

## Organización productiva vitivinícola

### del **valle** de **Calafia**, México

LEANDRO  
SÁNCHEZ ZEPEDA\*

**E**l estudio de la industria vinícola en Baja California va ligado a la conformación religiosa, histórica y cultural de la zona. Su concentración en el valle de Guadalupe representa para los empresarios vinicultores afrontar el reto de operar con niveles elevados de productividad, competitividad y eficacia que les permitan ofrecer productos de alta calidad, similares a los de empresas de reconocido prestigio en el mercado mundial del vino. El presente trabajo, que analiza la organización productiva y la comercialización internacional de la industria vitivinícola del valle de Calafia, se sustenta fundamentalmente en los resultados de investigación obtenidos de la aplicación de una encuesta directa a las 10 empresas vinícolas de la región.

Por sus características de localización y organización productiva, así como la elaboración de un producto homogéneo por parte de este grupo de empresas, se plantea como hipótesis que la industria vinícola de Baja California tiene en el mediano plazo posibilidades de aumentar su productividad y competitividad si organiza la producción como conglomerado (*cluster*). Asimismo, por la existencia de diferentes tipos de empresas que funcionarían como proveedores de distintos insumos y una favorable infraestructura turística, cultural e histórica, se considera que un importante grupo de empresas participaría directa e indirectamente en la conformación del conglomerado en torno a la industria vinícola. Para ello se examina la importancia de esa organización in-



\* Profesor titular de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) <lean.sanchez@starmedia.com>. El autor agradece el apoyo financiero de la Quinta Convocatoria del Programa de Investigación de dicha Universidad, el Sistema de Investigación del Estado de Baja California y el Programa de Internacionalización de la Universidad de Castilla La Mancha (UCLM) para la realización de este trabajo, así como los comentarios de los profesores Juan Ignacio Palacio, de la UCLM, y Alejandro Mungaray Lagarda, de la UABC.

dustrial. También se presentan las principales características de la organización de la industria vinícola del valle de Guadalupe y se destacan las referidas a la producción y la comercialización de sus productos; por último se analiza la aplicación de un modelo de conglomerado en la industria vitivinícola en Baja California, que se retoma en las principales conclusiones.

#### ORIGEN DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA EN EL VALLE DE CALAFIA

El origen de la actividad vitivinícola en Baja California se remonta a la época colonial, cuando las distintas órdenes religiosas, por su cultura y la celebración de sus oficios religiosos, introdujeron el cultivo de la vid a mediados del siglo XVIII. En su recorrido por la península de Baja California los frailes jesuitas sembraron los primeros sarmientos y fueron los pioneros en la elaboración de vino en la región. El valle de Guadalupe no es la excepción, pues la producción vinícola comenzó a partir del establecimiento de la misión de Nuestra Señora de Guadalupe en 1834. Sin embargo, el hecho que marca el inicio formal de la etapa industrializada de la vitivinicultura en Baja California es la venta de los viñedos del rancho "Los Dolores" a un par de emprendedores empresarios que fundaron en Ensenada la primera empresa vinícola en 1888: las Bodegas de Santo Tomás.

Por su condición fronteriza, la economía bajacaliforniana vivió en los años veinte los efectos de la prohibición de producir y consumir bebidas alcohólicas en Estados Unidos, conocida como la ley seca. Esto, asociado al turismo esporádico que aumentó sus cruces fronterizos, elevó sensiblemente la demanda de vino en el estado, permitiendo que las Bodegas de Santo Tomás se consolidaran como la primera indus-

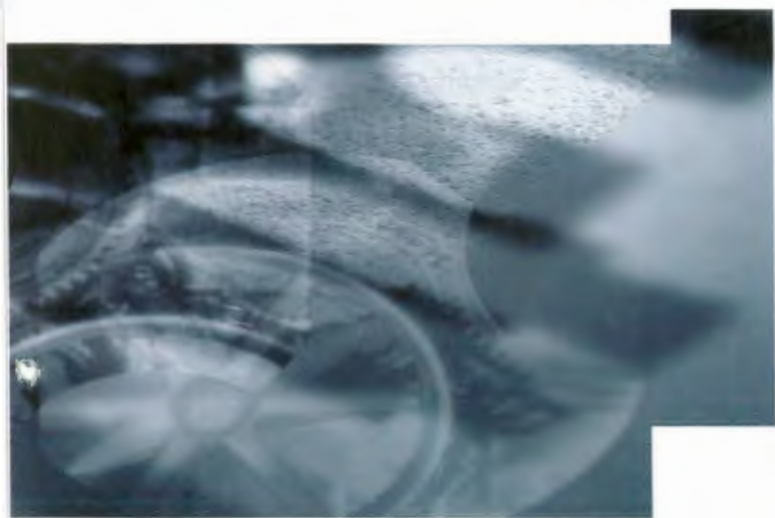
tria vinícola de la región. Este nicho de demanda dio la pauta para la creación de nuevas empresas, como San Valentín, en Tijuana; Bodegas la California, Tanamá y Tecate, en Tecate, y Bodegas Murua Martínez, Casa Blanca y Cetto, en el municipio de Ensenada.

En el marco de la ley seca, los habitantes del valle de Calafia, en su gran mayoría de origen ruso por la inmigración de un grupo de familias a principios de 1900,<sup>1</sup> cambiaron su patrón de cultivos: sustituyeron el trigo por la vid y se convirtieron en abastecedores de materia prima para las bodegas Cetto, Santo Tomás, Miramar y Productos Vinícolas, S.A. Característica de esta industria es que se consolida mediante el crecimiento de sus mercados y el mejoramiento de las técnicas de producción de las empresas que fabrican sobre todo para el mercado local y de manera prácticamente artesanal.<sup>2</sup> Al derogarse la ley seca en 1933 disminuyó la afluencia turística y con ello la demanda de vino en la entidad, lo que ocasionó el cierre de varias empresas vinícolas. No obstante, dos de ellas se consolidaron como las más representativas de la industria regional: Bodegas de Santo Tomás y Cetto, las cuales cambiaron la estructura de su producto para reorientarse al mercado nacional y empezaron a establecer redes de comercialización en el interior del país.<sup>3</sup>

El de los setenta fue un decenio de auge para las zonas vinícolas del país: subió la demanda de vino y ello propició en el país la creación de varias empresas dedicadas a elaborarlo. A partir de esta etapa se inició un proceso de modernización en la actividad vitivinícola en su conjunto, tanto en la aplicación de nuevas técnicas para el cultivo y el manejo de la vid, como en el uso de tecnología más avanzada para la producción y la elaboración de vino. Asimismo, se introdujo la contratación de enólogos muy calificados con vasta experiencia en la producción y el cuidado de todo el proceso de producción de vino.

Esta tendencia se interrumpió drásticamente a raíz de la crisis económica de los ochenta, la cual dio lugar a que la mayoría de estas empresas desapareciera o cambiara de actividad. En 1987 había más de 40 marcas de vinos mexicanos en el mercado, pero la mayoría desapareció por su incapacidad de resistir o acoplarse a la recesión económica.<sup>4</sup> A partir del ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1986, los productores de

1. Héctor Arriola y Espinoza, *La vitivinicultura en Baja California*, Seminario de Historia de Baja California, A.C., e Instituto de Investigaciones Históricas de la Universidad Autónoma de Baja California, Ensenada, 1998.
2. Leobardo Chávez Ruiz, "Las industrias del vino en Baja California", *Revista FEUAZ*, vol. 35, núm. 2, 1996, pp. 33-64.
3. Hugo D'Acosta, "Los valles vitivinícolas en Baja California", *Revista Frontera*, vol. 5, núm. 16, 2000.
4. Leobardo Chávez Ruiz, *op.cit.*







vino nacionales se enfrentaron a una fuerte competencia internacional en condiciones poco favorables, y la situación se tornó aún más complicada para la industria vinícola nacional. En Aguascalientes, de 40 empresas quedaron sólo dos, en Querétaro prácticamente desaparecieron todas y en Zacatecas sobrevivieron únicamente dos. Baja California no fue la excepción; también hubo cierres de importantes empresas, como Bodegas Miramar, que se había caracterizado por un grado aceptable de producción y comercialización de sus vinos con la marca Padre Kino. Al salir del mercado, vendió sus activos a las empresas Vides de Guadalupe Domecq y L.A. Cetto. Otras empresas cambiaron de giro y se dedicaron únicamente a la producción de olivo.

Los años noventa trajeron consigo el fortalecimiento de los conglomerados, con gran potencial para incursionar en mercados exteriores a partir de sus externalidades competitivas, lo cual significa una importante estrategia para fortalecer el desarrollo industrial a partir de las ventajas competitivas regionales. En consecuencia, la industria vinícola del valle de Calafia, como se conoce mundialmente el valle de Guadalupe, ha recibido importantes apoyos para su consolidación y en respuesta orienta sus productos hacia los mercados nacionales hoy muy diferenciados, con un importante reconocimiento internacional.

## METODOLOGÍA PARA CARACTERIZAR UN CONGLOMERADO

Si bien las argumentaciones más conocidas sobre la estructura y la definición de los conglomerados se basan en los estudios de Michael Porter<sup>5</sup> acerca de la ventaja competitiva de las naciones, el primer antecedente del examen de aquéllos se encuentra en los análisis de Marshall<sup>6</sup> sobre el fenómeno del distrito industrial como una aglomeración territorial de empresas de ramos iguales o similares en que la mano de obra especializada, los insumos y la prestación de servicios están fácilmente disponibles y las innovaciones se difunden con rapidez.<sup>7</sup>

Es amplia la literatura acerca de la estructuración y la operación de los conglomerados en la que se suele aceptar que la organización y el funcionamiento de los distintos tipos de aquéllos no se entiende al margen de la teoría de la competencia y de la estrategia competitiva de las empresas, en el marco de una economía global. En términos generales, se podría afirmar que un conglomerado no coincide con la teoría económica tradicional de la competencia, pues su estructura promueve una nueva forma de agrupación basada en las condiciones de la competencia que se han generado a partir del proceso de globalización económica.

Uno de los principales elementos característicos de los conglomerados es que se trata de racimos de actividades económicas, productivas y de comercialización que tienden a formarse y aglutinarse en torno a una comunidad o área específica.<sup>8</sup> En algunos casos pueden incluso alcanzar dimensiones de ciudades, regiones o países que se interrelacionan mediante lazos generales o particulares. Esto incluye la agrupación o la asociación de todo tipo de industrias cuyas actividades pueden cooperar entre sí con el propósito general de establecer un polo de desarrollo y un mayor crecimiento económico que pueda ser compartido por ellas.

Los conglomerados no tienen todos la misma estructura. Ésta depende en primera instancia del grado de complejidad y avance de la región. Sin embargo, presentan una característica común en cuanto a que todos requieren proveedores especializados, materias primas, componentes específicos, maquinaria, comercialización, prestación de servicios a las

5. Michael E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, Ed. Vergara, Argentina, 1990.

6. Alfred Marshall, *Principios de economía*, The Library of Economics and Liberty, Nueva York, libro IV, caps. 8-12, 1920.

7. Jörg Meyer-Stamer, "Estrategias de desarrollo local y regional: clusters. Política de localización y competitividad sistémica", *El Mercado de Valores*, vol. 9, septiembre de 2000.

8. Michael Porter, "Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy", *Economic Development Quarterly*, Harvard Business School, vol. 14, núm. 1, 2000.

empresas, personal calificado en distintos procesos, cursos de capacitación, así como una infraestructura adecuada y entidades gubernamentales eficaces y expeditas. Asimismo, el conglomerado necesita un mejoramiento en la infraestructura productiva y tecnológica; el establecimiento de instituciones educativas y de investigación tecnológica, y medios de comunicación que permitan expandir las actividades de la industria y faciliten la comercialización de los productos.

Los conglomerados estimulan la innovación gracias a su dinámica en el proceso de producción. Las empresas que los conforman adquieren gran conocimiento sobre la evolución y el comportamiento de la demanda, la nueva tecnología aplicable y los servicios requeridos mediante la interconexión de los miembros. Esto es posible debido a la cercanía y la relación tan estrecha con la que operan las empresas, que les permiten observar con mayor oportunidad sus aciertos y errores. Las industrias del conglomerado no sólo compiten hacia fuera, sino también como zona con otras regiones.<sup>9</sup> No obstante, esto no elimina ciertas jerarquías o controles del mercado, incluso sobre la actividad industrial de una o algunas de las empresas participantes.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados obtenidos se tiene que a partir del decenio de los años ochenta la producción de vino en el valle de Calafia sufre una gran transformación enmarcada, fundamentalmente, por la localización de la industria vinícola en el municipio de Ensenada, debido a dos características básicas: la concentración de la producción de vinos en esa microrregión (95 por ciento del total nacional) y el paso del cultivo de variedades tradicionales o comerciales a variedades finos para la producción de vinos de alta calidad.

De modo paralelo se genera un proceso de consolidación económica y mayor productividad, no sólo desde la perspectiva de su estructura productiva, sino de su organización administrativa, el uso de nuevas tecnologías similares a las empleadas por las empresas vinícolas internacionales y, particularmente, el cambio a una mentalidad más dinámica y emprendedora de los empresarios, logrando así alcanzar mayores ventajas competitivas e incentivando la creación de nuevas empresas capaces de competir en el mercado con un producto de alta calidad. La industria vitivinícola se constituye por 10 empresas, la mayoría pequeñas y medianas, y si bien su presencia en el mercado en términos del volumen de producción no es muy significativa, en términos de calidad es de singular importancia.

Otro resultado significativo es que el tamaño y la capacidad instalada de las empresas son heterogéneos, aunque en el uso de técnicas para la producción y el cuidado del cultivo de la vid son por demás homogéneas, así como en lo que se refiere al proceso de fermentación y añejamiento de los diversos tipos de vinos.

En el cuadro 1 se distinguen las fortalezas de las empresas L.A. Cetto y Vides de Guadalupe Domecq, que de acuerdo con su capacidad instalada se catalogan como grandes empresas, con capacidad ociosa significativa y gran potencial de crecimiento: en 1998 concentraron 94% de la producción total. Por lo mismo, absorben prácticamente el total de la demanda de uva para la elaboración de vino en la región y cuentan con un importante grado de diversificación del producto, pues un porcentaje significativo de éste lo dedican a la destilación. Asimismo, L.A. Cetto elabora tequila y Vides de Guadalupe Domecq, brandy.

Bodegas de Santo Tomás, que por su volumen de producción y capacidad instalada se considera como empresa me-

### PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN BAJA CALIFORNIA, 1998 (MILES DE LITROS)

	Capacidad instalada	Capacidad ociosa <sup>1</sup>	Producción volumen	Participación porcentual	Ventas en México		Ventas en el exterior	
					Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
L.A. Cetto	30 000	65.7	10 280	47.69	8 500	82.68	1 780	17.32
Vides de Guadalupe Domecq	18 000	44.4	10 000	46.39	8 000	80.00	2 000	20.00
Bodegas de Santo Tomás	1 080	29.2	765	3.55	515	67.32	250	32.68
Monte Xanic	350	20.0	280	1.30	220	78.57	60	27.27
Chateau Camou	120	-	120	0.56	90	75.00	30	25.00
Microempresas	110	-	110	0.51	110	100.00	-	-

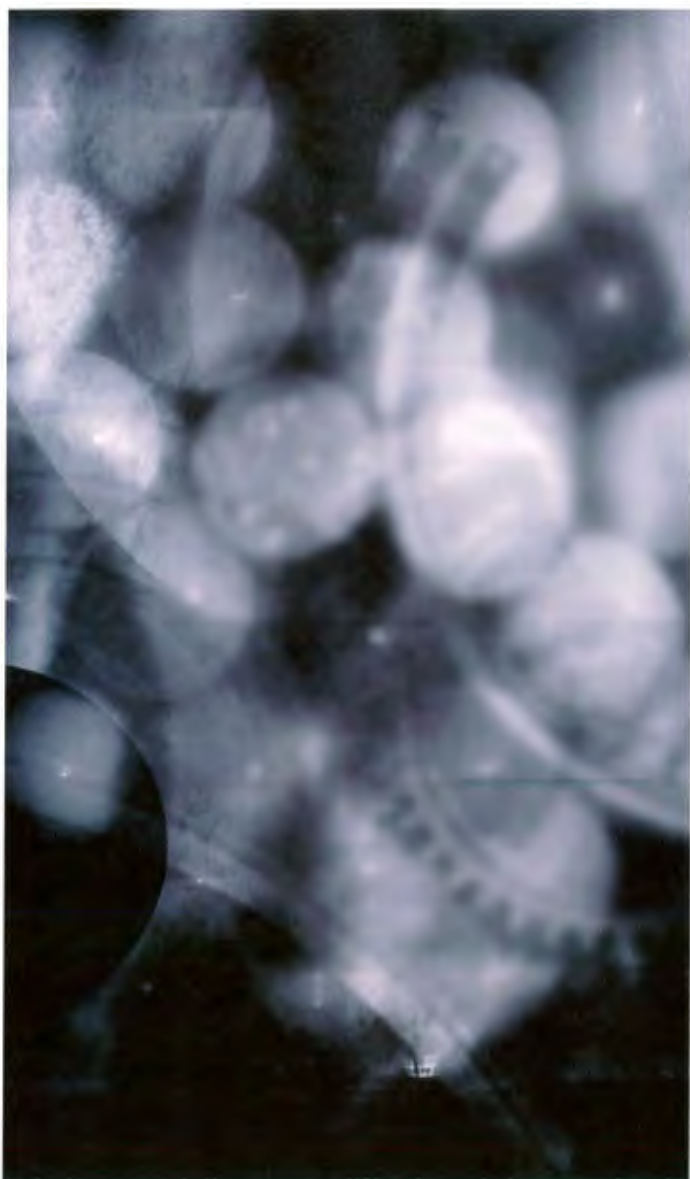
1. Porcentaje

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca.

9. *Ibid.*



diana, al igual que las anteriores tiene una producción muy variada de vinos y goza de un aceptable grado de diversificación de producto, pues además de la producción vinícola, en los últimos años ha emprendido la de algunos bienes alimenticios. Una característica similar de estas tres empresas es la obtención de premios y medallas nacionales e internacionales en que respaldan la calidad de los vinos que producen. El resto se clasifica como microempresas, cuya característica principal es que su producción no es muy grande en cantidad, pero sí en términos de calidad. Otro resultado importante es la participación comercial de las compañías vinícolas en los mercados nacional e internacional: la comercialización destinada al mercado interno representó 81% en 1998 y a partir de entonces algunas comenzaron a elevar su porcentaje en el



mercado internacional, como Bodegas de Santo Tomás, que exportó 33% de su producción; Monte Xanic, 27.3% y Chateau Camou, 25 por ciento.

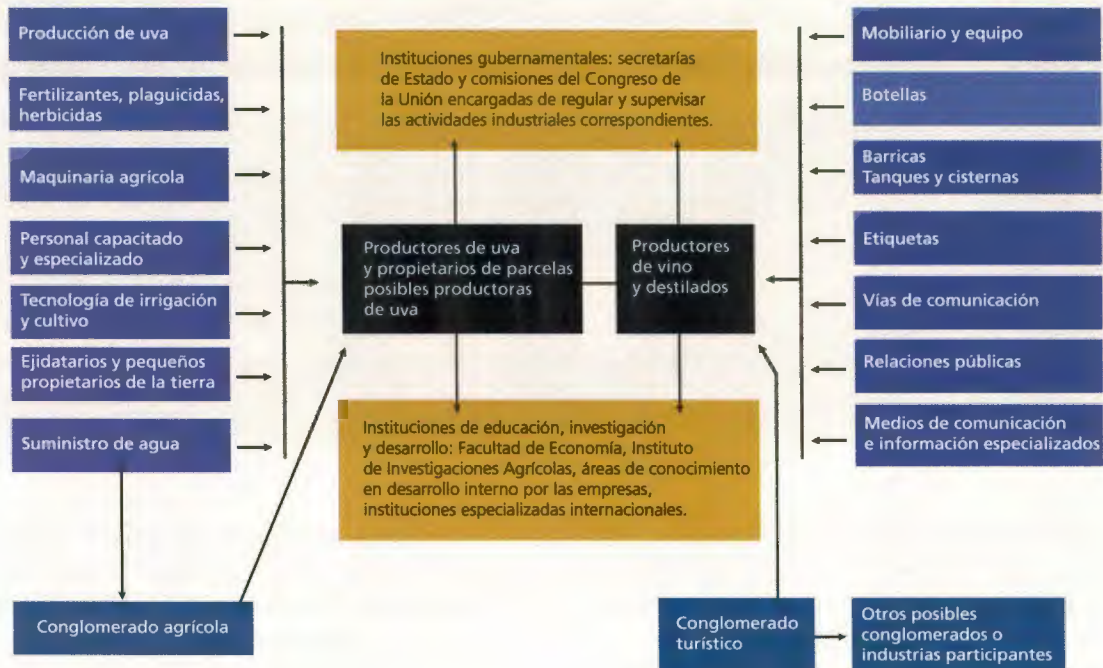
Con el aprovechamiento de la estructura productiva de cada planta y la aplicación de las ventajas obtenidas por las empresas más avanzadas en cuanto a innovación y generación de tecnologías, se han podido consolidar procesos cada vez más eficientes, con menores costos de producción, que han redituado en que dichas empresas puedan ofrecer sus productos a precios más competitivos. El valle de Guadalupe cuenta con varios factores climáticos que lo distinguen: un microclima de tipo mediterráneo y un tipo de suelo de excelentes condiciones para el cultivo de la vid. Esto explica por qué en la costa (municipio de Ensenada) hay una fuerte tendencia a la concentración de la superficie dedicada al cultivo de la vid, que pasó de 66.7 a 81 por ciento de 1993 y 1998 (Sagarpa). La misma tendencia se aprecia en la producción de uva para vino de mesa en la zona costera, pues de la producción de uva de 52 359 toneladas en 1998, poco más de 81% se produjo en ella.<sup>10</sup>

A partir de los años noventa comenzó una etapa de mejoramiento de los viñedos, con la total especialización en el cultivo de variedades finas, entre otras, para vino tinto cabernet sauvignon, merlot y para blanco chardonnay y colombar, principalmente. La mayor demanda en el mercado mundial de vinos se orienta a los de mayor calidad que se producen con dichas variedades, con las que las vinícolas del Valle tienen mayor presencia en mercados nacionales e internacionales. El proceso de producción lo supervisan con meticulosidad enólogos expertos, desde la selección del fruto hasta la fermentación y el añejamiento de los caldos, por lo cual el proceso productivo en su conjunto permite economías de escala, abatimiento de los costos de producción e importantes niveles de productividad y competitividad.

Por su estructura y organización productiva, las empresas vinícolas del valle de Guadalupe representan una gran posibilidad de constituir un conglomerado vinícola que incluya a otras empresas interrelacionadas. El siguiente representa un modelo propuesto para la organización del conglomerado de la industria vitivinícola de esa zona. En términos gráficos se aprecian las interrelaciones con empresas proveedoras de insumos para el cultivo de la vid, desde los productores de uva hasta el suministro de agua. La relación entre ellas teóricamente conformaría un conglomerado agrícola. Por otra parte se observa la interrelación de las empresas proveedoras de insumos para la elaboración de vino, desde las abas-

10. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

**MODELO DE CONGLOMERADO PARA LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA DE BAJA CALIFORNIA**



Fuente: elaboración del autor.

tecedoras de botellas hasta las agencias de publicidad para comercializarlo. También destaca la importancia que tiene el apoyo de las instituciones gubernamentales, sobre todo en hacer más expeditos los trámites y establecer que las tasas impositivas no representen una fuerte carga fiscal para las empresas e incentiven la producción. Por último, destaca el apoyo de instituciones universitarias y de investigación que coordinan avances científicos para la innovación y el mejoramiento del proceso productivo en su conjunto.

La entidad cuenta con una infraestructura comercial de servicios y atractivos para el turismo. Ensenada es de hecho la puerta de entrada marítima a la península de Baja California, con un muelle de altura donde atracan con frecuencia cruceros internacionales; confortables playas de prestigio turístico nacional e internacional, y una infraestructura de festivales y actividades deportivas que atraen un importante flujo de turistas. En este marco, el propio valle de Guadalupe tiene un amplio potencial turístico por su acervo histórico y cultural, la existencia de importantes comunidades indígenas, familias descendientes de colonos rusos y, en especial, las fiestas de la vendimia, que en conjunto dan un matiz muy singular a toda la entidad.

**CONCLUSIONES**

Las posibilidades de establecer un modelo de conglomerado para la industria vitivinícola local son relativamente favorables, sobre todo por las condiciones de las industrias localizadas en el valle de Calafia. La referencia empírica más palpable se encuentra representada por el modelo de conglomerado vitivinícola establecido en Napa Valley, California, el cual representa un importante conglomerado de empresas alrededor de la industria del vino. Su estructura y organización, aunque a una escala mayor, presenta condiciones muy similares a las de México.

Por la estructura y organización productiva que se ha desarrollado en la industria vitivinícola del valle de Guadalupe en los últimos años, es factible que dichas empresas organicen su producción en forma de conglomerado, en principio porque entre ellas hay condiciones que propician un aceptable grado de cooperación y generación de conocimientos técnicos, cuidados y avances enológicos, así como por la disponibilidad de información eficiente sobre el comportamiento del mercado del vino y el intercambio de técnicas para elaborar un producto homogéneo.