimos 20 años, donde las grandes inversiones de firmas de diferentes tamaños y origen dieron un gran impulso a la vitivinicultura de aquella región (Curry 1994).⁷¹ El flujo de capitales a la región vitivinícola de Baja California es posible ahora, dado que la región ha mostrado contar con las condiciones óptimas para la producción de uvas de alta calidad, aspecto básico en el negocio de los vinos (Matthews 1995; Scheeres 1996).

Otro factor que ha tenido un considerable peso en el desarrollo económico de la región y que puede tener un importante impacto en la vitivinicultura del estado es el turismo, mismo que se compone de visitantes californianos principalmente. Sin embargo, en las condiciones actuales eso no puede ser.

El turismo es un elemento que puede tener un considerable impacto para el crecimiento de las ventas de vino en la localidad, mediante el establecimiento de un expendio de vino en la propia planta, como lo hacen muchas de las empresas californianas; sin embargo, actualmente esta posibilidad se ve limitada por la restricción que impone una ley estatal de California a la introducción de vino a ese estado, pues dicha ley establece que los viajeros que se internen vía terrestre a ese

⁷¹ Al parecer, ya existen algunas firmas internacionales interesadas en hacer inversiones en esta industria. Arriola (1995) menciona que una delegación de empresarios franceses, dedicados a la producción del vino realizaron una visita al Valle de Guadalupe con ese fin, mientras que Monte Xanic, empresa que nació en 1987 ya ha hecho su aportación a la vitivinicultura bajacaliforniana, al atender un segmento de mercado, un tanto diferente al que venían atendiendo las demás empresas (Flores 1992). Chateau Camou, por otro lado, es una empresa nueva que pronto dejará ver lo que está haciendo por la vitivinicultura del estado.

estado, solo podrán cruzar con ellos un litro de vino en forma mensual (Matthews 1995). Este es un factor que restringe dicho potencial, pues es considerable el número de turistas que visitan el estado y que bien podrían llevar más de una botella de vino de regreso a su país. Lo anterior, gracias a que el vino ha alcanzado una calidad no solo comparable con la de los vinos de California, sino incluso con algunos vinos europeos.

Conscientes del impacto que puede tener la eliminación de tal disposición en las ventas de vino, los productores del estado están luchando para lograr su eliminación, pues dicha disposición de un gobierno local, además contraviene lo dispuesto en el Tratado de libre Comercio, por lo que en 1994 solicitaron al gobierno mexicano establezca negociaciones con el gobierno de California para eliminar tal disposición (Matthews 1995).

De lo anterior se desprende la importancia del papel que debe jugar el gobierno, mediante el apoyo necesario para que la industria participe en el mercado doméstico e internacional en condiciones similares a las que enfrentan sus competidores.

No obstante, la industria del vino en México al parecer no es objeto de tal apoyo, pues a la fecha el gobierno mexicano no ha logrado convencer al gobierno de California para que deje de proteger a su industria. Además, el mismo gobierno mexicano aplica un impuesto a la producción de vino, superior al que se le ha impuesto a la cerveza, bebida considerada de moderación, aunque la cerveza y el brandy son los productos más consumidos en México y la cerveza no se ha comportado en la forma que se le ha considerado (Magoni 1996). Magoni (1996), Jiménez (1996) y otros consideran este impuesto como la limitante más importante para el desarrollo de una cultura del vino en México, misma que ayudaría a disminuir los problemas de alcoholismo en el país.⁷²

⁷² Los industriales del vino al referirse al apoyo del gobierno, expresan: "tan olvidados estamos del gobierno, que ni siquiera en las representaciones de México en el extranjero (embajadas y consulados) se consume vino mexicano en las

promoción de la inversión, la vigilancia de cumplimiento de los acuerdos sobre comercio internacional y el aspecto fiscal, serán de gran relevancia.

Con este tipo de apoyo, la industria lograría que más mexicanos consumieran los más baratos, pero no de menor calidad vinos mexicanos, además de que las empresas que ya participan en el mercado internacional mejoraran considerablemente su posición competitiva.

VI CONCLUSIONES

El enfoque teórico muestra ser adecuado al análisis de la empresa, pues permite identificar los diferentes lazos que se generan entre la empresa productora de vino y las empresas o plantas con que se relaciona mediante la compra de insumos y bienes intermedios; así como mediante la venta de sus productos y el efecto que eso tiene sobre la competitividad de la misma empresa. También permite analizar el papel de diferentes factores que han influido en su desarrollo e identificar diferentes etapas, conforme a la posición de la misma en la cadena-mercancía del vino.

La empresa se ve envuelta en una red de interacciones cada vez más compleja al ampliar su alcance territorial, mediante la interacción con firmas en ultramar a partir de las exportaciones y de las adquisiciones de productos intermedios necesarios para mejorar las condiciones de competitividad en el mercado.

La vitivinicultura y la empresa en particular muestra un gran desarrollo, sobre todo a partir de 1970, mismo que se ha configurado tanto por la presencia de un grado considerable de competencia entre las empresas, en su afán por abarcar la mayor parte del mercado en el que participan; por la presencia del gobierno a través de la política económica, así como por la visión de los dueños y los directivos para ajustarse a las condiciones que les demanda el entorno.

Mediante la adopción de tecnología, la diversificación de productos y una cada vez mayor integración vertical, la empresa ha mantenido el nivel de competitividad que el entorno le

demanda. Esto, aunado a un considerable grado de integración horizontal que le han permitido disminuir costos de transacción y a su participación en un mercado internacional, así como el respaldo financiero logrado, mismo que le ha dado la capacidad para madurar (añejar) vinos por algunos años. Lo anterior permite afirmar que la empresa ha cambiando, y lo más importante, mejorado su posición en la cadena-mercancía del vino a través del tiempo.

La relación de acontecimientos dentro de la industria del vino y del medio en el que han ocurrido, configurado por las condiciones económicas y sociales que se vivían en el país, plantea tres etapas en el desarrollo de la empresa. Así, se puede decir que la empresa ocupa un lugar distinto dentro de la cadena-mercancía del vino en cada una de dichas etapas, siendo sobre todo en los dos últimos períodos cuando la firma mejoró considerablemente su posición dentro de la cadena-mercancía del vino. Lo anterior a través de iniciar la comercialización directa de sus productos en el mercado nacional e internacional, de integrar el transporte, la producción de uva, los estudios de mercado, así como mediante la incorporación de considerables mejoras tecnológicas y la gran diversificación de sus productos.

La industria del vino ha integrado la producción de uva como parte del proceso de producción de vino a través del tiempo, introduciendo además diferentes mejoras a nivel de cultivo con el fin de lograr altos estándares de calidad en la materia prima. Ha incursionado en la comercialización de su producto con distribuidores al detalle como centros comerciales, vinaterías, restaurantes, e incluso distribuyendo el producto directamente al consumidor, tanto en una cava con que cuenta en la planta de embotellado en Tijuana, como en la planta Vinícola Cetto en Valle de Guadalupe.

También con el fin de abarcar un mayor número de consumidores y estar a tono con las condiciones que impone el mercado, se ha llevado a cabo una diversificación de producto no

solo en tipos de vino (varietales, mezclas); sino además, en diferentes presentaciones (tamaños). Lo anterior ha implicado ajustes en la tecnología -que se adquiere en diferentes partes del mundo-, buscando tener lo mejor del mercado, lo que ha generado algunos cambios en la organización del trabajo y reducción de personal en algunos casos también. Estas acciones se han reforzado con la participación en otros mercados a través de la elaboración de un mayor número de productos.

Es de esta manera como los vinos L. A. Cetto han enfrentado las condiciones que le ha impuesto el medio, logrando mantenerse mediante la actitud empresarial innovadora que reflejan los diversos ajustes y cambios tendientes a mejorar su posición en el mercado. Para ello han sido de suma importancia las condiciones climáticas que permiten la producción de materia prima de alta calidad.

Adicionalmente se puede decir que, no obstante que la producción de uva ha alcanzado un considerable grado de tecnificación, sigue siendo un cultivo intensivo en mano de obra, dado que incluso se ha incrementado la necesidad de personas por hectárea para llevar a cabo la cosecha a partir de que se busca un manejo más suave de las uvas.

Los avances logrados por la empresa, muestran el potencial de la industria del vino en la región, lo que permite plantear la necesidad de contemplar a ésta industria como parte de un proyecto de desarrollo regional y la necesidad de llevar a cabo una verdadera planeación regional con visión de largo plazo y objetivos y estrategias claros.

Para hacer esto será fundamental un mayor apoyo del gobierno hacia la industria vitivinícola, tanto en materia de promoción para atraer inversión, así como mediante acuerdos comerciales que se cumplan y el estableciendo de políticas impositivas, arancelarias y controles a la importación con el fin único de poner en igualdad de circunstancias a los productores nacionales en relación con los de otros países.

Apéndice B.

Cronología de eventos importantes para la vitivinicultura Mexicana y para la empresa L. A. Cetto.

- 1524 Los españoles traen los primeros sarmientos a México.
- 1526 La Corona española ordenó a cada colonizador que plantara 10 parras por cada indígena que viviera en su zona.
- 1531 Carlos V ordenó que todos los navíos con destino a las indias llevaran plantas de viñas y olivos.
- 1567 El español Lorenzo García abre sus Bodegas en el Valle de Parras, Coah.
- 1593 Francisco de Urdiñola establece la primer bodega que produce vinos en forma comercial, en Santa María de las Parras, Coah.
- 1610 Se instruyó al Marqués de Montecclaros para que no permitiera que se establecieran viñas en La Nueva España, evitando de esa manera, que se "enflaqueciese el trato y comercio" entre ésta y España.
- 1701 Juan de Ugarte trae los primeros sarmientos a la Península de Baja California.
- 1771 El Marqués de Cruillas ordenó que ya no se plantaran vides en la Nueva España, porque ya se estaban causando problemas al comercio de vino en España.

- 1791 La casa Dominica de Santo Tomás de Aquino se hace cargo del principal viñedo de la región, en Ensenada.
- 1803 El Virrey recibió la orden de arrancar las cepas de las viñas en las provincias septentrionales. Lo anterior, como respuesta a las demandas de los comerciantes de Cádiz, quienes se quejaban de la disminución del consumo de vinos de España.
- 1822 El 20 de febrero se publicó la gravación de los aguardientes y vinos extranjeros con un 20% y con 12% los del país. El 9 de agosto siguiente la tasa a la importación se elevó a 40%.
- 1823 El 11 de octubre se exentó del pago de alcabalas, diezmos y primicias a los plantíos de café, cacao, vid, olivo y morera.
- 1834 Ocurre la secularización de los centros de evangelización, hecho que provoca el abandono de los viñedos.
- 1843 El 2 de octubre de establecieron las escuelas de arte y agricultura.
- 1860 El italiano Miguel Ferrigno se estableció en Parras, Coah., mejorando los cultivos y las técnicas de fermentación.
- 1888 Los españoles Francisco Andoanegui y Miguel Ormart inician la producción comercial de vino en la misión de Santo Tomás, en Ensenada, al comprar los viñedos a Loreto Amador, quien los había usufructuado después de haber sido abandonados por los misioneros.

- 1906 Unos 300 emigrantes rusos fundaron una Colonia en el Valle de Guadalupe, dedicándose al cultivo de la vid.
- 1910 Llega a México Antonio Pirelli-Minetti, quien planta vides en el Fresno, Torreón. Llegó a tener 400 has de viñedos e introdujo en aquella región las variedades: Málaga, Tokay, Petit Sirah y Zinfandel.
- 1926 Angelo Cetto Carli, inmigrante italiano da nacimiento a lo que ahora son los Vinos L. A. Cetto.
- 1933 Establecimiento de la Zona Libre para Tijuana y Ensenada.
Se deroga en Estados Unidos, la ley que prohibía la producción y el comercio de bebidas alcohólicas (Ley Volstead).
- 1937 Angelo Cetto se asocia con 4 personas, dando nacimiento a la empresa "Cetto y Compañía, S. A.", misma que expira en 1957. También logra su primer viñedo en Valle de Guadalupe
- 1942 El gobierno mexicano emitió una ley mediante la que eximió a la industria del impuesto sobre alcoholes, se terminó de construir la carretera que une a Baja California con el resto del país.
- 1947 El Presidente Miguel Alemán emitió un decreto, mediante el que se prohibió la importación de vino.
- 1948 El 20 de enero nace la Asociación Nacional de Vitivinicultores (ANV), agrupando más de 15 empresas.

- 1953 Se declara Estado Libre y Soberano de Baja California, al antes Territorio Norte de la Baja California.
- 1954 Braulio Maldonado, primer gobernador constitucional de Baja California declaró a la viticultura una actividad prioritaria en el estado.
- 1957 Nace "Productos de Uva, S. A.", propiedad de Luis Angel Cetto, después de haber expirado en ese mismo año la sociedad "Cetto y Compañía, S. A." propiedad de Angelo Cetto.
- 1958 Domecq inicia el mercado mexicano del Brandy.
- 1959-60 Productos de Uva adquiere lo que antes fuera la empresa "Vinícola de Tecate".
- 1962 Nace la Organización Latinoamericana del Vino y la Uva integrada por 7 países, uno de ellos es México.
- 1963 Luis Angel Cetto contrata al enólogo Italiano Camilo Magoni, uno de los enólogos más reconocidos en el país actualmente.
- 1969 L. A. Cetto adquiere la marca F. Chauvenet mexicana, con la cual empieza a embotellar vinos genéricos (Blanco, tinto, rosado).
- 1970 México ingresó a la Oficina Internacional del Vino, organización que nació en 1924 en Francia, donde mantiene su sede.

- 1972 Nace "Vides de Guadalupe", por la asociación de la Casa Pedro Domecq y Luis Angel Cetto.
- 1972-73 Bodegas de Santo Tomás introduce sus primeros vinos varietales: Cabernet, Barbera y Valdepeñas.
- 1973 Tuvo lugar la primera fiesta de la vendimia (en Vides de Guadalupe), algo que se ha vuelto una tradición en las diferentes empresas productoras de vino.
Nace el Programa Nacional de Fruticultura, dentro del cual se estableció un Centro de Fruticultura y Enología.
L. A. Cetto adquirió los viñedos de la variedad "Nebbiolo", antes propiedad de Bodegas Miramar, mientras que Domecq adquirió la marca "Padre Kino".
- 1974 L. A. Cetto inaugura "Vinícola Cetto, S. A." en Valle de Guadalupe , donde se lleva a cabo la molienda de la uva, la obtención del mosto y parte de la fermentación.
- 1975 L. A. Cetto lanza al mercado sus primeros vinos varietales: Cabernet Sauvignon y Riesling, bajo la marca "Don Angel".
Se rebautiza el Valle de Guadalupe, con el nombre de "Valle de Calafia".
- 1979 Se crea la Comisión Nacional Agroindustrial, lo que representó un apoyo importante para la vitivinicultura.
- 1980 Se establece el Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial, cuyos apoyos durarían poco tiempo, debido a que el país se vió envuelto en una situación de crisis a partir de 1982.

L. A. Cetto inaugura sus plantas "Frutas de Guadalupe" y "Productos del Olivo" en Valle de Guadalupe; y "Vinícola Kino" en Hermosillo.

- 1982 SECOFI emite una norma oficial que marca que todos los brandies deben ser elaborados 100% de uva.
- 1983 L. A. Cetto adquiere Cavas Bach y lanza una gama de vinos varietales, ahora bajo la marca "L. A. Cetto". Además incursiona en la producción de tequila en Jalisco, donde pone en operación "Tequila Viuda de Romero, S. A.". Nace Cavas Valmar en el centro de Ensenada.
- 1984 La producción de vino en México alcanza su punto más alto en toda su historia. Además se consumieron en ese año 7.5 millones de cajas de brandy.
- 1985 L. A. Cetto incursiona en la producción de "Wine coolers" en la Ciudad de México.
- 1986 México firma su adhesión al GATT, lo que provoca una avalancha de productos importados en los siguientes años.
- 1987 L. A. Cetto realiza su primer exportación de vino, misma que tiene como destino, Japón. Nace Monte Xanic, en el Valle de Guadalupe, con una "moderna" estrategia de mercadeo.
- 1989 Las importaciones de vino alcanzan su punto más alto al ubicarse en los 2.5 millones de cajas (de 9 litros cada una).

- 1989 Se crea la empresa "Transportes Cetto, S. A.".
- 1993 Se constituye la Sociedad "Viñedos Cetto S. A.".
- 1994 El primero de enero entra en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, firmado el año anterior entre México, Estados Unidos y Canada.

- 1995 La nueva empresa "Chateau Camou" construye sus instalaciones en el lado oeste del Valle de Guadalupe.

Bodegas de Santo Tomás termina la construcción de sus nuevas instalaciones en San Antonio de las Minas. Con ello la molienda, fermentación y maduración salen del centro de la ciudad de Ensenada.

Bibliografía

- Adams, L. D. (1986). The Commonsense Book of Wine (revised edition), McGraw-Hill, New York.
- Amerine, Maynard A. y Philip M. Wagner. 1984. "The Vine and its environments". En Doris Muscatine, Maynard A. Amerine y Bob Thompson (Editores): The Book of California Wine, pp. 86-120; University of California/Sotheby Publications, Berkeley, Ca.
- Bebbington, Anthony. 1993. "Modernization from below: an alternative indigenous development?". En Economic Geography, Vol. 69 No. 3.
- Benavente, José Miguel y Peter J. West. 1992. "Globalización y convergencia: América Latina frente a un mundo en cambio". En Revista de la Cepal No. 47, agosto.
- Curry, James H. 1994. Agriculture Under Late Capitalism: The Structure and Operation of The California Wine Industry. Cornell University.
- De la Torre, Guadalupe y Jacinto Barrera B. 1988. Monumentos históricos de Baja California. INAH-Gobierno del estado de Baja California
- García De la Fuente, Alberto. 1980. Inversión Extranjera y Empresas Transnacionales en la Agroindustria: Alternativas para su Regulación. Sub-dirección de Política Agroindustrial, SARH, México.
- Gereffi, Gary, et al. 1994. "Introduction: Global Commodity Chains". En Gereffi, Gary and Miguel Korzeniewicz (Compiladores). Commodity chains and global capitalism. Ed. Preager. London.
- Goldfrank, Walter L. 1994. "Fresh Demand: The Consumption of Chilean Produce in the United States". En Gereffi, Gary and Miguel Korzeniewicz (Compiladores); Commodity chains and global capitalism; Ed. Preager, London.
- Hopkins, Terence K. and Immanuel Wallerstein. 1986. "Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800." En Review 10, 1 pp. 157-170.
- Hutchinson, John N. 1984. "Northern California from Haraszthy to the Beginnings of Prohibition. En Doris Muscatine, Maynard A. Amerine y Bob Thompson (Editores): The Book of California Wine, pp. 30-48; University of California/Sotheby Publications, Berkeley, Ca.
- Johnson, H. 1989. Vintage: The Story of Wine. New York, Simon and

- Schuster.
- Jordán, Fernando. 1990. "Cómo la perversión trae beneficios (El período de entreguerras)". En Lecturas de Baja California, INEA, Delegación Baja California. SEP.
- Kafkalas, G. 1987. "State and Capital as the Agents of Spatial Integration in The World Economy". En Enviroment and Planning D: Society and Space; Vol. 5. University of Thessaloniki, Grecia.
- Kasimatis, Amand N. 1984. "Grape Varieties". En Doris Muscatine, Maynard A. Amerine y Bob Thompson (Editores): The Book of California Wine, pp. 132-137; University of California/Sotheby Publications, Berkeley, Ca.
- Kim, Chul-Kyoo and James Curry. 1991. "Fordism, Flexible Specialization and Agri-Industrial Restructuring: The Case of the US Broiler Industry"; En Sociología Ruralis 1993, Vol. XXXIII (1), Cornell University.
- Kolko, J. 1988. Restructuring the world economy. Pantheon, New York.
- Korzeniewicz P., Roberto y William Martin. 1994. "The global distribution of commodity Chains". En Gereffi, Gary and Miguel Korzeniewicz (Compiladores); Commodity chains and global capitalism; Ed. Preager, London.
- Long, Zelma. 1984. "The Science of Growing Grapes". En Doris Muscatine, Maynard A. Amerine y Bob Thompson (Editores): The Book of California Wine, pp. 132-137; University of California/Sotheby Publications, Berkeley, Ca.
- Muscatine, Doris, Maynard A. Amerine y Bob Thompson (Editores). 1984. The Book of California Wine, University of California/Sotheby Publications, Berkeley, Ca.
- Pellizzon, Sheila. 1994. "The grain flour commodity chain, 1590-1790". En Gereffi, Gary; Miguel Korzeniewicz and Roberto P. Korzeniewicz (Compiladores): Commodity chains and global capitalism; Ed. Preager, London.
- Pinney, Thomas. 1984. "The Early Days in Southern California". En Doris Muscatine, Maynard A. Amerine y Bob Thompson (Editores): The Book of California Wine, pp. 132-137; University of California/Sotheby Publications, Berkeley, Ca.
- Porter, Michael E. 1987. "Changing patterns in the international competition". En Tecce, David J. (Editor); The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal, pp. 27-57MA: Ballinger, Cambridge.
- Romero Aceves, Ricardo y Ma. del Carmen Márquez de Romero Aceves. 1987. Geografía e Historia de Baja California. Costa-Amic editores, S. A., México.
- SEP (Secretaría de Educación Pública). 1988. Enciclopedia de México. Tomo XIV. Compañía editora de enciclopedias de México, S. A. de C. V., México.

- Shwedell, Keneeth. 1995. "La política económica y el sector agroalimentario: su futuro en entredicho". En Encinas R., Alejandro (Coordinador) y Juan De la Fuente, Horacio Mackinlay y Emilio Romero (Compiladores); El campo mexicano en el umbral del siglo XXI. Editorial, Espasa Hoy.
- Stuller, Jay and Glen Martin. 1989. Through the Grapevine. Wynwood Press, New York.
- Tanger, Forrest R. 1984. "Pinot Noir". En Doris Muscatine, Maynard A. Amerine y Bob Thompson (Editores): The Book of California Wine, pp. 132-137; University of California/Sotheby Publications, Berkeley, Ca.
- Torres Torres, Felipe. 1994. "La agroindustria del maíz en México". En Problemas del desarrollo, Revista latinoamericana de economía, Vol. XXV, No 98, jul.-sept.
- T. Reynolds, Laura. 1994. "Institutionalizing flexibility: A comparative analysis of fordist and post-fordist models of third world agro-export production". En Gereffi, Gary, Miguel Korzeniewicz and Roberto P. Korzeniewicz (Compiladores): Commodity chains and global capitalism. Ed. Preager, London.
- Unwin, Tim. 1991. Wine and the Vine: An Historical Geography of Viticulture and the Wine Trade. Routledge, London and New York.
- USDA (United States Department of Agriculture). 1979. Mexico's Grape Industry: Table Grapes, Raisins, and wine. Foreign Agricultural Service (FAS-M-292), November.
- Warde, A. 1988. "Industrial Restructuring, Local Politics and the Reproduction of Labor Power: Some Theoretical Considerations". En Environment and Planning D: Society and Space. Vol. 6. Universidad de Lancaster, England.
- Wine Institute. 1995. "Exports Outpace National Market". En Wines & Vines, Julio. USA.

Hemerografía

- Bueno Pontigo, Jesús. 1994. "Industria Vitivinícola: El camino de la exportación". En Expansión Vol. XXVI No. 653 de noviembre 4, pp. 55-57.
- Expansión. 1985. "El Brandy pelea su mercado". En Expansión Vol. XV No. 261 de mayo 15, pp. 22-26.
- Expansión. 1985b. "Viticultores y el Mercado: Los agrios precios de la uva". En Expansión Vol. XV No. 261 de mayo 15, pp. 34-38.
- Expansión. 1993. "En busca del origen". En Expansión Vol. XXV No. 612 de marzo 31, pp. 28-31.

- Expansión. 1995. "El año de las bocas secas". En Expansión Vol. XXVII No. 677 de noviembre 8, pp. 52-63.
- Flores King, Alejandro. 1988. "El obstáculo vitivinícola: El fantasma del malinchismo". En Expansión Vol. XX No. 489 de abril 27, pp. 39-40.
- Flores Vega, Ernesto. 1991. "Que brinde el más eficiente". En Expansión Vol. XXIII No. 562 de abril 3, pp. 23-29.
- . 1992. "¿Resurge el vino mexicano?". En Expansión Vol. XXIV No. 587 de abril 1, pp. 29-31.
- Flores Vega, Ernesto y Alicia Tawil. 1992. "En vinos la calidad educa". En Expansión Vol. XXIV No. 587 de abril 1, pp. 38-42.
- García Ochoa, Sonia. 1993. "Los viñedos de Baja California de fama mundial". Periódico Baja California, pp. 42-45. Agosto 20-22.
- Matthews, Neal. 1995. "Baja bouquet: For mexican wines, it's a vintage time". San Diego Union Tribune, january 5, pp. 28-32.
- Monjarás Moreno, Jorge. 1990. "Industria Vinícola: importación con moderación". En Expansión Vol. XXII No. 537 de marzo, pp. 26-32.
- . 1990a. "Domecq, La Revancha. En Expansión Vol. XXII No. 551 de octubre 24, pp. 60-63.
- Rozenberg, Dino. 1993. "Monte Xanic, La Flor después de la Lluvia". En Expansión Vol. XXV No. 616 de mayo 26 de 1993, pp. 50-53.
- . 1993a. "El País de las Cubas". En Expansión Vol. XXV No. 612 de marzo 31 de 1993, pp. 23-27.
- . 1994. "Industria Vitivinícola: El camino de la exportación". En Expansión Vol. XXVI No. 653 de noviembre 9, pp. 55-57.
- . 1994b. "El Trago Amargo de la Crisis". En Expansión Vol. XXVI No. 653 de noviembre 9, pp. 39-45.
- Scheeres, Julia. 1996. "The Next Napa Valley, Mexico Advances its wine-making and marketing skills". El Financiero International Edition, April 1-9, p. 9.

Entrevistas

- Acevedo, Oscar. 1996. Gerente de ventas de Productos de Uva, S. A., Tijuana, B. C., mayo 15.
- Arriola, Héctor. 1995. Cronista y ex-presidente de la Cofradía del Vino de Baja California. Ensenada, B. C., Septiembre 21 y diciembre 12.
- Chimizo, Norma. 1996. Gerente de Recursos Humanos de Productos de Uva, S. A., Tijuana, B. C., mayo 22.

- Garza Treviño, Raymundo. 1996. Gerente de Domecq en Baja California. Tijuana, junio 14.
- Jiménez, Ricardo. 1996. Director administrativo de la firma L.A. Cetto. Tijuana, B. C., marzo 27.
- Leyva, Joaquín. 1996. Gerente de la planta "Vinícola L. A. Cetto, S. A." Valle de Guadalupe, Ensenada, B. C., marzo 27.
- Magoni, Camilo. 1996. Director técnico y enólogo de la firma L. A. Cetto. Tijuana, B. C., enero 29, febrero 12 y mayo 15.