

Carlos Miguel Barber Kuri
Raúl Alejandro Moreno Fabre

Industrias representativas de AMÉRICA, EUROPA Y ASIA

TOP OF MIND INDUSTRIES

I



CONOCER
PARA DECIDIR
EN APOYO A LA
INVESTIGACIÓN
ACADÉMICA



25 años
UNIVERSIDAD
DE ACCIÓN
POSITIVA

UNIVERSIDAD ANÁHUAC | MÉXICO SUR



ANUIES

El artículo y fortalecimiento
de la educación superior

Miguel Ángel
Porrúa

Industrias
representativas
de **AMÉRICA,**
EUROPA
y **ASIA**

MTRA. MA. DE LOURDES ROJAS CATAÑO
Coordinadora Editorial
UNIVERSIDAD ANÁHUAC | MÉXICO SUR

Carlos Miguel Barber Kuri
Raúl Alejandro Moreno Fabre

Industrias representativas de AMÉRICA, EUROPA Y ASIA



CONOCER
PARA DEFIJIR
EN SPOKO ALO
INVESTIGACIÓN
ACADEMICA



UNIVERSIDAD ANÁHUAC | MÉXICO SUR



Miguel Ángel
Porúa

MÉXICO • 2006

Esta investigación, arbitrada por pares académicos,
se privilegia con el aval de la institución coeditora.

La H. CÁMARA DE DIPUTADOS, LIX LEGISLATURA,
participa en la coedición de esta obra al incorporarla
a su serie CONOCER PARA DECIDIR

Coeditores de la presente edición

H. CÁMARA DE DIPUTADOS, LIX LEGISLATURA
UNIVERSIDAD ANÁHUAC DEL SUR
ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES
DE EDUCACIÓN SUPERIOR (ANUIES)
MIGUEL ÁNGEL PORRÚA, librero-editor

Primera edición, mayo del año 2006

© 2006

UNIVERSIDAD ANÁHUAC DEL SUR
ISBN 968-5449-38-4

© 2006

Por características tipográficas y de diseño editorial
MIGUEL ÁNGEL PORRÚA, librero-editor

Derechos reservados conforme a la ley
ISBN 970-701-700-7

Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta del contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autorización por escrito de los editores, en términos de la Ley Federal del Derecho de Autor y, en su caso, de los tratados internacionales aplicables.

IMPRESO EN MÉXICO



PRINTED IN MEXICO

Amargura 4, San Ángel, Álvaro Obregón, 01000 México, D.F.

Caso “La industria del cine en India”*

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se podría pensar que la industria cinematográfica más grande del mundo es la representada por Hollywood, sin embargo esta visión no es del todo correcta, ya que India se ha apuntalado como el país con el mayor desarrollo en este reglón.

Actualmente, su increíble producción de filmes y la impresionante generación de millones de dólares anuales por este concepto, ha dado motivos para citarla coloquialmente como “Bollywood”, debido a que la mayoría de las películas son realizadas en la ciudad de Bombay (Mumbai).¹

BREVE INFORMACIÓN SOBRE INDIA

India se localiza al sur de Asia, haciendo frontera con Bangladesh, Bhután, Burma, China, Nepal y Pakistán.

*Este caso fue redactado utilizando diversas fuentes documentales las cuales son citadas a lo largo del mismo. La presentación del contenido es resultado de la síntesis de dicha información orientada hacia fines académicos.

Se agradece la participación de MBA Miguel Ángel Axtle Ortiz por su apoyo en la complementación de los datos histórico-estadísticos de este escrito.

¹Bombay cambió su nombre a Mumbai en 1995 por orden del Congreso de la India.

Este país presenta una de las culturas más antiguas de la historia de la humanidad. Los diversos momentos históricos que ha vivido han sido tan significativos que han determinado el curso de su acontecer.

Testigo de ello fue el siglo XIX, cuando Gran Bretaña tomó el control de todos los territorios indios, los cuales fueron recuperados por este país hasta el año de 1947, fecha en la que India logró su independencia bajo el liderazgo y la resistencia sin violencia de Mohandas Karamchand Gandhi.²

Posteriormente, en 1974, se dio lugar una guerra que concluyó con la separación de Bangladesh y en los últimos lustros India ha tenido varios conflictos bélicos con Pakistán, los cuales han causado la pérdida de miles de vidas.

Sin embargo, los problemas más serios que aquejan a India están relacionados con los temas de la sobrepoblación, la pobreza extrema y la degradación ambiental.

A fin de enfrentar este difícil escenario, India ha incursionado, desarrollándose exitosamente, en diversos tipos de industrias modernas como la química, la textil, la del acero, la de equipo de transporte, la referente al petróleo, la de maquinaria y la de armamento nuclear entre algunas otras, logrando incluso el respeto internacional en varias de ellas.

Los controles del gobierno sobre el comercio internacional y la inversión han sido reducidos en los últimos años, y la privatización de la producción doméstica ha sido llevada a cabo lentamente.

Afortunadamente, desde 1990 la economía india ha tenido un crecimiento económico excelente, de alrededor del 6 por ciento anual en promedio, con lo cual se ha reducido la pobreza en un 10 por ciento, y recientemente la población india ha aprovechado su alto grado de educación y sus conocimientos en el idioma inglés

²Carlos Miguel Barber Kuri y Raúl Alejandro Moreno Fabre (2005), *Caso Gandhi*, MPI 03-2004-102910541000-01, México, Universidad Anáhuac del Sur.

para convertirse en uno de los mayores exportadores de software a nivel mundial.

No obstante, la economía de este país se sigue recargando fuertemente en su agricultura, que si bien podría representar una fortaleza con el apoyo y la atención adecuada, India es consciente de que sus tradiciones, costumbres y el limitado impulso en esta área, incrementan los riesgos adyacentes viables a ser generados por la utilización de los sistemas de cultivo tradicionales, empíricos y carentes, en la mayoría de los casos, de tecnología de vanguardia.

Así, aunque en el balance general India aún es considerada como uno de los países más pobres del mundo, ha logrado posicionarse en varias áreas, y de manera indiscutible, como uno de los puntos de referencia a nivel mundial.

Cifras de la India
(Datos del 2004)

Capital	Nueva Delhi
Superficie total	3'287,590 km ²
Población	1,065'070,607
Idioma oficial	Hindi e inglés
Moneda oficial	Rupia india*
PIB per cápita	2,900 dólares
Crecimiento PIB	8.3 por ciento anual
Desempleo	49.5 por ciento
Exportaciones	57,240 millones de dólares
Importaciones	74,150 millones de dólares

*Una rupia india equivale a 0.0230 dólares. Tipo de cambio a diciembre del 2004.

Fuente: "India" (2004), *The World Factbook 2004*, cia, www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/cc.htm#Intro (30 de diciembre de 2004).

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA EN LA INDIA

Los primeros años

El desarrollo de la industria cinematográfica en la India puede ser referido a la década de 1930, cuando las películas de aquel enton-

ces tocaban principalmente temas sociales referentes a las diferencias de las castas y a las relaciones entre los hombres y las mujeres, sin embargo, fue en estos años cuando el cine indio comenzó a adoptar otro punto de vista que incluía la innovación de muchos de los directores de esa época.

Fue así como la película titulada *Devdas*, dirigida por Pramathes Barua y filmada en 1935, marcó con su éxito un nuevo apartado en la historia del cine para este país.

Para los años cuarenta, la temática había cambiado, y la exclusión de los temas precisamente relacionados con la división de castas, era ahora su nuevo distintivo.

Fue en estos momentos cuando una segunda película denominada *Kismet (Destino)*, rompió todos los récords de taquilla de la época, logrando exhibirse durante más de dos años.³ Esta película, la cual es reconocida como una de las más representativas del cine indio, logró reforzar a esta industria en un momento muy apropiado de sus primeros años de nacimiento.

La década de 1950

En los comienzos de la década de 1950, Calcuta se convirtió en la ciudad de vanguardia del cine indio debido, principalmente, al surgimiento del movimiento de filmes de sociedad a finales de la década anterior.

Después de la independencia de la India en 1947, la industria cinematográfica estuvo expuesta a severas críticas morales y a severos impuestos por parte del gobierno. Esto dio pauta a un consenso clandestino entre algunas personas de la rama cinematográfica y del gobierno para desarrollar un mejor cine.

Poco después, en 1959, se estableció en Pune el Instituto de Cine y Televisión de la India, el cual fue instituido para desarrollar

³Cfr. "Indiga", *Cine en la India 2*, www.indiga.org/art/cult/_mov/.htm (13 de noviembre de 2004).

habilidades técnicas en la industria cinematográfica, sin embargo la creación de este instituto no tuvo mucho éxito y no fue hasta 1961, con el establecimiento de la Corporación Financiera de Filmes, cuando se comenzó a apoyar a los nuevos emprendedores de este arte.

De manera paralela, en esta época se produjeron algunas películas interesantes del cine popular indio, realizadas principalmente por dos organizaciones culturales radicales asociadas con el Partido Comunista Indio: la Asociación de Escritores Progresistas de la India y la Asociación Popular India de Teatro (IPTA). Adicionalmente, algunos directores como Raj Kapoor, Guru Dutt y Mehboob Khan, crearon películas que reflejaban compromiso con asuntos de la justicia social. La mayoría de las películas de esta época fueron filmadas en estudios cinematográficos e incorporaron elementos estilísticos influenciados por las producciones internacionales.

En 1951, se realizó el Primer Festival Internacional de Cine, celebrado en Bombay y en el cual se exhibió por primera vez películas italianas en la India.

Las películas de esa época se caracterizaron por tener mucha influencia del neorrealismo y se puede decir que el cine indio de este periodo de la historia estuvo caracterizado por tratar temas populistas.⁴

El cine de arte

Desde mediados de la década de 1950 y durante la década de 1960, el cine de arte comenzó a tener auge en la India, impulsado principalmente por directores bengalíes como Mrinal Sen, Satyajit Ray y Ritwik Ghatak. Las películas de este periodo trataron temas como la pérdida del estatus social, el desarraigo, la injusticia social, el lado oscuro de la clase media baja y el desempleo.

⁴Cfr. *Idem*.

El director más importante de la época fue Ritwik Ghatak, quien expuso en sus películas temas relativos a la presión de la gente común, los problemas de ubicarse en un nuevo medio y las indignidades.⁵

El surgimiento de las grandes estrellas del cine indio

En la década de 1960, el cine popular indio comenzó a tratar temas más románticos en los que saltaron al estrellato varios actores. Entre ellos estaban Shammi Kapoor, el cual llegó a ser comparado con Elvis; y Rajes Khanna, un héroe de las películas románticas. Este periodo tuvo por insignia el tratar temas con un nacionalismo indio más agresivo.

Poco más adelante, se regresó a los temas sociales debido a la conmoción política y económica vivida en India en esa época. Una de las películas más importantes del momento fue la del director Prakash Mehra, *Zanjeer (La cadena)* filmada en 1973. Esta película tenía por tema a las ansiedades y frustraciones generadas por la rápida e irregular industrialización y urbanización, sirviendo para dar a conocer al actor Amitabh Bachchan, el cual se erigió como la gran estrella del cine indio durante la próxima década.

Por otro lado, en la mitad de la década de 1970 se produjeron en India diversos desórdenes políticos los cuales dividieron al Estado y al pueblo. Al mismo tiempo, mientras las ciudades iban creciendo, también crecía el público del cine. Las películas ahora mostraban historias de la vida cotidiana india utilizando con mayor frecuencia tomas de locaciones autóctonas.

La década de 1980

En esta época se abordaron temas como la extorsión de las mujeres, la injusticia social, la corrupción, los trabajos forzados, la explotación

⁵ Cfr. *Idem*.

realizada por los terratenientes, la extorsión, el poder urbano y la manipulación política. Es importante mencionar que nunca antes habían existido en India tantas películas que tocaran el tema de la conciencia social. Algunas películas importantes de la época fueron *Ankur (El comienzo)*, *Ghattashradha* y *Jaane Bhi Do Yaaron (Dejad que yazcan los perros durmientes)*.⁶

El cine contemporáneo indio

En la década de 1990, el cine indio experimentó una crisis principalmente por causa del video, de la televisión por cable y vía satélite. De esta forma, los filmes comerciales y de arte tuvieron dificultades al caer la venta en taquillas. Uno de los graves problemas para las películas de arte fue la falta de canales de distribución. Por ello, los directores cinematográficos comenzaron a mirar a la televisión como el medio donde poder difundir sus películas. La Corporación Nacional de Desarrollo Fílmico (previamente llamada Unidad Estatal de Financiamiento de Películas), comenzó a tener dificultades en la expansión de la red nacional.

Ante esta crisis, se buscaron distintas soluciones. Una de ellas fue de carácter económico y consistió en tratar de limitar la piratería y sistematizar la relación de filmes a videos. Otra respuesta ante la crisis fue la inversión en nuevas tecnologías y en nuevas formas de contar las historias.⁷

LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA ACTUAL EN INDIA

Bollywood, la industria cinematográfica más grande del mundo

En contraste con los problemas arriba citados, ahora India posee la industria cinematográfica más grande del mundo. A diferencia

⁶ *Idem.*

⁷ *Idem.*

de lo que se podría pensar, India produce más películas que los Estados Unidos. Cada año alrededor de 1,000 películas son realizadas y vistas por más de 12 millones de espectadores diariamente. Estas cifras resultan sin antecedentes, ya que ningún país en el mundo se acerca al número diario de espectadores que van al cine, y además, a ver películas nacionales, ya que en las salas indias raramente se exhiben películas extranjeras.

Las películas indias son generalmente muy largas y tienen una duración que en la mayoría de las ocasiones llega a ser de más de tres horas. Esto se debe a que los indios buscan diversión a bajo precio, y en general, al no tener mucho dinero, el cine resulta una excelente opción.

Normalmente una entrada para ver una película en India está alrededor de 50 centavos de dólar, un precio accesible para gran parte de la población, y que hace que esto sea una de las causas por las que diariamente asisten al cine millones de personas.

Los espectadores indios suelen presentarse a las salas cinematográficas con gran entusiasmo y es común que durante la proyección se emocionen y griten, ya sea a favor de los héroes o en contra de los villanos, canten las canciones o repitan los diálogos, ya que normalmente ven las películas varias veces.

Cabe mencionar que la industria cinematográfica india se encuentra en un proceso de corporatización ya que apenas hace tres años fue declarado oficialmente como industria.⁸ Esto significa que ahora puede recibir préstamos bancarios, con lo cual la industria seguramente seguirá creciendo y mejorando la calidad de sus producciones.

Centros de producción

En la India existen algunas ciudades que son centros importantes de producción de películas. No obstante, Bombay es por mucho,

⁸Cynthia Karna (2003), "Bollywood Downunder: India's Vibrant Film Industry is Coming to Australia-Behind the The Scenes", *Metro Magazine*, www.findarticles.com/p/articles/mi_m0PAM/is_137/ai_106732200 (14 de noviembre de 2004).

el punto más importante de producción en India, y probablemente, del mundo.

En Bombay, las películas se realizan principalmente en lengua hindi para después ser distribuidas a lo largo de todo el país al ser dobladas a varias de las principales lenguas de la nación (el telugu, el tamil, el kanada o el malayalam, entre otras). Se calcula que alrededor de 600 películas son producidas anualmente en Bombay y muchas de ellas cuentan con los presupuestos más elevados y con la participación de los actores y actrices más reconocidos del país. Además, Bombay exporta más películas y es también el mayor exponente del cine comercial indio.

Otro centro importante es Calcuta, principal productor del cine bengalí. En Calcuta se producen películas del llamado "cine de autor", no muy popular entre el público indio aunque con un gran prestigio en festivales internacionales.

Por su parte, Madrás se posiciona como uno de los lugares de producción más importantes de la región sur. Aquí se han lanzado superproducciones similares a las de Bombay, contando con actores y presupuestos comparables a los de la ciudad cuna del cine indio.

Cabe mencionar que además de los ya antes citados, existen en la India otros importantes centros de producción de películas, principalmente en el sur, como lo son: Bangalore, Hyderabad y Trivandrum.⁹

Algunos factores del éxito de la industria cinematográfica india

De los factores más importantes que han contribuido al desarrollo exitoso del cine en la India, se encuentra la producción masiva de películas, la cual es reconocida como una de las más numerosas del mundo. Según la Film Board Association, encargada del control de

⁹ Cfr. "Indiga", *Cine en la India 1*. www.indiga.org/art/cult_mov1.htm (13 de noviembre de 2004).

la producción y censura, cada año se filman en la India más de 1,000 películas.¹⁰

Otro factor de éxito ha sido la gran popularidad de sus estrellas. Muchas de ellas son idealizadas y en ocasiones sus fotografías pueden ser encontradas junto a la iconografía religiosa en los comercios. En algunas ocasiones, la fama de los actores indios llega a tal punto que son llamados a colaborar en importantes campañas publicitarias y políticas, involucrándose a tal forma que han llegado a convertirse en primeros ministros de algunas regiones del país.

Por otro lado, existen alrededor de 10,000 grandes salas en India, por lo que están al alcance de casi todos los habitantes. En el exterior de estas salas, se colocan anuncios coloridos que atraen la atención de los ciudadanos. El cine es, sin duda, el pasatiempo favorito de la India por lo que en los últimos años ha aumentado el número de videoclubes.

El estilo actual del cine indio

Hoy en día, el elemento característico de las películas indias es la mezcla de colores y direcciones, por lo que se le ha llegado a llamar "masala", ya que al igual que la pasta de masala para el curry, el cine indio incluye muchos ingredientes.¹¹

La mayoría de las películas indias tienen un patrón similar. Son historias románticas en donde los héroes vencen a los villanos, y en donde se utilizan grandes escenarios y largas y elaboradas coreografías.

Aunque millones de personas asisten a las salas cinematográficas en la India, esto no quiere decir que cualquier película tendrá

¹⁰ Cfr. "Indiga", *Cine en la India 2*. www.indiga.org/art/cult_mov1.htm (13 de noviembre de 2004).

¹¹ Cfr. Andrés Hispan (2004), "El imperio Bollywood se abre al mundo", *Revista de la Fundación*, Cfr Octaedro, www.octaedro.org.ec/bollywood.htm (14 de noviembre de 2004).

éxito. De las 1,000 películas producidas en India anualmente, sólo una decena obtiene ganancias y el reconocimiento del público.¹²

El cine indio en el extranjero

El cine indio se ha caracterizado a lo largo de los años por ser exclusivo del país. Sin embargo, recientemente las películas indias han comenzado a tener aceptación en otras naciones del mundo. Entre los países a los que se exportan la mayoría de las películas indias se encuentran Bangladesh, Nepal, Pakistán y Sri Lanka, quienes precisamente son los más próximos.

Además, también se exportan películas a países donde está establecida una importante colonia india como son los casos de Sudáfrica, Kenya, Tanzania, Gran Bretaña, Singapur y Estados Unidos. En los países occidentales el cine indio no ha tenido mucha aceptación debido sobre todo a las diferencias de estilos, sin embargo en países como Rusia y Japón, las películas indias son bien recibidas.

En la actualidad, puede decirse que la cultura y cine indio están de moda en Londres donde se llevan a cabo frecuentemente exposiciones, ciclos cinematográficos, espectáculos musicales y otros eventos de la cultura india.

Y curiosamente, aunque a lo largo de los años India ha tenido dificultades políticas y religiosas con Pakistán, como se había mencionado antes, el cine de Bollywood ha servido para hacer olvidar, aunque sea por algún tiempo, las diferencias entre ambos países.

En ambas naciones viven alrededor de 150,000 musulmanes, y muchas de las estrellas del cine indio, lo son también en Pakistán.

Por tales motivos, recientemente se restablecieron algunos vínculos entre ambos países, los cuales hicieron que las cadenas pakistaníes volvieran a transmitir las películas indias, lo que ha servido

¹² Cfr. "Bollywood, el Hollywood Hindú" (11 de julio de 2003), *Fellinesque*, www.fellinesque.com/sub/bollywood.html (15 de noviembre de 2004).

para hacer recordar a ambos países que poseen una relación estrecha al tener una cultura común y una historia antigua.¹³

Para aumentar su presencia y expandirse a otros mercados, ahora se ha comenzado un proyecto para que algunas películas de Bollywood puedan ser descargadas en Internet. Con ello se espera que millones de usuarios puedan tener acceso a las películas indias, y si bien sólo 10 de los 1,000 millones de habitantes de India cuentan con conexión a Internet, existen 20 millones de indios en otros países que podrían convertirse en un importante mercado para la industria cinematográfica india.¹⁴

Así, se espera que en los próximos años la industria cinematográfica india siga creciendo tanto a nivel nacional como internacional y de esta forma pueda mostrar al mundo la cultura de un país lleno de historia y tradiciones, al que en ocasiones no se le presta la debida atención, y que en los últimos años ha demostrado un importante desarrollo en varias áreas.

TAMAÑO DE LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO EN LA INDIA¹⁵

La industria del entretenimiento en la India, la cual comprende lo relativo al cine, música, televisión, radio y espectáculos en vivo, sobrepasa a la aportación generada por el resto de la economía.

En el año 2004, esta industria obtuvo ganancias de 130,000 millones de rupias comparadas con 100,000 millones en el 2000. Lo que impulsó el crecimiento fue la publicidad y venta de boletos.

¹³ Cfr. "Bollywood: la industria del cine acerca a indios y paquistaníes" (3 de febrero de 2004), *El Clarín*, <http://weblogs.clarin.com/conexiones/archives/000252.html> (15 de noviembre de 2004).

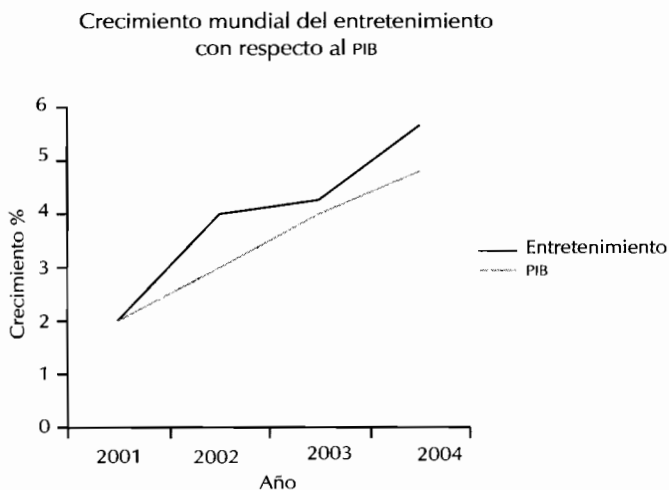
¹⁴ Cfr. "La industria del cine indio se suma a las descargas en internet" (23 de diciembre de 2003), *IBL News*, www.iblnews.com/news/noticia.php3?id=95840 (15 de noviembre de 2004).

¹⁵ A pesar de que la información proviene de empresas especializadas, existe variación entre las fuentes debido a que la industria no reporta ingresos reales para evitar el pago de impuestos.

La exportación de videos y software se incrementó de 7,250 millones de rupias en 1999-2000 a 12,000 millones de rupias en el 2000-2001.¹⁶

En el año 2001 el gobierno le otorgó al cine la denominación de industria, lo que le permitió acceder a financiamiento de instituciones financieras. También se ha privatizado la radio con 37 estaciones de FM. La televisión por cable es la que más ingresos obtiene, seguida por la televisión abierta, el cine y la producción de televisión. El futuro de la industria depende del crecimiento del PIB pues causa cambios en la demografía, urbanización, incremento del ingreso. Así como la proporción destinada al entretenimiento.¹⁷

De manera paralela, se espera que la industria del entretenimiento mundial crezca de 1.2 billones de dólares en 2003 a 1.7 billones en 2008 con un crecimiento constante de 6.3 por ciento, representando el mercado estadounidense el 42 por ciento del total.¹⁸

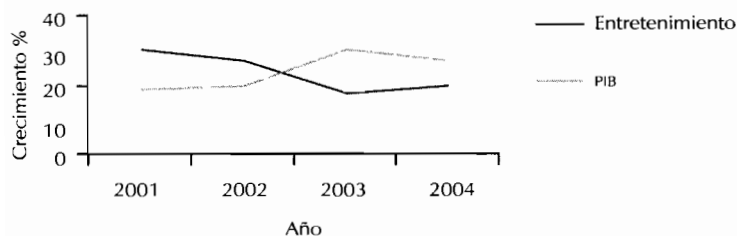


¹⁶ Cfr. Parminder Vir; John Woodward y Neil Watson (2004), *The Indian Media and Entertainment Industry*, www.ukfilmcouncil.org.uk/filmindustry/india/ (25 de enero de 2005).

¹⁷ Cfr. *Idem*.

¹⁸ Cfr. Cygnus Business Consulting & Research "Quarterly Performance". Analysis of Companies (julio-septiembre de 2004), *Indian Media & Entertainment Industry*.

Crecimiento del entretenimiento en la India con respecto al PIB



Por otra parte, las ganancias por publicidad han tenido un crecimiento del 5-10 por ciento en los últimos dos años y se espera que el valor total de la industria en la India sea de 4.2 E+11 rupias con crecimiento del 17 por ciento en los próximos cinco años.¹⁹

DATOS COMPLEMENTARIOS

DE LA INDUSTRIA DEL CINE EN LA INDIA

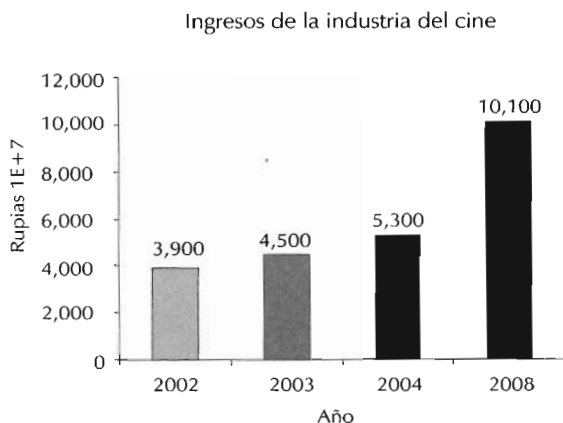
Desde 1931 se han producido más de 67,000 películas en más de 30 lenguajes diferentes. En 2001 se realizaron 1,013 convirtiéndose en el país con mayor producción. La mayoría se realizaron en lenguajes del sur (327) como el telgu, tamil y malyalam, sin embargo son los lenguajes hindis (230) los que tienen mayor taquilla.²⁰

La industria del cine obtiene sus ingresos de: ventas domésticas (2001: 36,000 millones de rupias); derechos en el extranjero (2001: 5.5 millones de rupias); derechos de música (2001: 1.5 mil millones de rupias); derechos de televisión y video (2001: 2,000 millones de rupias); patrocinios corporativos y mercadería (2001: 0.1 millones

¹⁹ Cfr. *Idem*.

²⁰ Cfr. Parminder Vir, *op. cit.*, p. 1.

de rupias). Los ingresos totales de la industria se calculan en 45,000 millones de rupias.²¹



En cuanto al mercado extranjero, éste es muy lucrativo pues se obtiene del 25 al 30 por ciento del total de ingresos. Las ventas por exportaciones de películas crecieron de 4,500 millones de rupias en el 2000 a 5,250 millones de rupias en el 2004. Estados Unidos, Canadá e Inglaterra son los mayores destinos, otros países con creciente demanda son Japón, Sudáfrica, Australia, Nueva Zelanda y el Medio Oriente.²²

La música es un importante ingrediente en las películas y contribuye un 15 por ciento en las ganancias. En el 2003 la venta por derechos de música en el mercado nacional y extranjero fue de 1.5 millones de rupias. En la última década la televisión por cable y satelital se ha convertido en otra fuente de ingresos de la industria del cine. En el año 2003 los derechos de transmisión por cable y satélite fueron de 2,000 millones de rupias.²³

²¹ *Idem.*

²² *Idem.*

²³ *Idem.*

Actualmente hay 12,000 pantallas de cine en India. Lo que significa 13 pantallas por un millón de personas, lo que resulta el promedio más bajo en el mundo. La mayoría de los cinemas son propiedad de un solo empresario y el 95 por ciento de ellos tienen una sola pantalla. La industria se constituye de empresas familiares donde el financiamiento proviene de la familia y amistades. Tal es el caso de Rajshri Production, Yash Raj Films, Drama Productions, Film Kraft y Tip Films que producen dos o tres películas cada tres años.²⁴

LA CADENA DE VALOR

El proceso comienza con la concepción de una historia ya sea por el escritor que en muchas ocasiones es también el director que contacta a una casa productora y mediante ella se contratan a actores y técnicos, se definen locaciones y se edita la película entre los aspectos a resaltar. La financiación se da por medio de particulares, instituciones o distribuidores. La productora hace trato con los distribuidores, quienes ganan por las ventas en taquilla de acuerdo con territorios. El último en la cadena son los propietarios de los cines quienes ganan por la renta del espacio o compartiendo las ganancias.²⁵

Estructura de costos²⁶

Producción	53 %
Artistas	24 %
Técnicos	12 %
Equipo	11 %
Total	100 %

²⁴ *Idem.*

²⁵ Cfr. ISI Emerging Markets, "Lotus Sector Report", *Films Industry in India*, 17 de mayo de 2004.

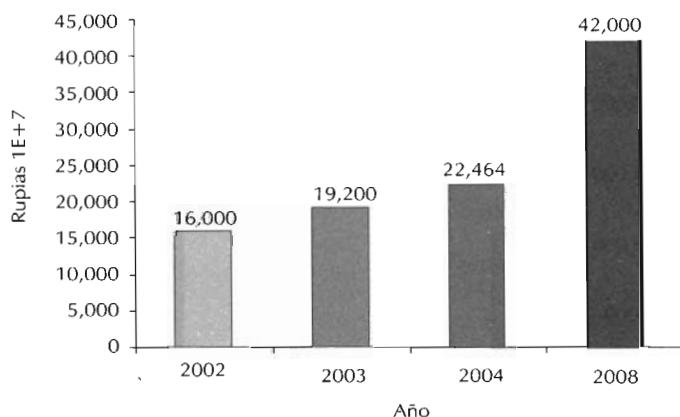
²⁶ *Idem.*

COMPETIDORES

La India es actualmente una de las naciones más jóvenes con un estimado de 52 por ciento del total de la población menor a los 25 años. Los Estados Unidos es la mayor fuente de películas pero su participación en el mercado es de sólo el 5 por ciento. El número de películas de Estados Unidos lanzadas al año es de 75 y sus ingresos se calculan en 60 millones de dólares.²⁷

Las películas en inglés se exhiben para un nicho presente en ciudades grandes. Sin embargo, la popularidad de las películas estadounidenses se está incrementando porque los estrenos se realizan al poco tiempo de haberse lanzado en Estados Unidos y por la creciente tendencia a doblar las películas. La aceptación crece en un 30 por ciento al año.²⁸

Desempeño financiero de la industria del entretenimiento en la India



²⁷ Cfr. *International Business Strategies, Films, Videos and Recordings in India*, abril de 2004, 12 pp.

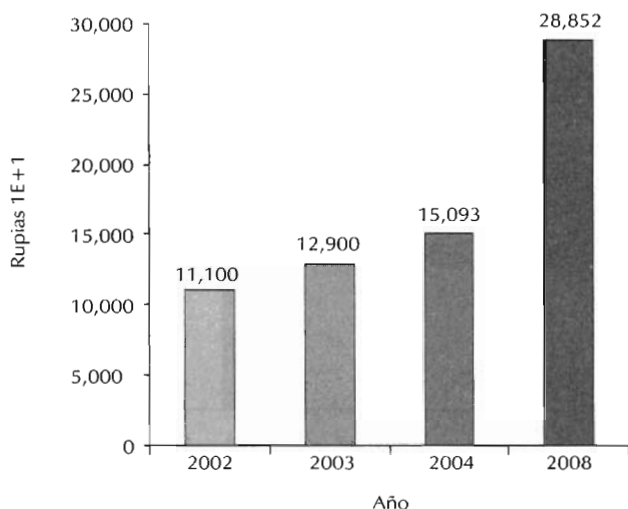
²⁸ *Idem*.

Televisión

Cuenta con un 67.19 por ciento del total de la industria del entretenimiento. Se espera que sea el segmento con mayor crecimiento. La industria del cine presenta un 23.44 por ciento, la música un 5.42 por ciento, eventos en vivo 3.02 por ciento y la radio 0.94 por ciento. En la India hay 85 millones de hogares con televisión con un crecimiento del 6 por ciento anual. 43 millones cuentan con señal terrestre. 45 millones cuentan con cable y televisión satelital con crecimiento anual del 8-10 por ciento.²⁹

La India es el tercer mercado más grande para la televisión después de los Estados Unidos y China, ostentando más de 300 canales en todos los lenguajes de la India.³⁰

Ingresos por televisión



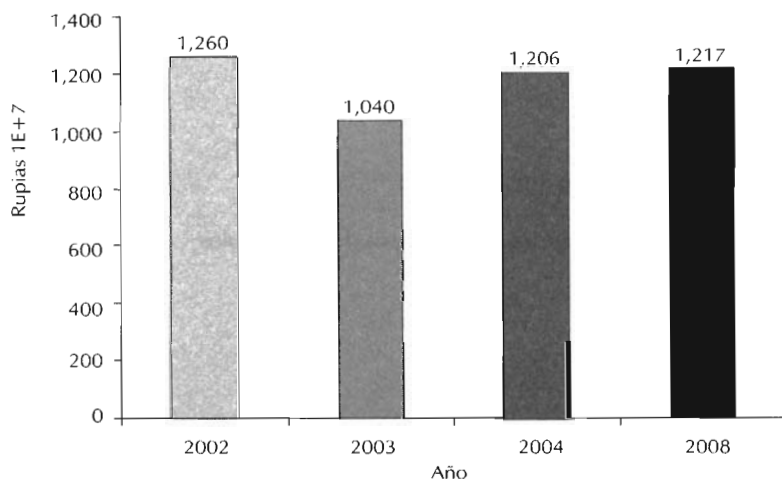
²⁹ Cfr. *Idem*.

³⁰ *Ibidem*, p. 3.

Música

En 2003 se vendieron 230 millones de audiocintas y 35 millones de discos compactos. La penetración de los discos compactos es sólo del 6 por ciento comparada con el 70 por ciento en los países desarrollados. La música internacional sólo constituye el 9 por ciento del mercado, la música de películas tiene el 67 por ciento, la música popular el 15 por ciento y otras categorías tienen el 12 por ciento.³¹

Ingresos de la industria de la música



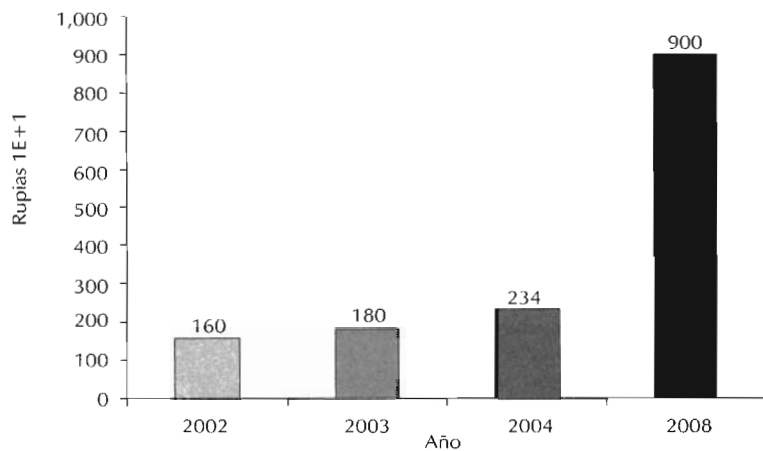
Radio

La Autoridad Regulatoria de Telecomunicaciones de la India (TRAI) estima que el país tendrá 1,000 estaciones de radio en los próximos dos o tres años.³²

³¹ *Idem.*

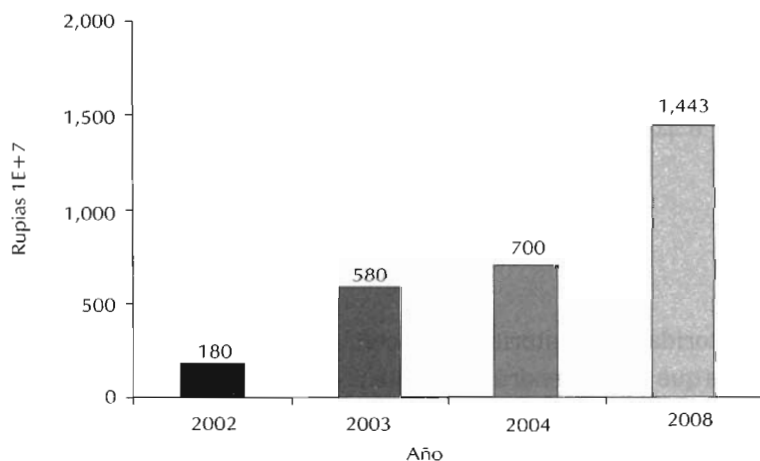
³² *Ibidem*, p. 2.

Ingresos de la industria del radio



Espectáculos en vivo

Ingresos de la industria de espectáculos



Algunos de los problemas existentes para atraer capitales y desarrollar más a la industria son la falta de transparencia, la desorganización en el financiamiento y la piratería, la cual ha costado 66 millones de dólares en el 2003.³³

La falta de un organismo centralizado que regule todo lo relativo a la industria es otra de las causas que aumenta la piratería. Actualmente la responsabilidad de regular la industria se divide en el Ministerio de Información y Transmisión para la censura de películas, el Ministerio de Finanzas para el pago de impuestos y el Ministerio de Educación, Juventud y Deportes para la propiedad intelectual y violación de derechos. La industria pretende que sea sólo el Ministerio de Información y Transmisión el que regule todos los aspectos.³⁴

La falta de distribución estructurada y exhibición en el sector es otra de las barreras. Se ha manifestado un declive en la asistencia a los cines por el poco contenido de las películas, inadecuada infraestructura para la exhibición y la creciente piratería. La capacidad de un cine en la India es de entre 700 a 800 butacas, pero sólo se logra llenar un 35 por ciento. Los altos impuestos no permiten la inversión en infraestructura, lo que lleva a espacios descuidados. También se suelen ocultar los ingresos de taquilla para evitar la repartición de ganancias con productores, directores y distribuidores.³⁵

Los impuestos a la industria del entretenimiento son los mayores del mundo en India (60 por ciento). Además de impuestos municipales, de propiedad, de nuevos lanzamientos (1 por ciento) y de exhibición (1-2 por ciento).³⁶

La industria de cine también se ha afectado por la falta de diversificación de las empresas en el sector. Son pocas las empresas de

³³ Cfr. Parminder Vir, *op. cit.*, p. 1.

³⁴ *Idem.*

³⁵ *Idem.*

³⁶ *Idem.*

música y televisión que han entrado a la industria, tal es el caso de Zee Telefilms, Venus Music, Tips Industries y Balaji Telefilms. Se requiere explorar otras fuentes de ingreso como renta de videos y DVD, pago por evento, video por demanda y mercadería.³⁷

Falta educación técnica y creativa, con la excepción del Film Institute en Pune, hace que no existan organizaciones del Estado de prestigio que provean educación en actuación, dirección, elaboración de libretos y habilidades cinematográficas. Por tal motivo, existen escuelas particulares que proveen dicho entrenamiento.

EL FUTURO

El Banco Industrial de Desarrollo de la India (IDBI) comenzó a financiar películas y estableció un consorcio con la banca comercial e instituciones financieras para extender el financiamiento, lo que ha cambiado el esquema de financiamiento de fuentes privadas con intereses del 36 al 40 por ciento comparado con el 16 por ciento del IDBI.

Mil cinemas con múltiples salas con 150 a 400 asientos se esperan construir en los próximos años. El gobierno deducirá el 50 por ciento de sus impuestos por cinco años a los cinemas que se construyan en zonas no metropolitanas además de reducir impuestos en la compra de equipo de proyección digital.³⁸

Actualmente, el gobierno está interesado en mantener el crecimiento y ha removido las barreras a la inversión extranjera, agilizado los procedimientos e introducido legislaciones para el control de la piratería.³⁹

³⁷ *Idem.*

³⁸ *Idem.*

³⁹ *Idem.*

Caso “Historia general de la producción del vino en Argentina”*

INTRODUCCIÓN

Hoy en día Argentina es el quinto productor de vino en el mundo y uno de los consumidores más grandes de su propia producción, ya que tan sólo una pequeña parte de la misma es exportada a otros países.

Los Andes, que dividen a Sudamérica, tienen una gran influencia física en los viñedos argentinos debido a que mantienen fresco el ambiente, haciendo de las tierras argentinas un lugar idóneo para la producción de vino, sobre todo del tinto.

Lo anterior no descarta la producción de una amplia variedad de vinos blancos, entre los que se encuentra el Chardonnay, el cual tiene mayor presencia en la región del centro-oeste del país.¹

Sin embargo, los vinos argentinos que comúnmente son exportados son los de sabores de frutas negras y especias, los cuales tienen por destino principal el mercado de los Estados Unidos.

*Este caso fue redactado utilizando diversas fuentes documentales las cuales son citadas a lo largo del mismo. La presentación del contenido es resultado de la síntesis de dicha información orientada hacia fines académicos.

¹Cfr. página oficial de Tastings, www.tastings.com/insiders_club/best_producers.lasso?na=Argentina&ty=All+Argentinian+Wines

NACIMIENTO DEL VINO EN AMÉRICA

Antes de la llegada de los españoles no existía en América la *vitis vinifera*, siendo Cristóbal Colón quien introdujo las primeras cepas en las Antillas mientras realizaba su segundo viaje. Sin embargo, a pesar de numerosos intentos, las distintas variedades de cepas que fueron sembradas en esos lugares no fructificaron a las condiciones climatológicas.²

Fue México el primer territorio en donde los españoles tuvieron éxito en la siembra de la vid. Y posteriormente continuó Perú por iniciativa de Hernando de Montenegro, quien en 1551 obtuvo la primera cosecha importante de uvas.³

ELABORACIÓN DE VINO EN LA ÉPOCA COLONIAL EN ARGENTINA

Cuando los frutos estaban sobremadurados, generalmente en los meses de abril y mayo, se cosechaban con la ayuda de los indios huarpes, negros esclavos, mestizos y mulatos. Las uvas eran colocadas en canastas de mimbre tejido que eran transportadas en mulas hasta el lugar donde se pisaban. Ahí, un enorme cuero de buey estirado por medio de ramas de algarrobo, llamado lagar, era utilizado como caño de desagüe durante el pisado.

Para el pisado de las uvas, uno de los trabajadores se colgaba de unas asideras de cuero que pendían de la enramada y saltaba sobre el lagar reventando los granos con los pies y produciendo de esta forma el líquido obtenido de la uva, también llamado mosto. El mosto pasaba a un balde de cuero con dos anillas, el cual era carga-

² Las primeras plantas fueron llevadas desde España hasta América a través de grandes pipas o toneles que eran colocados en las cubiertas de las embarcaciones. Estos eran seccionados longitudinalmente por en medio ordenándolos con la parte abierta hacia arriba, a fin de rellenarlos de tierra y poder sembrar en ellos la mayor cantidad posible de cepas y plantas vivas.

³ Cfr. página oficial de Argentine Wines, www.argentinewines.com

do por dos hombres para llevarlo a la bodega fabricada generalmente de adobe y techo de palos de chañar o algarrobo.

Posteriormente, en el interior de la bodega se colocaba el mosto en vasijas dispuestas sobre rollizos de árboles tendidos paralelamente sobre el piso de tierra, dando así a las vasijas una altura conveniente para airear el fondo y obtener así una buena fermentación.

Una vez que terminaba la fermentación se procedía al transvase del vino nuevo a la vasija de fermentación, interponiendo entre ambas vasijas un colador de cuero agujereado de tal manera que el chorro de vino al colarse dejara las impurezas tales como las semillas y el hollejo. Una vez que la tinaja de conservación se llenaba, se le tapaba y sellaba cuidadosamente con barro, yeso o cal para evitar la entrada de cualquier cuerpo extraño. Finalmente el vino se dejaba añejar o estacionar hasta el momento de su expedición.⁴

DIFICULTADES DEL COMERCIO EN ARGENTINA

En la época colonial el vino cuyano⁵ que se enviaba a los pueblos vecinos debía ser preparado para resistir altas temperaturas y largos viajes, por lo que era necesario mezclarlo con un cocido proveniente de mosto recalentado, para después colocarlo en recipientes de barro cocido protegidos por cuero e impermeabilizados con brea, aunque también se podían utilizar barriles de madera.

El vino se transportaba en recuas de mulas, las cuales llevaban un recipiente en cada lado. Cada recua estaba formada por ocho o 10 cargueros y cuando había más de seis se les dividía en "retazos" para lograr que las mulas siguieran su camino sin dispersarse.

⁴*Idem.*

⁵El término cuyano se utiliza para denominar a aquello originario de la zona de Mendoza, San Juan, San Luis y la Rioja dentro de Argentina.

Posteriormente se comenzaron a utilizar carros tirados por cinco mulas, los cuales hicieron la transportación del vino más eficientemente.

Las caravanas de mulas o carretas no siempre llegaban en buen estado ya que a menudo eran víctimas de saqueos y robos, así como de los indios que dominaban el desierto. Por esto era difícil encontrar personas quienes quisieran llevar a cabo la transportación, por lo que comúnmente los arrieros se unían con otros para compartir los riesgos y las dificultades del viaje.

El crecimiento de la industria vitivinícola cuyana tuvo que enfrentarse a las aspiraciones monopolistas de las grandes metrópolis cuyos comerciantes trataron de eliminar la competencia que iba en contra de sus intereses. Fue por esto que los reyes Felipe II y Felipe IV implantaron cédulas restrictivas que impidieran los cultivos coloniales a fin de defender los vinos españoles. No obstante, estas disposiciones eran ignoradas y burladas con frecuencia y los viñedos en Argentina y Sudamérica continuaron creciendo y la elaboración clandestina de vino comenzó a crecer significativamente.

Al percatarse de las irregularidades, la Corona española decidió recurrir al expediente de los impuestos prohibitivos, pero ante la posibilidad de una estricta vigilancia, los delegados del gobierno se vieron obligados a ignorar el estricto cumplimiento de las reglas.⁶

CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA CUYANA

A partir de mediados del siglo XIX la economía cuyana comenzó a crecer. Uno de los factores que contribuyó a ello fue la pacificación

⁶El Consejo de Justicia de la Provincia de Mendoza tuvo mucho que ver en la tolerancia fiscal, ya que en un petitorio dirigido al rey hacía reflexiones sobre los nuevos y abrumadores gravámenes, los cuales se sumaban a los impuestos ya instaurados a los vinos y aguardientes de procedencia cuyana, asignados por los cabildos de Córdoba y Buenos Aires. Cfr. página oficial de Argentine Wines, www.argentinewines.com

y el establecimiento de una Constitución en Argentina, por lo que las comunicaciones y el comercio se hicieron más seguros.

Por otro lado, en 1853 se creó la Quinta Normal de Agricultura en la provincia de Mendoza, teniendo como fin principal crear técnicos agrícolas y desarrollar experiencias que pudieran ser utilizadas en la actividad privada. Como director de esta institución se nombró a don Miguel Aime Pouget, francés residente en Chile especializado en temas frutihortícolas y agroindustriales. Don Miguel Aime Pouget comenzó a poner en práctica todos sus conocimientos llevando y reproduciendo las primeras cepas de variedad francesa a Argentina. Además, implantó nuevas técnicas de cultivo, injer-tación, elaboración y conservación de vino, y estableció la primera granja y bodega modelo en la provincia de Mendoza.

En esa época se realizaron grandes obras de irrigación y entró en funcionamiento el dique del río Mendoza en Luján y el del río Tunuyán, sumando otros importantes trabajos en el Diamante y Atuel.

Otro adelanto importante tuvo que ver con la promulgación de leyes que fomentaban la formación de colonias agrícolas que favorecían la inmigración con el objeto de incorporar la experiencia de los viñateros europeos.

En 1875, el gobernador Francisco Civit promovió una ley para la creación de colonias pastoriles y agrícolas sobre la rivera del río Diamante y en 1886 se dictó una ley que autorizaba al Poder Ejecutivo vender terrenos ubicados al oeste del canal de Jarillal. Los compradores debían plantar viñas por lo menos en las tres cuartas partes de su extensión en el término de seis años, con una densidad que no podía ser menor a 1,000 plantas por habitante.

En 1885, el Presidente de la República Argentina, Julio A. Roca, inauguró el ferrocarril en Mendoza, el cual permitía transportar vinos hacia los centros de consumo más importantes, principalmente hacia el litoral, centro mejor poblado y de mayor poder adquisitivo.

Todos estos hechos dieron origen a una nueva etapa de fuerte desarrollo para la vitivinicultura argentina ya que las 8,000 hectáreas de viñedos existentes en 1887 crecieron a 45,200 en 1900 y a más de 116,000 en 1914.⁷

HISTORIA RECIENTE

A finales de la década de los sesenta se produjo en Argentina un cambio tecnológico, principalmente en los viñedos de la provincia de Mendoza y San Juan, el cual dejaría secuelas hasta la actualidad. La implantación de parrales con vides criollas de alto rendimiento cuantitativo y baja calidad enológica aumentó de una manera significativa la oferta de vinos de mesa. De 242,324 hectáreas implantadas con viñedos en todo el país en 1960 se llegó a un incremento constante que alcanzó las 350,680 hectáreas en 1977.

Este fenómeno, unido a la disminución del consumo que comenzó a presentarse a partir de la mitad de la década de los setenta, provocó varias crisis de sobreproducción. Entre 1979 y 1984, la oferta total de vinos de cada año superó siempre los 40 millones de hectolitros frente a un consumo que llegaba tan sólo a los 21 millones. Debido a la crítica situación de las provincias productoras causada por la caída del precio real en su producto principal, la política vitivinícola se orientó a regular la producción de vinos con el fin de disminuir los excedentes de oferta que presionaban a los precios.

Además, se estableció que la cantidad de vino de mesa a producir en los siguientes años debería ser determinado por las autoridades nacionales. En febrero de 1984 se estableció el decreto denominado "prorrato", en el cual se determinaba que los propietarios de vino de mesa podrían comercializar con destino al mercado interno cuotas bimestrales de sus existencias que serían determinadas en función del desarrollo del mercado. Durante los años posteriores

⁷ *Idem.*

la superficie de viñedos en Argentina se contrajo de manera significativa.⁸

LA ASOCIACIÓN VITIVINÍCOLA ARGENTINA

Las dificultades de transporte y las grandes distancias, así como la falta de tipificación y elevada graduación del vino eran motivos de muchos procedimientos fraudulentos. Los comerciantes evadían impuestos y patentes, vendiendo el vino en Buenos Aires a un precio menor que en las bodegas de Mendoza y San Juan. Por todo esto se fundó en 1904 la Asociación Vitivinícola Argentina, la cual tenía por objetivo combatir el fraude que constituía la venta clandestina de vinos adulterados o artificiales que evadían los impuestos.

A pocos años de su fundación, esta institución contaba ya con numerosas firmas, todas ellas originarias de las provincias de Mendoza, San Juan y Entre Ríos, entre las que destacaban:

Tabla 1
Algunas firmas que conformaban la Asociación
Vitivinícola Argentina en sus primeros años

E. Villanueva	Vicchi Hnos.
A. Rafaelli	J. Colome y Cía.
Bataglia y Cía.	S. Graffigna
Giol y Gargantini	F. Uriburu
J. Casariego	Camere y Piaggio
La Germania	J. Bellagamba y Cía.
Sibarona y Cía.	Tosso Hnos.
C. Alurralde	General Rufino Ortega
I.E. Copello y Cía.	Calisse Hnos.

Después de 85 años de historia, la Asociación Vitivinícola Argentina cambió su nombre a Bodegas de Argentina, A.C., la cual repre-

⁸ Cfr. página oficial de Argentine Wines, www.argentinewines.com

senta hoy en día a las más importantes bodegas elaboradoras de vino de mesa, vino fino, vino reserva, champagne y mostos argentinos. La mayoría de estas bodegas son empresas integradas que abastecen al mercado interno y operan en el mercado externo, representando aproximadamente el 70 por ciento del mercado de vinos de mesa y el 95 por ciento del mercado de vinos finos, reserva y champagne.

Además, dentro de Bodegas Argentinas, A.C. funciona la Cámara de Exportaciones, Vinos Finos y Espumosos, la cual se encarga de los temas referentes al mercado externo tales como acuerdos bilaterales y multilaterales, medidas de promoción de exportaciones, misiones comerciales, ferias y exposiciones internacionales, y de los grupos de promoción de vinos finos y espumosos a Estados Unidos y a Japón.⁹

REGIONES VITIVINÍCOLAS EN ARGENTINA

La gran extensión del territorio argentino permite la existencia de distintos factores que dan origen a condiciones propicias para el cultivo de la vid. Estos factores son el relieve, la altitud, el suelo, las temperaturas medias, los niveles de precipitación y el riego.

Cada región presenta características propias que permiten establecer diversas zonas vitivinícolas, las cuales están integradas a su vez por subregiones, con semejanzas o diferencias notorias. Las tres grandes regiones productoras de vino en Argentina son la noroeste, centro-oeste y patagónica.¹⁰

Región noroeste. Comprende las provincias de Salta, La Rioja y Tucumán. Aquí se elaboran vinos a partir del Torrontés, los cuales han sido durante años la carta de presentación de los productores de la zona. El Torrontés del tipo riojano, junto con el Chardonnay, Chenin y el Cabernet Sauvignon, cumplen sus ciclos vegetativos en terruños ubicados entre los 1,000 y los 1,800 metros sobre el nivel del mar,

⁹ *Idem.*

¹⁰ Mapa de las principales regiones productoras de vino de Argentina, página oficial de Bodegas de Argentina. www.bodegasdeargentina.org

con condiciones ecológicas y climáticas ideales. Las comunidades de Santa María, Tinogasta y Belleza en Catamarca, así como Amaicha del valle en Tucumán, han logrado posicionarse como excelentes productoras de uvas para el consumo en fresco y vinos de gran calidad, especialmente los blancos elaborados con uvas Torrontés de aroma intenso.

Región centro-oeste. Esta región incluye a Mendoza y San Juan y está repartida entre los llamados valles sanjuaninos y las cinco subregiones de la provincia de Mendoza. Es considerada como la región vitivinícola más importante de Argentina y tiene un gran poderío. Sus viñedos están plantados sobre más de 190,000 hectáreas, lo que representa el 92 por ciento del total de viñedos del país. Además, la baja humedad relativa y las escasas precipitaciones protegen a la zona de las plagas y enfermedades. Los vinos producidos en esta zona son de gran calidad y abarcan una gran variedad, desde Sauvignon Blanc y Chardonnay hasta el Torrontés Riojano, el Malbec y el Merlot.

Región patagónica. Esta región es la más austral del país e incluye a los viñedos Neuquén y Río Negro. Los viñedos de la zona se ubican en terruños por debajo de los niveles de altura de las demás regiones a fin de evitar temperaturas excesivamente bajas. Fue la última región en constituirse como región vitivinícola al adoptar la vid como cultivo secundario ya que predominan los frutales y las hortalizas. En años recientes los productores y bodegueros de la región descubrieron la posibilidad de explotar turísticamente sus viñedos ya que dan la opción de visitar estancias, chacras, champañeras y bodegas, además de hacer recorridos por estancias ganaderas y explorar las plantaciones. Las variedades de vino de mayor producción en esta región son los blancos elaborados a partir de Semillón, Chenin Blanc, Chardonnay y Sauvignon Blanc, aunque también son producidas algunas variedades de vino tinto como el Pinot Noir y el Merlot.⁴¹

⁴¹ *Idem.*

Tabla 2
Bodegas argentinas de vino

Agrestis	Colla di Boasi
Altos Las Hormigas	Clos de los Siete
Benegas	Dominio del Plata
Berruti y Chini	Finca Flichman
Bodega Allochi	Goyanechea
Bodega del Añelo	Grupo Familia Falasco
Bodega Fin del Mundo	Michel Torino Hnos.
Bodega J&F Lurton	Morchio y Meglioli
Bodega Lagarde	Peñaflor
Bodega Navarro Correas	R.J. Viñedos
Bodega Ruca Malén	Robino y Cía.
Bodega Tierras Altas	Tittarelli Vosa
Bodega y Viñedos Tapiz	Viña Amalia
Bodegas Chandon	Viñas de Altura
Bodegas Norton	Viñas Argentinas
Bodegas Trapiche	Viñedos de Don Antonio
Bodegas Valentín Bianchi	Viñedos de la Patagonia
Bodegas y Viñedos O. Fournier	Viñedos y Bodegas José Orfila
Casa Vinícola Viniterra	Viñedos Los Maitentes
Cavas de Santa María	Vinorum

Caso “La industria de la telefonía celular y las telecomunicaciones en Finlandia”*

INTRODUCCIÓN

Al hablar de Finlandia, es muy común relacionarla con nieve, auroras boreales, lagos y Santa Claus, sin embargo, este país es uno de los más competitivos a nivel mundial, contando con una sólida economía.

La favorable situación en la que se está desarrollando ha sido posible, en gran medida, gracias al desarrollo de su industria de telecomunicaciones, sobre todo la de telefonía celular, en donde la empresa Nokia se ha convertido en su principal exponente en todo el mundo.

Hoy en día, Finlandia es uno de los líderes mundiales en telecomunicaciones. Alrededor del 90 por ciento de la población cuenta con servicio de telefonía celular y cerca del 60 por ciento son usuarios de Internet.¹

*Este caso fue redactado utilizando diversas fuentes documentales las cuales son citadas a lo largo del mismo. La presentación del contenido es resultado de la síntesis de dicha información orientada hacia fines académicos.

¹Cfr. “Finland” (2004), *The World Factbook*, Central Intelligence Agency (CIA), www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/fi.html#People (28 de noviembre de 2004).

INFORMACIÓN SOBRE FINLANDIA Y SU DESARROLLO

Finlandia es un país localizado al norte de Europa, entre Suecia y Rusia. Desde el siglo XII hasta 1809 el país estuvo bajo el dominio de los suecos, mientras que de 1809 hasta 1917, año en que obtuvo su independencia, estuvo bajo el dominio de los rusos. Durante la Segunda Guerra Mundial, los finlandeses resistieron las invasiones soviéticas, aunque perdieron parte de su territorio.

En la mitad del siglo XX, Finlandia comenzó tener cambios significativos en su economía, pasando de ser un país dependiente de su industria ganadera y maderera, a tener una economía basada en su industria tecnológica, convirtiéndose así en un mercado sólido a nivel internacional. En 1995, Finlandia entró a la Unión Europea, y en el 2002 reemplazó el marco finlandés con el euro, convirtiéndose así en el único país nórdico en usar la moneda común europea como moneda nacional.

Finlandia puede ser considerada como una nación pequeña de población reducida, la cual aproximadamente oscila en los 5'214,512 habitantes, sin embargo su PIB per cápita es elevado, calculándose en torno a los 27,400 dólares, lo cual hace que este último indicador sea semejante al de otros países como Alemania, Francia, Reino Unido o Japón. Por otra parte existe una pequeña brecha entre ricos y pobres.²

De 1990 a 1993, Finlandia tuvo una fuerte recesión provocada por la caída de la Unión Soviética, su principal socio. Sin embargo, a partir de 1993 el país ha tenido una gran recuperación, promediando hasta el 2000, un crecimiento económico de 4.8 por ciento anual.³

² *Idem.*

³ Cfr. "Country Commercial Guide Finland" (2004), U.S. Commerce Service, United States of America Department of Commerce.

Un factor importante para que los finlandeses pudieran tener esa recuperación fue el optimismo y la creatividad con la que la afrontaron. En vez de ver lo negativo de la situación, los finlandeses buscaron y analizaron las diversas actividades productivas que tendrían una mayor demanda en el futuro y en las que podían alcanzar elevados niveles de competitividad. Una vez detectadas esas actividades, el Estado las apoyó, realizando grandes inversiones en tecnología y ciencia para fortalecer su sistema de investigación. Además, el Estado instrumentó grandes esfuerzos orientados hacia el sistema educativo, para que de esta forma se capacitaran sus recursos humanos a niveles muy altos, con la finalidad de lograr ser altamente competitivos, manteniendo una innovación permanente.

La inversión en Finlandia destinada a la ciencia y tecnología en 1990 era de 1.8 por ciento del PIB, sin embargo, en la actualidad ésta ha alcanzado el 3.5 por ciento. Este incremento ha sido posible gracias a los esfuerzos del sector público y privado, en donde este último también ha aportado gran parte del financiamiento. Es importante mencionar que para impulsar de una manera adecuada la investigación y desarrollo de tecnología, la Academia de Finlandia y la Agencia Nacional de Tecnología Tekes sostienen centros de excelencia localizados en institutos y universidades de investigación, siendo los fondos asignados regulados en función de los resultados obtenidos.⁴

De esta forma, los finlandeses decidieron entrar al mercado mundial orientándose a la producción de bienes de muy alto valor agregado, como los de telefonía celular y otros dispositivos de tecnología de punta, en lugar de dedicarse solamente a su tradicional producción de madera y sus derivados.⁵

⁴ Cfr. Eitel Lauría, "Finlandia, potencia tecnológica" (2003), *La Nación*, <http://enlaceweb.net/pipermail/interlink/2003-February/000647.html> (18 de noviembre de 2004).

⁵ Cfr. Tulio Abel del Bono, *El modelo finlandés* (29 de abril de 2004), Secretaría para la Tecnología, la Ciencia y la Innovación Productiva de la República Argentina. www.secyt.gov.ar/noti_visita_finlandia_2.htm (28 de noviembre de 2004).

Otro factor importante del éxito de los finlandeses han sido sus habitantes. El pueblo finlandés le da una gran importancia al conocimiento. Además, posee sólidos valores éticos por lo que los ciudadanos, en su gran mayoría, son responsables, trabajadores, limpios y respetuosos de las leyes. Cabe mencionar que Finlandia es uno de los países con niveles de corrupción más bajos del mundo. Por otro lado, el trabajo es muy importante para esta comunidad y, adicionalmente, el Estado tiene un eficaz sistema de premios y castigos.

En el 2003, la economía finlandesa tuvo una desaceleración al igual que la economía mundial, sin embargo, en el 2004 repuntó, siendo reconocida en ese mismo año por el World Economic Forum como el país número uno a nivel mundial en cuanto a competitividad.⁶

Cifras de Finlandia
(Datos de 2003 y 2004)

Capital	Helsinki
Superficie total	338,145 km ²
Población	5'214,512
Idioma oficial	Finés y sueco
Moneda oficial	Euro*
PIB per cápita	27,400 de dólares
Crecimiento PIB	1.9 por ciento anual
Desempleo	9 por ciento
Exportaciones	54,280 millones de dólares
Importaciones	37,350 millones de dólares

*Un euro=1.356 dólares estadounidenses. Tipo de cambio de diciembre del 2004.

Fuente: "Finland" (2004), *The World Factbook 2004*, www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ce.html#Intro (8 de diciembre del 2004).

LOS PRIMEROS SISTEMAS DE TELEFONÍA CELULAR EN EL MUNDO

En 1979, la Federal Communications Commission (FCC) de Estados Unidos dio permiso a AT&T para desarrollar un sistema celular en el área de Chicago, el cual fue conocido como Advanced Mobile

⁶ Cfr. Augusto López-Claros (2004), "Executive Summary", *Global Competitiveness Report*, World Economic Forum.

Phone System (AMPS). Casi al mismo tiempo, la compañía American Radio Telephone System Service (ARTS), recibió la autorización para operar un sistema celular en el área de Baltimore y Washington, D.C.

De esta forma, ambos sistemas demostraron que era posible y factible desarrollar sistemas de telefonía celular por lo que años más tarde, en 1983, se puso en operación en Chicago el primer sistema comercial de telefonía celular dentro de Estados Unidos, aunque cuatro años antes, fueron los japoneses los primeros en introducir un sistema de telefonía celular comercial en la ciudad de Tokio, desarrollado por Nippon Telegraph and Telephone Corp (NTT).

También a comienzos de la década de 1980, se crearon otros sistemas de telefonía celular en varias partes del mundo. En 1982, el gobierno británico anunció un sistema conocido como Total Access Communications System (TACS), siendo Vodafone y Cellnet los dos competidores con ese sistema en el país. Por otro lado, los países escandinavos (Finlandia, Suecia, Noruega y Dinamarca), con la cooperación de España y Arabia Saudita, desarrollaron un sistema conocido como Nordic Mobile Telephone (NMT).⁷

Poco a poco fueron surgiendo en otros países sistemas similares, basados en el AMPS, NTT, TACS y NMT.

Así fue como desde un principio Finlandia figuró como uno de los países precursores en la telefonía celular mundial.

LA TELEFONÍA CELULAR EN FINLANDIA

Hoy en día, Finlandia es líder en cuanto a penetración de teléfonos celulares, por lo que junto con los otros países escandinavos representa uno de los mercados más desarrollados del globo en este aspecto. En Finlandia el número de teléfonos celulares rebasa al

⁷Cfr. Evelio Martínez (2000), "El ABC de la Telefonía Celular (primera parte)", *Red*, www.red.com.mx/scripts/redArticulo.php3?idNumero=70&articuloID=7486 (28 de noviembre de 2004).

de las líneas fijas, de hecho, Finlandia fue el segundo país después de Camboya en donde aconteció esto. Cabe mencionar que el 19 por ciento de los hogares finlandeses no cuentan con teléfono de línea fija pero sí con celular, lo que demuestra el rápido crecimiento de este tipo de telefonía y la desaceleración de las líneas fijas. Tan sólo 2 por ciento de los finlandeses no tienen teléfono de ningún tipo.⁸

De esta forma, para los finlandeses, el teléfono celular se ha convertido en un aparato indispensable dentro de su vida diaria, a tal grado que es común que lo utilicen para tareas tan simples como sacar refrescos de las máquinas dispensadoras, pagar en los auto-lavados o saber la ubicación de otras personas.

A pesar de que Finlandia no es el país más rico del mundo, ni tampoco el más poderoso, ha conseguido posicionarse como uno de los países vanguardistas en telecomunicaciones.

Hoy en día, cerca del 60 por ciento de los ingresos de la industria telefónica provienen de la industria móvil. El éxito y la penetración de los teléfonos celulares en Finlandia ha sido el resultado de la conjunción de algunos factores:

- El primero, es la temprana adopción de tecnología celular, lo que permitió a los finlandeses desarrollar y acumular experiencia en comunicaciones móviles. Fue Finlandia quien introdujo el sistema analógico NMT en 1982 cuando la industria de telefonía celular estaba naciendo, y 10 años después fueron también los finlandeses los primeros en introducir la tecnología GSM, en la actualidad el estándar de comunicación móvil más utilizado en el mundo y el de mayor crecimiento, con cerca de 780 millones de usuarios en más de 180 países.⁹
- Otro factor fue que en Finlandia existían numerosas cooperativas que ofrecían servicios de telefonía locales a tarifas bastante bajas y con un alto nivel de penetración. Esto contribuyó de manera impor-

⁸ Cfr. *Informe sobre el Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones 2002. Reinención de las Telecomunicaciones* (marzo de 2002), International Communication Union (ITU).

⁹ Cfr. "¿Qué es el GSM?", *Telcel*, www.telcel.com.mx/gsm/gsm/gsm.htm? (28 de noviembre de 2004).

tante para que la telefonía celular en este país tuviera éxito, ya que las tarifas competían con las de las líneas fijas. Además, su principal operador de telefonía celular, Telecom Finlandia (hoy Sonera), no ejercía un monopolio sobre los servicios telefónicos locales, por lo que de alguna manera estaba obligado a buscar otros modos de aumentar sus ingresos, algo que raramente sucede en otros países.

- Finalmente, los finlandeses son personas que se adaptan fácilmente y ven con buenos ojos a las nuevas tecnologías. Esto se puede observar en el hecho de que han sido pioneros en la utilización de dispositivos móviles para otras aplicaciones como lo son la transmisión de datos (mensajes escritos, imágenes, videos), así como los relativos a servicios de información (noticias sobre diferentes aspectos), entre algunos otros.⁴⁰ Para lo finlandeses, la tecnología celular está tan arraigada a su vida, que incluso llama la atención otro tipo de aplicaciones en las cuales están innovando, como lo es la más reciente, en donde se han colocado teléfonos celulares a sus perros, lo que les permite darles instrucciones a distancia saber su ubicación o escuchar sus ladridos cuando salen de cacería.⁴¹

Últimamente, la compañía sueco-finlandesa TeliaSonera estrenó las primeras redes de telefonía móvil de tercera generación (UMTS) en las 20 ciudades más importantes de Finlandia. Estas nuevas redes tienen una velocidad de transmisión de datos máximas de 384 kbps, lo que permite a los usuarios navegar en Internet, recibir y enviar imágenes de video, manejar correo electrónico, etcétera. Y no era para menos, ya que Finlandia fue el primer país en conceder licencias UMTS aunque el servicio de redes se vio un poco frenado por la falta de aparatos móviles de tercera generación el mercado. Sin embargo, se espera que con la aparición de algunos

⁴⁰Cfr. *World Telecommunication Development Report: Mobile Cellular 1999* (1999), International Telecommunication Union (ITU).

⁴¹Cfr. Arik Hasseldahl, "Dogs with Phone Numbers" (28 de agosto de 2002), *Forbes*.

modelos con tecnología UMTS, como el Nokia 6630, la tecnología UMTS comience a ser más utilizada por los finlandeses para después expandirse por el mundo, ya que es Finlandia quien marca las modas y tendencias en cuanto a telefonía celular.¹²

NOKIA, LA EMPRESA MÁS IMPORTANTE DE FINLANDIA

Los orígenes de Nokia se remontan a 1865 cuando Fredrik Idestam estableció una compañía dedicada a la industria forestal en el suroeste de Finlandia. Posteriormente, en 1898 se fundó Finnish Rubber Works Ltd., y en 1912 se creó la compañía Finnish Cable Works Ltd. Poco a poco, estas tres compañías fueron quedando en manos de unos cuantos propietarios, hasta que en 1967 se unieron bajo el nombre de Nokia Corporation.¹³

Al principio de la década de 1980, Nokia incursionó en el sector de las telecomunicaciones al adquirir a Mobira, Salora, Televa y Luxor. Unos años después, en 1987, Nokia adquirió parte de German Standard Elektrik Lorenz, además de comprar a la compañía de electrónicos Oceanic y a la compañía suiza Maillefer.

De esta forma, la industria doméstica de telefonía se vio impulsada con la entrada de Nokia al sector, y otras compañías finlandesas de telecomunicaciones comenzaron a modernizar sus redes de telecomunicaciones. Esto tenía varias ventajas: la inversión realizada para modernizar las redes se recuperó rápidamente debido al mejor servicio ofrecido, lo que incrementó la demanda de servicios de telecomunicaciones, además de que los costos de mantenimiento se redujeron al contar con una tecnología más avanzada.

¹² Cfr. "Redes 3G Ya en Finlandia" (13 de octubre de 2004), Agencia de noticias EFE, www.telefonos-moviles.com/news/item.asp?id=3133 (29 de noviembre de 2004).

¹³ Cfr. "Overview", página oficial de Nokia, www.nokia.com/0,6771.32884,00.html (29 de noviembre de 2004).

Al mismo tiempo, en Finlandia y los otros países nórdicos, se desarrolló la telefonía sin cables, creándose así dos redes de telefonía celular basadas en tecnología analógica, NMT450 y NMT900, junto con la red digital europea GSM.¹⁴

Así, Nokia comenzó a crecer hasta llegar a convertirse en una empresa multinacional de enormes dimensiones y gran importancia para la economía finlandesa. En nuestros días las exportaciones de Nokia son mayores a las del total de la industria de papel de ese país, la cual hasta antes de las telecomunicaciones era la principal.

Nokia es la empresa más importante dentro del conglomerado que forma el sector de las telecomunicaciones en Finlandia. Este conglomerado está formado por miles de pequeñas y medianas empresas, muchas de las cuales son proveedores directos de Nokia y se les conoce como "Nokia Network".¹⁵

Es importante mencionar que Nokia es el líder mundial en producción de teléfonos celulares, sin embargo, es también uno de los más importantes proveedores de redes IP móviles y fijos, así como también de terminales multimedia.

LA LIBERALIZACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES EN FINLANDIA

Finlandia fue uno de los primeros países que liberaron el mercado de la industria de sus telecomunicaciones lo que le permitió al sector una exposición a la libre competencia e incrementó así la eficacia e innovación del sector. Esta liberalización comenzó en 1980 con

¹⁴Cfr. Paavo Ahonen (2002), *Finlandia: una superpotencia de las comunicaciones*, Virtual Finland.<http://virtual.finland.fi/finfo/espanja/ahonesp.html> (29 de noviembre de 2004).

¹⁵Cfr. "Country Commercial Guide Finland" (2004), *U.S. Commerce Service*, United States of America Department of Commerce.

los servicios de tecnología de la información. Es importante mencionar que la legislación existente había sido creada para el teléfono y para el telégrafo, por lo que algunas compañías aprovecharon las lagunas existentes al respecto sobre la legislación en materia.

En 1985, las compañías de teléfonos locales crearon una compañía llamada Datatie, la cual ofrecía servicios de tecnología de la información. Esta nueva compañía obtuvo una licencia para servicios de la tecnología de información con base en la nueva ley sobre telecomunicaciones de 1988.

De esta forma, la libre competencia obligó a la compañía de telecomunicaciones estatal a reducir precios y mejorar sus servicios. La competencia en telefonía celular comenzó en 1990, cuando la empresa Radiolinja obtuvo una licencia para construir su propia red GSM junto a otras redes. Por otra parte, Telecom Finlandia decidió construir su propia red GSM, por lo que quedaron establecidas en Finlandia dos redes paralelas de GSM.

A principios de 1995 se liberalizaron los servicios de largas distancias internacionales, tan sólo meses después de que se habían liberalizado las llamadas de larga distancia nacional, por lo que los usuarios tuvieron la oportunidad de escoger entre decenas de distintos operadores en sus llamadas de larga distancia nacional e internacional.¹⁶

Por todo lo anterior, los finlandeses tuvieron una amplia gama de posibilidades para escoger el servicio que más les convenía, lo que incrementó considerablemente la calidad y disminuyó los costos, haciendo al sector de telecomunicaciones finlandés uno de los más competitivos en el mundo.

¹⁶ Cfr. Paavo Ahonen (2002), *Finlandia: una superpotencia de las comunicaciones*, Virtual Finland. <http://virtual.finland.fi/finfo/espanja/ahonesp.html> (29 de noviembre de 2004).

Finlandia es uno de los países mejor desarrollados en cuanto a tecnología de la información y comunicación (ICT), por lo que es también uno de los más especializados en la producción de productos y servicios tecnológicos.

Por otro lado, cuenta con una infraestructura de ICT sumamente avanzada la cual le otorga una posición de privilegio y eficacia en todas las áreas de negocios. Finlandia se ha posicionado como líder mundial en varias áreas relacionadas a la ICT, como por ejemplo equipo inalámbrico, comercio móvil y seguridad de datos. Más del 60 por ciento de las compañías finlandesas de *software* se dedican a la producción y desarrollo de *software* de la ICT.¹⁷

El sector de la ICT en Finlandia se caracteriza por una sólida infraestructura tecnológica, una visión común y competencia abierta, además de una cooperación para el desarrollo. Por otro lado, otros factores importantes que han contribuido al desarrollo de la ICT en el país son los centros de tecnología y el papel del gobierno y los ciudadanos a favor de esta área. Helsinki, Jyväskylä y Oulu son ciudades en donde se realiza una gran promoción de actividades interrelacionadas con la ICT.

Finalmente, Finlandia es también considerado como el líder mundial en *e-commerce*. Adicionalmente, en la industria financiera finlandesa se han implementado formas avanzadas de pago con eficientes sistemas de seguridad y verificación y, como dato interesante, en la década de 1990 los bancos finlandeses fueron de los primeros en el mundo en utilizar el sistema de banca en línea.¹⁸

¹⁷ Cfr. "Finnish ICT Industry" (agosto de 2003), MAIT E-News, MAIT.

¹⁸ *Idem*.

LA AGENCIA NACIONAL DE TECNOLOGÍA TEKES

La Agencia Nacional de Tecnología Tekes es una organización que financia proyectos de investigación y desarrollo de compañías y universidades en Finlandia. Tiene su sede en Finlandia y oficinas en Bruselas, Beijing, Shanghai, Tokio, San José y Washington, D.C. Los fondos provienen del gobierno y son suministrados a través del Ministerio de Comercio e Industria. Además, esta agencia se encarga de coordinar y financiar la participación internacional de Finlandia en cuestiones tecnológicas, para de esta forma ofrecer canales de cooperación en materia de investigación y desarrollo.

Los programas de tecnología de Tekes son utilizados para promover el desarrollo en sectores específicos de la industria. La duración de los programas varía de tres a cinco años y las cantidades van de cinco a cientos de millones de euros. Cabe mencionar que Tekes financia generalmente la mitad del costo de los programas y el resto es pagado por las compañías participantes. Hoy en día, Tekes da apoyo financiero a cerca de 25 programas y tiene cooperación en algunos más.⁴⁹

PARQUE CIENTÍFICO JYVÄSKYLÄ

Jyväskylä es uno de los centros tecnológicos más importantes de Finlandia. Este éxito se debe en gran parte a las oportunidades ofrecidas por la Universidad de Jyväskylä y el Politécnico de Jyväskylä, además de las inversiones realizadas en el sector educativo y en capacitación. Ahí, Nokia realiza operaciones, lo que le da aún más importancia a este centro tecnológico.

Jyväskylä es una de las incubadoras de compañías tecnológicas más importantes de Finlandia. Las actividades de incubación son manejadas por el Parque Científico Jyväskylä, el cual recibe el patro-

⁴⁹ Cfr. página oficial de Tekes, www.tekes.fi (11 de diciembre de 2004).

cinio y la cooperación de varias compañías y organizaciones de desarrollo, así como también de la Universidad de Jyväskylä y el Politécnico de Jyväskylä.

Hoy en día, existen alrededor de 180 negocios en Jyväskylä, los cuales emplean a 2,400 personas.²⁰ Se espera que en el futuro este importante centro continúe brindando oportunidades para que los distintos sectores industriales puedan encontrar puntos de convergencia. Además, uno de los objetivos principales es que el sector de la ICT continúe mejorando y que la nanotecnología evolucione de manera importante durante los próximos años.

Por todo esto, la estrategia de los finlandeses basada en el equilibrio entre el fortalecimiento de la competitividad de sus producciones tradicionales y el desarrollo de su industria de alta tecnología, principalmente en telecomunicaciones y tecnología de la información, son un ejemplo para el mundo. Finlandia ha demostrado que un país puede alcanzar un desarrollo económico, y en general en todos los aspectos, en poco tiempo, siempre y cuando se cuente con estrategias bien diseñadas y una gran disposición de todos los sectores para cumplir con los objetivos.

²⁰ Cfr. página oficial del Parque Científico Jyväskylä, www.jsp.fi (6 de diciembre de 2004).

Caso “La industria de los lácteos en Holanda”*

INTRODUCCIÓN

Holanda es conocida en todo el mundo por los tulipanes, los molinos, los suecos y los quesos. Sin embargo, este país es también uno de los líderes mundiales en la producción de leche y mantequilla, productos en los que destaca por su gran calidad. Hoy en día, los productos lácteos holandeses pueden ser adquiridos con relativa facilidad en supermercados de todo el mundo, sobre todo las distintas variedades de queso y algunas marcas de mantequilla.

BREVE INFORMACIÓN SOBRE HOLANDA

Holanda es un país localizado en la parte occidental de Europa, entre Bélgica y Alemania, el cual se independizó de España en 1579. Es un país moderno, vanguardista e industrializado, cuya forma de gobierno es la monarquía constitucional, y que se caracteriza por exportar una gran cantidad de productos agrícolas, entre los que destacan los lácteos.

*Este caso fue redactado utilizando diversas fuentes documentales las cuales son citadas a lo largo del mismo. La presentación del contenido es resultado de la síntesis de dicha información orientada hacia fines académicos.

Se agradece la participación del maestro Nicolás Bernd Schinagl Waller por su apoyo en la complementación de los datos histórico-estadísticos de este escrito.

Cabe mencionar que los holandeses se han distinguido a lo largo de la historia por ser excelentes comerciantes, y ha sido el comercio uno de los cimientos más importantes de su economía. Actualmente, el puerto de Róterdam es el más grande de Europa y uno de los más importantes del mundo. Puede decirse que Holanda cuenta con una economía sólida y próspera, la cual se diferencia por su gran apertura. Además, el país tiene tasas de desempleo e inflación moderadas y un superávit en la balanza comercial, los cuales son factores que contribuyen a su estabilidad económica.

Tabla 1
Cifras de Holanda
(Datos de 2003 y 2004)

Capital	Ámsterdam
Superficie total	41,526 km ²
Población	16'318,199
Idioma oficial	Neerlandés
Moneda oficial	Euro*
PIB per cápita	28,600 dólares
Crecimiento PIB	-0.7 por ciento anual
Desempleo	5.3 por ciento
Exportaciones	253,200 millones de dólares
Importaciones	217,700 millones de dólares

*Un euro=1.356 dólares estadounidenses (tipo de cambio de diciembre de 2004).

Fuente: "Netherlands" (2004), *The World Factbook 2004*, <http://cia.www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ce.html#Intro> (8 de diciembre de 2004).

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS EN HOLANDA

La primera fábrica de lácteos en Holanda fue establecida aproximadamente hace 120 años. En aquellos años, la producción anual de leche era de cerca de dos millones de toneladas, mientras que la población del país ascendía a cuatro millones de habitantes.

Durante los siguientes 50 años, la población y la producción de leche en Holanda se duplicaron. Sin embargo, después de la Segunda Guerra Mundial, dicha producción se incrementó en una

tasa mayor a la del crecimiento de la población y en la década de los sesenta, la industria de los lácteos tuvo un auge importante. Este incremento en la producción de leche se debió en gran parte al proceso de mecanización y especialización en el sector de los productos lácteos.

Hoy en día, la elaboración de los lácteos en Holanda es una actividad muy avanzada, con un alto grado de organización, y que ha desarrollado técnicas que utilizan de la mejor manera posible los factores y condiciones existentes para que los productos tengan la mejor calidad, siempre cuidando la seguridad de las personas, animales y del medio ambiente.

LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS EN HOLANDA EN LA ACTUALIDAD

Las granjas

En la primera mitad del siglo XIX casi todas las granjas existentes en Holanda eran mixtas, es decir, que se dedicaban a la producción y elaboración de diversos productos como lácteos, huevos, carne, entre algunos otros. Sin embargo, hoy en día quedan muy pocas de este tipo de modelo, ya que en su mayoría las granjas holandesas se especializan en la producción de un solo producto o productos derivados o similares.⁴

En 1960 la producción promedio anual de leche en cada granja holandesa era de 37,000 kilogramos, sin embargo, hoy en día esta cantidad se ha multiplicado de manera considerable. De esta forma, desde la década de 1960 Holanda se convirtió en uno de los mayores exportadores de productos lácteos en el mundo, exportando cerca del 60 por ciento de su producción doméstica de leche.

⁴Cfr. "Introduction", página oficial del Consejo Holandés de Lácteos (Productschap Zuivel), www.prodzuivel.nl (7 de diciembre de 2004).

En la actualidad, el sector de los lácteos en Holanda está formado por más de 25,000 granjas, las cuales tienen cerca de 1.5 millones de vacas. Aproximadamente un tercio de las granjas de lácteos se encarga de producir dos tercios de la leche en el país. Por otro lado, el 80 por ciento de estas granjas son especialistas en la producción de lácteos y poseen, en promedio, 50 vacas y una producción superior a los 400,000 kilogramos de carne.²

Las granjas holandesas de lácteos son generalmente familiares, en donde los conocimientos y la experiencia se transmiten de generación a generación. Así, la mayor parte de las labores de la granja son realizadas por los miembros de la familia, aunque cada vez más trabajadores que no forman parte de las familias se han incorporado a las actividades de las granjas.³

Entre los productos lácteos que se elaboran en las granjas destacan la leche, los quesos, la mantequilla y la leche en polvo, aunque también se elaboran otros productos frescos y algunas especialidades. Por otro lado, tan sólo una pequeña proporción de la leche es procesada en las granjas, y son las empresas de mayor tamaño quienes elaboran los productos derivados con la leche producida en las granjas.

No obstante, alrededor de 600 granjas de lácteos en Holanda procesan la leche que producen para elaborar derivados, aunque esto resulta costoso debido a las inversiones que deben hacer en instalaciones y maquinaria. De esta forma, los productos lácteos procesados en las granjas tienen generalmente precios más elevados, pero son más valorados por su calidad y por el hecho de ser producidos completamente en una granja, por lo que el número de granjas que se dedican a la elaboración de productos tradicionales, como es el caso del queso, ha aumentado en los últimos años. Una vez que las granjas terminan de procesar los lácteos,

² Cfr. "Dairy Farming", página oficial del Consejo Holandés de Lácteos (Productschap Zuivel), www.produzuivel.nl (7 de diciembre de 2004).

³ Cfr. "Dutch Dairy Policy", página de la embajada de Holanda en Grecia, www.dutchembassy.gr/agriculture_dairypolicy_gb.htm (6 de diciembre de 2004).

éstos son vendidos en las mismas granjas o son distribuidos a los mayoristas.

Sin embargo, desde hace algunos años existe una tendencia a la baja en el número de granjas y granjeros dedicados a la producción de lácteos en Holanda. Desde mediados de la década de los noventa, este número se ha reducido en aproximadamente un 30 por ciento. No obstante, la producción total de leche se ha mantenido estable y como consecuencia, los niveles de producción de lácteos en las granjas tienden a subir cada año.⁴

Tabla 2
Número de granjas productoras de lácteos en Holanda

Año	Número de granjas
1995	37,465
2000	29,467
2001	27,926
2002	26,396

Fuente: Statistics Netherlands, www.cbs.nl (5 de diciembre de 2004).

Las fábricas procesadoras

Casi la totalidad de la leche producida en Holanda (95 por ciento) es procesada en fábricas. Las primeras fábricas de lácteos fueron establecidas en Holanda en 1871 y al igual que en las granjas, el proceso de crecimiento de las fábricas se aceleró después de la década de los sesenta, principalmente durante la década de los setenta y los ochenta. Hoy en día, la industria procesadora de lácteos en Holanda es una de las más sólidas y consolidadas del mundo.

La industria de las procesadoras de lácteos en Holanda está dominada por el sistema de cooperativas, las cuales forman parte de la tradición holandesa. Las cooperativas, las cuales son poseídas

⁴Cfr. "Dairy Farming", página oficial del Consejo Holandés de Lácteos (Productschap Zuivel), www.produzuivel.nl (7 de diciembre de 2004).

por granjeros, han sido la base del éxito de la industria de lácteos en Holanda y actualmente son dos las cooperativas que dominan la industria de lácteos en Holanda, procesando cerca del 80 por ciento de la leche repartida a las fábricas: Campina y Friesland Coberco Dairy Foods (FCDF). Estas dos cooperativas tienen una gran presencia a nivel internacional y se encuentran entre las más grandes e importantes del mundo.

Para mediados de 2003 había en Holanda cerca de 13 compañías que operaban un total de 55 fábricas, las cuales, junto con las granjas, conformaban la industria de lácteos en Holanda. De las 55 fábricas, 40 pertenecen a Campina y FCDF. Cabe mencionar que las fábricas de Campina se encuentran localizadas principalmente al sur y el oeste de dicho país, mientras que las de FCDF se encuentran en el norte y este.⁵

Tabla 3
Principales empresas productoras de lácteos
de Holanda en el 2002 según su facturación
(Cifras en millones de euros)

Compañía	Estructura	Facturación
Royal Friesland Foods*	Cooperativa	4,723
Campina	Cooperativa	3,707
Nestlé Nederland	Privada	355
Leerdammer Co.	Privada	292
D.O.C. Hoogerveen	Cooperativa	269

*Nuevo nombre de la empresa FCDF desde el 1o. de enero de 2005.

Fuente: Consejo Holandés de Lácteos (Productschap Zuivel), <http://www.prodzuivel.nl> (8 de diciembre de 2004).

El ganado

Las razas de ganado que predominan en Holanda son la Friesian Hollands (FH), la Maas, Rijn e IJssel (MRIJ) y la Groninjen. Las vacas de

⁵Cfr. "Dairy Processing Industry", página oficial del Consejo Holandés de Lácteos (Productschap Zuivel), www.prodzuivel.nl (7 de diciembre de 2004).

la raza FH se caracterizan por tener manchas negras, con un poco de manchas rosas. Por su parte, las vacas MRJ tienen las manchas rosas, mientras que las vacas de raza Groninjen tienen tanto manchas negras como rosas.

La organización central que se encarga de la cría de vacas en Holanda es CR-Delta, la cual es una cooperativa compuesta por 33,000 miembros y cuyas oficinas centrales se encuentran en Arnhem. Esta organización es líder mundial en la cría de ganado y crea valor agregado para los granjeros ya que ofrece productos y servicios de alta calidad, así como también una innovación continua.⁶

Las vacas holandesas pesan en promedio 7.2 toneladas de leche al año, sin embargo, hay algunas que alcanzan las 8.7 toneladas.⁷

Los conglomerados

En los últimos años, dentro de la industria de los lácteos holandeses se ha vivido un proceso de conglomeración en donde se han presenciado varias fusiones. Las grandes compañías de lácteos han mejorado su posición de mercado y se han beneficiado de las economías de escala al fusionarse con otras compañías. Incluso, algunas de estas grandes compañías tienen algunas subsidiarias o colaboradores en otros países, especialmente en Estados Unidos, Alemania, Europa del este y Asia.

Los productos lácteos holandeses

Holanda produce una gran variedad de productos lácteos. Entre ellos se encuentran el queso, la mantequilla, la leche en polvo y condensada, y algunos otros.

⁶Cfr. "Mission", CR-Delta Organization, www.cr-delta.nl/english/crd-organisation/index.htm (9 de diciembre de 2004).

⁷Cfr. "Cattle", página oficial del Consejo Holandés de Lácteos (Productschap Zuivel), www.prodzuivel.nl (7 de diciembre de 2004).

El queso

El queso es sin duda el producto lácteo más importante en Holanda. Cerca de la mitad de la leche producida en el país es utilizada para la elaboración de las distintas variedades de queso. La variedad que predomina es la del queso gouda, la cual representa cerca del 60 por ciento del total del queso producido en Holanda.

El queso gouda es producido en el poblado del mismo nombre, situado al sureste de La Haya. Esta variedad de queso se presenta generalmente en forma de círculo y tiene un sabor cremoso.

Otra variedad reconocida en todo el mundo es la del queso edam. Al igual que el gouda, el nombre de esta variedad se debe al poblado donde es producido, el cual se localiza en una provincia de Holanda del norte. El queso edam puede ser reconocido con facilidad debido a su forma circular y a su envoltura de cera color rojo. Tiene un sabor templado y una textura lisa aunque cuando madura adquiere un sabor más fuerte. Cabe mencionar que a los quesos edam maduros se les distingue por su envoltura de cera color negro.

La variedad maasdam es también una de las más importantes. Esta variedad se caracteriza por sus grandes agujeros y su sabor templado.

Finalmente, otras variedades de queso producidas en Holanda son:

- Leyden.
- Frisian Clove.
- Kernhem.
- Cheddar.
- Queso cottage.
- Queso de cabra.

Variedades de queso que más se producen en Holanda
(Cifras de 2002)

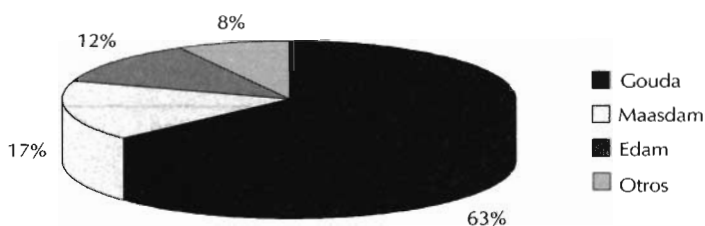


Tabla 4
Producción total de queso en Holanda
(Cifras en toneladas)

Año	Cantidad
1995	680,076
2000	671,088
2002	637,842
2003	657,001

Fuente: "Productie van Fabrieskaas per Soort" (2003), *Reporte estadístico anual*, Consejo Holandés de Lácteos (Productschap Zuivel).

Tabla 5
Exportaciones de queso holandés según su variedad
(Cifras en toneladas)

Variedad	1995	2000	2002	2003
Gouda	244,755	219,821	228,719	238,651
Edam	113,605	77,754	67,624	70,022
Cheddar	3,572	9,658	8,635	13,945
Korstloze	24,131	14,207	7,429	5,665
Otros	154,171	178,863	166,240	180,865
Total	540,234	500,330	478,647	509,148

Fuente: "Uitvoer/Intra communautaire levering van melk-en zuivelproducten in hoeveelheden" (2003), *Reporte estadístico anual*, Consejo Holandés de Lácteos (Productschap Zuivel).

Tabla 6
Principales destinos de las exportaciones
de queso holandés en la Unión Europea
(Cifras en toneladas)

País	2000	2002	2003
Alemania	203,188	177,689	196,186
Austria	5,133	4,848	4,943
Bélgica y Luxemburgo	56,367	57,600	55,633
Dinamarca	4,005	4,150	6,955
España	22,168	29,768	31,128
Finlandia	1,655	1,667	2,520
Francia	51,802	44,928	46,715
Grecia	24,791	25,927	29,285
Irlanda	1,083	625	1,407
Italia	25,094	30,699	28,330
Portugal	1,164	855	1,289
Reino Unido	15,357	13,639	20,848
Suecia	8,505	9,661	10,637
Total UE-15	420,313	402,056	435,874
Total UE-25	422,534	403,547	437,407

Fuente: "Uitvoer/Intra communautaire levering van kaas" (2003), *Reporte estadístico anual*, Consejo Holandés de Lácteos (Productschap Zuivel).

Tabla 7
Principales destinos de las exportaciones
de queso holandés fuera de la comunidad europea
(Cifras en toneladas)

País	2000	2002	2003
Antillas Holandesas	3,981	3,082	2,611
Argelia	2,747	3,859	5,111
Canadá	2,386	1,731	1,671
Corea del Sur	397	1,183	2,243
Egipto	4,634	4,088	3,368
Japón	9,831	11,351	10,302
México	6,508	6,720	4,836
Rusia	8,032	7,704	9,371

Fuente: "Uitvoer/Intra communautaire levering van kaas" (2003), *Reporte estadístico anual*, Consejo Holandés de Lácteos (Productschap Zuivel).

La mantequilla

Holanda es uno de los principales productores de mantequilla y el principal exportador, ocupando poco más de 20 por ciento de las exportaciones totales en el mundo de este producto.

Tabla 8
Producción de mantequilla en Holanda
(Cifras en toneladas)

Año	Cantidad
1995	132,000
2000	126,000
2001	130,000
2002	119,359
2003	116,422

Fuente: "Uitover/Intra Communautaire Levering van Kaas" (2003), *Reporte estadístico anual*, Consejo Holandés de Lácteos (Productschap Zuivel). "Butter", página oficial del Consejo Holandés de Lácteos (Productschap Zuivel), www.produivel.nl (7 de diciembre de 2004).

Entre los principales destinos de exportación de la mantequilla holandesa en la Unión Europea se encuentran Alemania, Bélgica y Francia. Fuera de la Unión Europea existen otros importantes mercados, destacando principalmente Rusia, Turquía, Japón e Irán.

Tabla 9
Exportaciones de mantequilla holandesa
(Cifras en toneladas)

Año	Cantidad
1995	127,709
2000	121,336
2002	121,416
2003	156,126

Fuente: "Uitover/Intra communautaire levering van kaas" (2003), *Reporte estadístico anual*, Consejo Holandés de Lácteos (Productschap Zuivel).

Tabla 10
Principales países exportadores de mantequilla
 (Valor en millones de dólares y cantidad en toneladas)

<i>País</i>	<i>Valor</i>	<i>Cantidad</i>
Holanda	534.54	188,879
Nueva Zelanda	377.36	254,930
Irlanda	375.37	115,559
Alemania	197.36	76,549
Dinamarca	169.98	53,970
Bélgica	156.66	51,377
Francia	145.34	46,617
Finlandia	84.67	37,264
Australia	60.37	43,143
Reino Unido	59.66	23,690

Fuente: "List of Exporters for the Selected Product in 2003. Product: 040510 Butter" (2004), TradeMap, www.p-maps.org/pmaps/trademaps.php (9 de diciembre de 2004).

Los productos lácteos holandeses son vendidos de manera local en los diversos puntos de exportación gracias a que las grandes compañías holandesas establecen sucursales o centros de distribución, y en ocasiones contratan a representantes en cada país para asegurar que sus productos lleguen a los consumidores internacionales.

EL ÉXITO DE LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS HOLANDESA

La industria de lácteos en Holanda es una de las mejores del mundo. Para ello, han intervenido una serie de factores y acciones, las cuales han sido llevadas a cabo de manera eficaz por los holandeses.

Educación

Un factor de éxito de la industria de lácteos en Holanda es la educación de quienes trabajan o intervienen en ella. En este país existe una educación de alta calidad para todas las personas que

quieran dedicarse a la agricultura y a la manufactura, la cual está disponible a todos los niveles. Esta educación permite a los estudiantes tener experiencias prácticas para mejorar sus conocimientos.

Además, muchos de los granjeros dedicados a la producción de lácteos se unen a grupos de estudios en donde intercambian conocimientos con algunas personas dedicadas a la misma actividad para que de esta forma puedan mejorar en los distintos temas que tienen que ver con esta industria, como pueden ser la cría de ganado, los métodos de producción, la administración de la granja, entre algunos otros.⁸

Investigación

La investigación es muy importante dentro de la industria de lácteos en Holanda. Para llevar a cabo esta importante tarea, se establecieron en el país la Organización para la Investigación Agrícola así como la Universidad Agrícola de Wageningen. En estas instituciones hay varias granjas experimentales en donde se lleva a cabo investigación práctica, realizada bajo contratos para organismos privados y públicos, tanto de origen nacional como internacional.

Consultoría

Muchos de los granjeros holandeses utilizan la consultoría para mejorar sus negocios. Los proveedores de alimento, pesticidas, fertilizantes y semillas ofrecen a los granjeros información y apoyo sobre sus productos para que de esta forma puedan utilizarlos de manera correcta y eficiente.

Por otro lado, hay varias firmas de contabilidad y empresas de consultoría que ofrecen una diversa gama de servicios a los gran-

⁸ Cfr. "Education", página de la embajada de Holanda en Grecia, www.dutchembassy.gr/agriculture_dairypolicy_gb.htm (6 de diciembre de 2004).

jeros. Esto, sumado a las publicaciones difundidas tanto en medios impresos como en Internet, hace que los granjeros estén más apoyados e informados, con lo que la industria de lácteos se fortalece y se hace mejor y más competitiva.⁹

Especialización y tecnología

El uso de la tecnología y la especialización han permitido la reducción de costos dentro de la industria de lácteos en Holanda. La mecanización ha permitido que esta industria sea más eficiente y que tenga una fuerte posición de mercado a nivel internacional gracias a su competitividad.

Gracias a la tecnología, los granjeros pueden mantener y monitorear de una manera más eficiente la calidad de la leche y de sus productos en general, así como también desarrollar mejores sistemas de producción. Además, la tecnología ha contribuido de manera directa a las mejoras en el sector de la medicina para el ganado, lo que permite mejorar su salud, y por lo tanto la calidad de la leche.

Por otro lado, la industria ha mejorado notablemente sus instalaciones, y hoy en día, los granjeros holandeses cuentan con equipos sofisticados que les permiten obtener mejores resultados. Entre algunas mejoras se encuentran la utilización de robots y sistemas automáticos para ordeñar, los cuales fueron elaborados por primera vez en Holanda.

Cuidado del ganado

Los granjeros holandeses brindan a su ganado los cuidados necesarios para que se desarrollen correctamente y puedan dar así leche de la mejor calidad. Cuidan meticulosamente la dieta de sus

⁹Cfr. *Dutch Dairy Farming and Dairy Products. Great Things in a Small Package* (marzo de 2000), Ministry of Agriculture, Nature Management and Fisheries, Departamento de Comercio e Industria de Holanda.

vacas, proporcionándoles alimento de buena calidad, el cual contiene los minerales y elementos que se requieren para que crezcan y se desarrollen sanamente. Cabe mencionar que las vacas en Holanda se alimentan de frescos y verdes pastos durante el periodo de abril a octubre, mientras que en los otros meses son alimentadas con maíz, ensilaje y alimentos compuestos.

Por otro lado, los granjeros también vigilan cuidadosamente la salud de su ganado para que las vacas estén sanas y puedan dar una leche de mejor calidad. Además, la Unión Europea cuenta con estrictas condiciones de salubridad a fin de que los países miembros las acaten, por lo que en Holanda, el Servicio de Inspección Nacional de Ganado (RVV), se encarga de inspeccionar y certificar los aspectos relacionados con la salud de las vacas.¹⁰

Control de calidad

La leche holandesa se caracteriza por su gran calidad. Los consumidores son muy exigentes y por ello se creó dentro de la industria de lácteos en Holanda un esquema llamado KKM, el cual asegura la calidad de los productos. El KKM garantiza la calidad de la producción y es apoyado por algunas organizaciones públicas y por el gobierno.

Organización

La industria de lácteos en Holanda está sumamente bien organizada. Cada segmento que participa en la cadena de producción tiene una organización que se encarga de proteger sus intereses. La industria está representada por la Organización Holandesa de Lácteos (NZO), los granjeros por la Organización Holandesa de Agricultura y Horticultura (LTO Nederland), y los comerciantes por la Federación Común de Lácteos (Gemzu).

¹⁰ *Idem.*

Por otro lado, los trabajadores están representados por los sindicatos FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond y Dienstenbond CNV. En cuanto a los organismos que se encargan del control de calidad están la Fundación para el Mantenimiento de la Calidad de la Leche de Granja (KKM), la Estación de Control de Leche de Holanda (MCS) y la Autoridad Controladora de Leche y Productos Lácteos de Holanda (COKZ).

LA POLÍTICA AGRÍCOLA EUROPEA

Al pertenecer a la Unión Europea, Holanda tiene que seguir las políticas impuestas por la misma, incluyendo la relativa a la política agrícola. La política agrícola común europea determina la cantidad de leche que una granja puede producir y tiene una influencia sobre el precio de la leche y la carne. El objetivo inicial de esta política era que los consumidores pudieran obtener los productos a un precio razonable y que los granjeros recibieran un ingreso justo. De esta forma, los niveles de producción se incrementaron hasta llegar a una sobreproducción. Para enfrentar esta situación, la Unión Europea estableció una cuota máxima de producción de leche para cada granja.

Por otro lado, para garantizar que los precios de los lácteos no descieran demasiado, la Unión Europea garantiza un precio mínimo o una intervención en el precio. De esta forma, compra los productos al precio bajo para después venderlos cuando los precios se incrementen.¹¹

¹¹ Cfr. "European Agriculture Policy", página de la embajada de Holanda en Grecia, www.dutchembassy.gr/agriculture_dairypolicy_gb.htm (6 de diciembre de 2004).

IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS PARA HOLANDA

La industria de los lácteos en Holanda genera alrededor de 160,000 empleos y un volumen de ventas anual por más de 6,350 millones de euros.¹² Esto, aunado a todo lo anterior, hacen de esta industria una de las más importantes en Holanda, dándole prestigio internacional gracias a sus más famosos quesos, a su mantequilla de gran calidad y a los derivados de estos productos.

Pero su alto grado de consolidación dentro del mercado, además de su alta dependencia motivada por su orientación a sólo tres mercados de exportación en un 68 por ciento, hacen que dicha industria sea vulnerable en muchos aspectos.

Amenazas potenciales tales como una posible reducción de la demanda, o bien, la incursión de la competencia potencial, especialmente desde Nueva Zelanda, podría significar una caída drástica de la demanda en sus mercados de exportación más importantes.

Por otro lado se advierte que la producción y venta de la industria de los lácteos en Holanda está centralizada en un 85 por ciento por dos empresas, por lo que se puede decir que el total de la industria depende de las decisiones empresariales que tomen estas dos instituciones.

Adicionalmente, el mercado de la industria de los lácteos tiene poco o nulo crecimiento, y salvo algunos productos como lo es el yogurt, el cual ha incrementado su demanda en un 22 por ciento durante el 2003, la mayoría de la gama de productos de esta industria está experimentando una demanda constante.

Rescapitulando entonces, la industria holandesa de lácteos, misma que está extraordinariamente organizada y tecnificada, hoy en día es en realidad el esfuerzo consolidado de sólo dos empresas

¹²Cfr. *Dutch Dairy Farming and Dairy Products. Great Things in a Small Package* (marzo de 2000), Ministry of Agriculture, Nature Management and Fisheries, Departamento de Comercio e Industria de Holanda.

que se concentran de forma mayoritaria en atender tres mercados de exportación. Si estas empresas logran conservar sus ventajas competitivas dando en sus productos un valor agregado reconocido por el cliente, es factible que se genere un crecimiento en la demanda sostenible que haga que la industria de lácteos holandesa siga siendo todo un ejemplo a seguir además de continuar representando uno de los motores de la economía de su país. Pero si estas empresas no logran posicionarse en estos nuevos mercados, y por ende las ventas anuales se mantengan constantes, es lógico pensar que los inversionistas castiguen severamente el valor de sus acciones, dando entrada a un posible *takeover*, el cual haga viable que, al largo plazo, la tradicional industria de los lácteos holandesa pueda llegar a estar en manos de extranjeros.

Caso “El boom del vino chileno”*

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los vinos chilenos han alcanzado un gran prestigio a nivel mundial debido a su excelente calidad y precio. Los chilenos han aprovechado al máximo las características de sus tierras, las cuales convierten a la región en uno de los mejores lugares para la producción del vino en el mundo.

CHILE

Chile es un país muy próspero dentro de una región del mundo formada por países con economías poco desarrolladas, lo que hace de Chile un caso especial. Después de crecer de una manera aislada, los chilenos han logrado constituirse como una de las economías más sólidas y diversificadas de Sudamérica con un crecimiento sostenido durante varias décadas. Entre las principales actividades que forman la base de la economía chilena se encuentran la minería, la agricultura, el sector forestal, la pesca, el turismo y por supuesto, el vino.

*Este caso fue redactado utilizando diversas fuentes documentales las cuales son citadas a lo largo del mismo. La presentación del contenido es resultado de la síntesis de dicha información orientada hacia fines académicos.

Por otro lado, fueron pioneros en tratados de libre comercio establecidos con los países más desarrollados del mundo, entre los que se encuentran Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea y Corea del Sur.

La población chilena está dispersa a lo largo de 4,000 kilómetros y cuenta con una geografía abundante en la que destaca un fértil valle central localizado entre el desierto más árido del mundo y los bosques de la Patagonia. El territorio chileno tiene una forma larga y estrecha, y está situado entre los Andes y el océano Pacífico. Toda esta variedad de climas y geografías hacen de Chile una zona ideal para la producción de diferentes vinos con una gran variedad de sabores y estilos.¹

CONTEXTO ECONÓMICO

Chile tiene una de las economías más abiertas del mundo ya que no existe ninguna barrera a la exportación ni proteccionismo para las importaciones. De esta forma, el comercio exterior es indispensable dentro de la economía chilena, alcanzando cerca del 40 por ciento del producto interno bruto con una tasa de crecimiento anual que ha promediado 6.9 por ciento a lo largo de la última década. Cada año se exportan cerca de 4,000 productos diferentes a más de 180 países con un valor superior a los 18,500 millones de dólares.

Hoy en día Chile es un socio comercial confiable y cuenta con instituciones sólidas y reglas claras para los inversionistas nacionales y extranjeros. Esta estabilidad se refleja en su baja inflación y en los tratados comerciales firmados con las economías más importantes del mundo. Además, Chile pertenece al Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC) con lo que ha desarrollado relaciones con los países de esta zona.

¹ Cfr. *Wines of Chile*, www.winesofchile.org

Las principales características del modelo de exportación chileno han sido su capacidad para adaptarse a las condiciones de cada mercado, dar valor agregado a los bienes y diversificar los distintos rubros. Cabe mencionar que entre 1991 y 2001 ingresaron al país más de 52 millones de dólares en inversión extranjera y cerca de 4,000 empresas de 64 países se establecieron en Chile, convirtiéndose en un estímulo para la descentralización y el desarrollo tecnológico. Gracias a las condiciones creadas en Chile, muchas empresas multinacionales han decidido establecer sus bases en aquel país para posicionarse en Sudamérica.

El flujo de capitales ha permitido a los chilenos realizar en los últimos años grandes obras para modernizar los sistemas de transporte y comunicaciones. En la actualidad, Chile tiene una de las redes telefónicas más modernas del mundo y sus precios equivalen a un tercio del promedio regional. Además, más del 40 por ciento de los chilenos tienen acceso a la telefonía celular y los sistemas de Internet de alta velocidad están presentes a lo largo de todo el país. Las autopistas chilenas cubren la mayor parte del territorio y cumplen con los estándares internacionales, conectando a los centros de producción con los puertos y aeropuertos.

Según la ONU, Chile tiene el mayor grado de desarrollo humano en Latinoamérica y cuenta con los indicadores de calidad de vida, transparencia y competitividad más altos de la región. Por todo esto, Chile es un país capaz de competir con las economías más importantes del mundo y tener éxito en los mercados internacionales, siendo el vino un embajador de gran prestigio.²

HISTORIA DEL VINO CHILENO

Chile tiene una historia vinícola que data de cientos de años. Sin embargo, su revolución comenzó hace algunas décadas, cuando

² *Idem.*

algunos hombres emprendedores y visionarios redescubrieron cultivos de viejas cepas francesas en las faldas de varios cerros. Después de algunos estudios, estos hombres llegaron a la conclusión de que aquella tierra era ideal para el cultivo de uvas para producir vino.³

LA ÉPOCA DE LA CONQUISTA

Las uvas para la producción vinícola fueron cultivadas en Chile desde los comienzos de la colonización española en el siglo xvi. El territorio chileno fue explorado primeramente por Diego de Almagro, quien llegó a Chile proveniente de Perú en 1536. Almagro estuvo algunos años en Chile buscando tesoros y oro, sin embargo no tuvo éxito y regresó a Perú sin haber logrado su objetivo.

Poco después, el virrey de Perú mandó a Chile a don Pedro de Valdivia para ocupar el puesto de Almagro. Don Pedro de Valdivia llegó a esta región en 1541 y fundó la ciudad de Santiago. En Chile no había suficiente oro para mantener a la colonia, sin embargo, los españoles se dieron cuenta de la excelente calidad de la tierra chilena y comenzaron a enfocarse más en la agricultura, principalmente en el cultivo de trigo y algunas frutas entre las que se encontraban las uvas, con las que iniciaron la producción de vinos en esta región. Los vinos producidos en Chile eran consumidos en Perú.

LA COLONIA

Se cree que los primeros misioneros que llegaron junto con los soldados de Pedro de Valdivia plantaron los primeros viñedos en Chile para producir el vino usado en las misas. Poco a poco los viñedos comenzaron a dar frutos y la producción empezó a ser utilizada para otros propósitos. Se considera que los primeros viñedos fueron

³ *Idem.*

plantados utilizando cepas traídas de Cuzco, la antigua capital de los Incas, en Perú, en 1551, ya que existen cartas de esa fecha en donde don Pedro de Valdivia habla sobre el consumo de uvas y la utilización de las mismas para la producción del vino cerca de Santiago.⁴

Durante los siguientes 300 años la historia del vino chileno no ofreció muchas novedades, salvo que los indígenas araucanos descubrieron la uva y su fermentación dando origen a la tradicional bebida "chicha".

En 1830, Claudio Gay, quien era un profesor, científico y naturalista de la Universidad de Chile, comenzó a traer desde su natal Francia 30 especies de *vitis vinifera* para ser plantadas en los campos de experimentación agrícola de la Quinta Normal, lo que dio origen a la historia moderna del vino en Chile.

Silvestre Ochagavía, quien obtuvo la mayor parte de su fortuna al dedicarse a actividades agrícolas y mineras, comenzó también a importar cepas francesas para plantarlas en los terrenos del valle del Maipo, donde ya crecían de manera silvestre algunas uvas españolas. Así fue como el vino se mejoró considerablemente. Otros visionarios como Luis Cousiño, José Tomás Urmaneta y Ramón Subercaseaux, se sumaron al esfuerzo y aprovecharon sus viajes a Europa para llevar a Chile distintas variedades de cepa como Cabernet, Sauvignon Blanc, Sémillon, Malbec, Carmenère, Pinot Noir y Riesling.

Con la llegada de las nuevas cepas se marcó el inicio de la viticultura en Chile, en la que se crearon sistemas de riego y se importó maquinaria especializada, atrayendo a su vez a expertos franceses quienes se encargaron de cuidar las plantaciones, producir buenos vinos y construir palacios en medio de los viñedos.

⁴Cfr. Jorge Suazo, *The Wines of Chile: Past and Present*, <http://class.georgiasouthern.edu/~suazo/wine.htm>

LA PLAGA

En 1863 se desató una plaga en Francia que destruyó y se extendió a la mayoría de los viñedos europeos y norteamericanos. Sin embargo, los viñedos chilenos no sufrieron los daños causados por esta plaga debido a su aislamiento geográfico, teniendo la suerte de ser el único país en contar con una reserva de las cepas que no fueron tocadas por la plaga. Ejemplo de esto fue el Carmenère, muy popular en Burdeos hasta el siglo XIX, el cual resurgió en Chile en 1991 después de que se creyera extinto y fuera confundido con algunos racimos de Merlot en el valle del Maule.

Otra consecuencia de la plaga fue la emigración de expertos europeos a Chile en busca de viñedos sanos, lo que suponía un futuro próspero para el vino en este país. Sin embargo, la industria del vino en Chile se estancó debido que a comienzos del siglo XX se adoptaron políticas proteccionistas provocando que el país permaneciera aislado de los mercados. Además, una ley de alcoholes prohibió casi en forma total la plantación de viñedos, lo que frenó el crecimiento de la industria, al mismo tiempo que la Segunda Guerra Mundial impedía las importaciones de maquinaria vitivinícola. Por todo esto, la industria del vino en Chile entró en un periodo de estancamiento y poco progreso.⁵

EL BOOM DEL VINO CHILENO

En 1974, con la derogación de la ley que restringía los viñedos, la situación comenzó a mejorar para la industria chilena del vino. Además, el empresario español Miguel Torres llegó al país y marcó una nueva etapa para la industria. Torres, un afamado viñatero, intuyó que Chile contaba con todas las condiciones para producir vinos de alta calidad y trajo estanques de acero inoxidable necesarios para la fermentación, cambiando así la historia del vino chileno.

⁵ Cfr. *Wines of Chile*, www.winesofchile.org

A principios de la década de los ochenta, la apertura del país permitió importar maquinaria moderna, con lo cual se mejoraron las tecnologías de plantación y riego. Por otro lado, el uso de las barracas de roble francés para el envejecimiento creció de manera considerable y los vinos se comenzaron a envasar en botellas de mejor calidad. Gracias a esto, los primeros vinos chilenos de alto estándar comenzaron a ser exportados.

Las familias chilenas propietarias de grandes viñas comenzaron a compartir la producción junto con nuevos grupos económicos. Algunos de estos grupos contaban con una participación internacional, lo que impulsó de una manera definitiva la modernización del negocio de los vinos en Chile.

Durante la década de los noventa los vinos chilenos se consolidaron en los mercados internacionales y en el 2002 los vinos eran exportados a más de 90 países en todos los continentes, superando los 600 millones de dólares.

En dos décadas surgieron en Chile enólogos de prestigio mundial, que han creado nuevos sabores en cada viña y cada cosecha. Además, jóvenes enólogos chilenos están viajando a otros países para aprender de las cosechas en Francia, Italia, España y California, lo que ha permitido afianzar una cultura de la innovación en Chile.

La industria del vino en Chile es relativamente joven, con un crecimiento acelerado en los últimos años, y en donde cada día se descubren mayor cantidad de lugares idóneos para la plantación de distintas variedades de uvas propias para la producción del vino.⁶

CARACTERÍSTICAS DE LOS VINOS CHILENOS

Los vinos chilenos tienen características que los hacen muy especiales. Una de ellas es la tierra volcánica de los valles, la cual brinda

⁶*Idem.*

condiciones excelentes para su producción. Por otro lado, el clima soleado mantiene a los viñedos libres de enfermedades y plagas.

Hoy en día existen cerca de 10,000 variedades de *vitis vinifera* alrededor del mundo, sin embargo, sólo algunas son plantadas masivamente. En Chile las variedades utilizadas son el Cabernet Sauvignon, Chardonnay, Sauvignon Blanc y Merlot, las cuales tiene por destino la producción de vino, de uvas de mesa y de pasas.

Las cepas fueron traídas en su mayoría desde distintas regiones europeas, principalmente desde Francia y en años recientes algunas han sido importadas de California.

Tabla 1
Variedades de uvas usadas en la producción
de vinos blancos y tintos

Vinos blancos	Vinos tintos
Sauvignon Blanc	Cabernet Sauvignon
Sémillon	Cabernet Franc
Pinot Blanc	Malbec
Chardonnay	Petit Verdot
Trebbiano	Merlot
Riesling	Pinot Noir
Traminer	
Loca Blanca	

Fuente: Jorge Suazo, *The Wines of Chile: Past and Present*, <http://class.georgiasouthern.edu/~suazo/wine.htm>

TIPOS DE VINO PRODUCIDOS EN CHILE

Todos los vinos pueden ser producidos en Chile. Durante algunos años los vinos tinto y blanco de mesa han sido los más ofertados. No obstante, Chile produce también vinos de alta calidad y pueden ser encontrados en tiendas de abarrotes finas, restaurantes, hoteles y bares. Estos vinos son etiquetados de acuerdo con el nombre del viñedo y destacan el Cabernet, Borgoña, Pommard, Riesling, Rhine, Chablis, Pinot, Sauterns, Sémillon, Sauvignon, entre algunos otros.

Chile se ha caracterizado por la utilización de variedades de cepas clásicas, sin embargo, en años recientes los chilenos han desarrollado proyectos con nuevas variedades importadas principalmente de Francia. Entre estas nuevas variedades se encuentran:

Syrah.
 Cabernet Franc.
 Viognier.
 Malbec.
 Carmenère.
 Sangiovese.⁷

Tabla 2
 Principales viñedos chilenos

<i>Nombre</i>	<i>Región</i>
Anakena	Colchagua
Aquitania	Maipo
Balduzzi	Maule
Bisquertt	Colchagua
Bodega Terravid	Curico
Calina	Maule
Caliterra	Rapel
Canepa	Maipo
Carmen	Maipo
Carpe Diem	Maule
Carta Vieja	Maule
Casa Donoso	Maule
Casa Silva	Colchagua
Casas del Toqui	Colchagua
Casas Patronales	Maule
Concha y Toro	Maipo
Cremaschi Furlotti	Maule
De Martino	Maipo
El Aroma	Maule
El Huique	Colchagua
Errázuriz	Aconcagua
Francisco de Aguirre	Aconcagua

⁷ Cfr. Jorge Suazo, *The Wines of Chile: Past and Present*, <http://class.georgiasouthern.edu/~suazo/wine.htm>

Tabla 2 (Continuación)

Nombre	Región
Gracia	Maipo
J. Bouchon	Maule
Kingston Family	Casablanca
La Fortuna	Curicó
La Palma	Rapel
Linderos	Maipo
Luis Felipe Edwards	Colchagua
Manquehue	Santiago
Matetic Vineyards	Casablanca
Monte Sur	Maule
Montes Wines	Colchagua
Montgras	Rapel
Piduco Creek	Maule
Portal del Alto	Maipo
Pueblo Antiguo	Colchagua
San Esteban	Aconcagua
Santa Carolina	Maipo
Santa Emiliana	Rapel
Santa Rita	Maipo
Seña	Aconcagua
Siegel	Colchagua
Sietetazas-Galán	Curicó
Tabontinaja	Maule
Tarapaca	Maipo
Terra Andina	Rapel
Terramater	Maipo
TerraNoble Vineyards	Maule
Torrealba	Curicó
Torreón de Paredes	Rapel
Tuniche	Rapel
Undurraga	Maipo
Valdivieso	Maule
Veramonte	Casablanca
Viña Cono Sur	Colchagua
Viña Nido de Águila	Maipo
Viña Santa Eliana	Colchagua
Viñedos Patricio Butrón	Rapel
Vinsur	Maule
Vistamar Wines	Casablanca
Viu Manent	Colchagua
William Fevre	Maipo

Fuente: VINOS! www.vino.com/wines/country.asp?CID=3

REGIONES VINÍCOLAS EN CHILE

En Chile, el vino es producido en su mayoría en tres regiones principales:

- *Norte*. Esta región está situada en el norte del país, dentro de las provincias de Atacama y Coquimbo e incluye a los valles de Limarí y Aconcagua. En ella se pueden encontrar vinos con un alto contenido de alcohol, los cuales son principalmente dulces.
- *Centro*. Esta región incluye los valles de Casablanca, Maipo, San Antonio, Chachapoal, Colchagua, Curicó y Maule. En esta región se producen los mejores vinos de mesa.
- *Sur*. Esta región abarca los valles de Itata, Bío Bío y Malleco. En esta zona predominan vinos de variedad española.⁸

EXPORTACIÓN Y MERCADOTECNIA

Hoy en día los vinos chilenos cuentan con una mejor calidad y un precio que los hace una excelente opción para los consumidores. Los productores de vino chilenos están produciendo vinos más complejos los cuales son vendidos entre 9 y 16 dólares, lo cual es un precio conveniente comparado con el de sus competidores europeos y norteamericanos.

La exportación de los vinos chilenos hacia Estados Unidos comenzó en la década de los ochenta, siendo los tintos los primeros, principalmente el Cabernet Sauvignon. Sin embargo, en los últimos años los consumidores estadounidenses han ido cambiando su preferencia hacia los vinos blancos como el Sauvignon Blanc y el Chardonnay, producidos en el valle Casablanca.

Algunas de las marcas chilenas que tienen una mayor presencia en el mercado estadounidense son Don Melchor de Concha y Toro, Don Maximiliano de Errázuriz y Montes Alfa. Generalmente los vinos chilenos han sido calificados en Estados Unidos como "muy

⁸ *Idem*.

buenos" debido a que sus precios son muy atractivos para los consumidores, y a que otros vinos con esa calificación tienen precios más altos.

Por el éxito de los vinos chilenos en el mercado estadounidense, algunos importantes empresarios californianos de la industria del vino, como Robert Mondávi, están formalizando *joint ventures* con viñedos chilenos, como está sucediendo con Caliterra.

Por todo esto, se espera que los vinos chilenos sean cada vez más fuertes a nivel mundial, en donde han logrado arrebatar a los tradicionales vinos europeos una importante parte del mercado gracias a su calidad y a su precio.

Caso “La industria de la alta tecnología en Israel”*

INTRODUCCIÓN

Frecuentemente se escuchan noticias acerca del mundo árabe en las cuales se advierten diversos tipos de conflictos ocasionados por motivos religiosos, étnicos y culturales, entre otros. Sin embargo, si hablara de Israel, se debe hacer mención sobre su sobresaliente industria en materia de alta tecnología, la cual ha sabido aprovechar las oportunidades que la situación económica favorable de esa nación le ha provisto.

BREVE INFORMACIÓN SOBRE ISRAEL

Israel está localizado en el Medio Oriente junto al mar Mediterráneo, entre Egipto y Líbano. Históricamente, el territorio de Israel ha sido motivo de conflictos, sobre todo entre judíos y musulmanes. Israel, como país, obtuvo su independencia en 1948, después de que terminara el mandato de los ingleses y la ONU dividiera el área en territorios judíos y árabes, algo con lo que estos últimos no estuvieron

*Este caso fue redactado utilizando diversas fuentes documentales las cuales son citadas a lo largo del mismo. La presentación del contenido es resultado de la síntesis de dicha información orientada hacia fines académicos.

de acuerdo. Por ello, desde su fundación hasta la actualidad, Israel no ha podido alcanzar la paz a pesar de varios intentos.

Sin embargo, a pesar de los distintos conflictos, Israel tiene una economía de mercado tecnológicamente muy avanzada, en la que el gobierno tiene gran participación. A pesar de contar con recursos naturales limitados, los israelíes han desarrollado sistemas agrícolas e industriales muy eficientes a lo largo de los últimos 20 años, hasta el punto de ser autosuficientes en varios productos. Es interesante observar que la economía de Israel es más grande que la de todos sus vecinos juntos a pesar de su reducida población. Además, los israelíes tienen el más alto nivel de vida del Medio Oriente.

Entre sus exportaciones principales se encuentran algunas frutas y verduras, los diamantes cortados y los productos de alta tecnología. Y como dato adicional, Estados Unidos representa la fuente más importante de ayuda económica y militar para Israel.

Tabla 1
Cifras de Israel
(Datos de 2003 y 2004)

<i>Capital</i>	<i>Jerusalén</i>
Superficie total	20,770 km ²
Población	6'199,008
Idioma oficial	Hebreo y árabe
Moneda oficial	Shekel*
PIB per cápita	dólares 19,800
Crecimiento PIB	1.3 por ciento anual
Desempleo	10.7 por ciento
Exportaciones	29,320 millones de dólares
Importaciones	32,270 millones de dólares

* Un shekel = 0.2317 dólares estadounidenses. Tipo de cambio de diciembre de 2004.

Fuente: "Israel" (2004), *The World Factbook* 2004, CIA, www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ce.html#Intro (13 de diciembre de 2004).

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE LA ALTA TECNOLOGÍA EN ISRAEL

La industria de la alta tecnología en Israel tuvo sus cimientos con el desarrollo de los *kibbutz*¹ y las fábricas de comienzos del siglo xx. Poco antes de la independencia del país en 1948 se establecieron el Instituto de Tecnología Technion-Israel, la Universidad Hebrea de Jerusalén y el Instituto Científico Weizmann, con lo que dicha industria comenzó a florecer. Además, después de la Segunda Guerra Mundial llegaron de Europa muchos científicos, trayendo consigo una gran cantidad de talento y conocimientos.

En los primeros años del Estado de Israel se realizaron grandes esfuerzos para que el desierto floreciera y de esta forma se creara una importante industria exportadora de productos agrícolas. Para lograr esto, fue muy importante la investigación y desarrollo realizados por los científicos de la Organización para la Investigación Agrícola Volcani Center y la Facultad de Agricultura de la Universidad Hebrea, sobre todo en las áreas de propagación vegetal y animal, así como también de tecnología de agua y suelos.

Durante los primeros 20 años de existencia del Estado de Israel sus habitantes vivieron tres grandes conflictos armados. Ante esta situación, el gobierno llegó a la conclusión de que debía desarrollar sus propias capacidades militares. De esta forma, las áreas de investigación y desarrollo comenzaron a orientarse principalmente a la elaboración de artefactos militares electrónicos y de comunicación, sentando las bases para la formación de la primera generación de industrias de alta tecnología en Israel.²

¹La palabra *kibbutz* significa "establecimiento comunal". Los *kibbutz* son comunidades rurales en donde la sociedad que habita en ellos está dedicada a la ayuda mutua y la justicia social. Están regidos por un sistema socioeconómico basado en la propiedad común, igualdad y cooperación en la producción, así como también en la educación y el consumo.

²Cfr. *The Israeli High-Tech Sector* (2004), Ministerio de Relaciones Exteriores de Israel, www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/Economy/eco4.html (13 de diciembre de 2004).

La investigación agrícola en Israel comenzó a finales del siglo XIX cuando se estableció la Escuela Mikvé Israel. Posteriormente, la Estación Agrícola establecida en Tel Aviv en 1921 evolucionó hasta convertirse en la Organización de Investigación Agrícola, la cual es actualmente la principal institución de investigación y desarrollo agropecuario de Israel.

En cuanto a la investigación industrial, ésta comenzó en los Laboratorios del Mar Muerto en la década de 1930. Por otro lado, los avances tecnológicos tuvieron su origen en la Universidad Hebrea de Jerusalén, así como también en el Instituto Israelí de Tecnología y en el Centro de Investigación Daniel Sieff, el cual se convirtió en 1949 en el Instituto Científico Weizmann.

Por su parte, la investigación médica comenzó poco antes de la Primera Guerra Mundial, cuando se fundó la Estación de Salud Hebrea. Además, con el establecimiento del Instituto de Microbiología de la Universidad Hebrea de Jerusalén, a mediados de la década de 1920, la investigación médica en Israel tuvo un gran impulso. Cabe mencionar que este instituto sentó las bases para la formación del Centro Médico Hadassa, el más importante de Israel en cuanto a investigación.³

Durante la primera parte de la década de 1970, la compañía Israel Aircraft Industries (IAI), propiedad del gobierno, construyó el primer avión de guerra israelí, llamado Kfir. Años después, en 1988, Israel se convirtió en el octavo país en lanzar de manera independiente su propio satélite al espacio.

A partir de 1989, con la caída de la Unión Soviética, muchos ingenieros rusos comenzaron a emigrar hacia Israel en busca de oportunidades, lo que incrementó la cantidad y la calidad del capital humano de la industria de alta tecnología israelí.

³ Cfr. Gustavo Markel (1997), "Israel: ciencia y tecnología", *Sinexi*, www.imagenesdeisrael.com/contentid-27.html (14 de diciembre de 2004).

FACTORES DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA DE LA ALTA TECNOLOGÍA ISRAELÍ

Existen varios factores que han sido clave para el éxito de la industria de la alta tecnología israelí. Entre estos factores destacan:

- La alta disponibilidad de recursos humanos capacitados.
- Instituciones académicas reconocidas a nivel internacional.
- Un alto desarrollo en la industria de capitales de riesgo.
- Inversión extranjera.
- Programas activos creados por el gobierno y en donde intervienen centros de investigación y desarrollo, así como también varias incubadoras tecnológicas.
- Un aumento en la participación de instituciones financieras en el país.
- Legislación y normativa para las aperturas de capital y adquisiciones adecuadas.
- Necesidades de desarrollo de tecnología militar avanzada.⁴

EL PAPEL DE LAS UNIVERSIDADES, INSTITUTOS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN

Las universidades, institutos y centros de investigación han tenido un papel muy importante dentro de la industria de la alta tecnología en Israel. Entre las universidades israelíes que intervienen en actividades tecnológicas se encuentran la Universidad Hebrea de Jerusalén, el Technion de Haifa, la Universidad Bar-Ilan, la Universidad de Tel Aviv, la Universidad de Haifa y la Universidad Ben Gurion del Negev.

⁴Cfr. *Tercera Generación de Servicios Móviles de Telecomunicaciones en la República Argentina: una oportunidad para el desarrollo de ventajas competitivas. Recomendaciones para una política de Estado* (abril de 2004), Cámara Argentina de Industrias Electrónicas, CADIE.

Todas estas universidades, junto con el Centro Médico Hadassa y la Facultad de Agricultura de la Universidad Hebrea en Rehovot, han establecido varias compañías para registrar patentes y explotar comercialmente la tecnología que desarrollan. Así, los resultados de las inversiones destinadas a la investigación y desarrollo lograron que las universidades israelíes registraran el doble de patentes que las universidades estadounidenses y nueve veces más que las canadienses.

Es frecuente observar que las universidades en Israel trabajen con algunos parques industriales de alta tecnología. Ejemplos de esta cooperación son el Instituto Weizmann de Rehovot y el parque industrial Kiryat Weizmann, la Universidad Hebrea de Jerusalén y los parques industriales Har Hotzvim y Malkah, el Technion de Haifa y el parque de alta tecnología MATAM de Haifa, así como la Universidad de Tel Aviv y el parque de alta tecnología Atidim.⁵

Hace un par de años, Israel ocupó la tercera posición en el número de graduados universitarios per cápita, tan sólo detrás de Estados Unidos y Holanda. Además, posee el mayor número de científicos per cápita en el mundo (135 por cada 10,000 habitantes), seguido por Estados Unidos (85 por cada 10,000 habitantes). Israel también encabeza el primer lugar mundial en cuanto al número de publicación de artículos y ensayos científicos.⁶

Es importante mencionar que este país está dentro de los cinco primeros que leen más libros por habitante y ocupa el primer lugar en cuanto a museos por habitante. Estos datos ilustran claramente el alto nivel de educación y cultura que tienen los israelíes.

⁵Cfr. *The Israeli High-Tech Sector* (2004), Ministerio de Relaciones Exteriores de Israel, www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/Economy/eco4.html (13 de diciembre de 2004).

⁶Cfr. Linda Sharaby (septiembre de 2002), "Israel's Economic Growth: Success Without Security", *Middle East Review of International Affairs*, MERIA Journal.

EL PAPEL DE LOS CAPITALES DE RIESGO EN LA INDUSTRIA DE LA ALTA TECNOLOGÍA ISRAELÍ

Los capitales de riesgo han sido muy importantes para el desarrollo de la industria de la alta tecnología en Israel. Muchos de estos capitales han servido para dar el impulso inicial a muchas compañías y para apoyarlas a lo largo de su crecimiento. Hoy en día existen más de 70 fondos de inversión que operan en Israel y que se encargan de proveer el capital de riesgo y asesoran en cuestiones administrativas a las compañías de alta tecnología que han iniciado sus operaciones recientemente.⁷ Como dato importante, destaca el hecho de que estos fondos manejan más de 3,500 millones de dólares para el desarrollo del sector.⁸

Uno de los objetivos principales de los capitales de riesgo es apalancar las compañías que desarrollan tecnología emergente y que puedan llegar a ser rentables. A finales de la década de 1990 el ritmo de crecimiento de los fondos de riesgo aumentó de manera significativa, dándole así un gran impulso a la industria de la alta tecnología en Israel. En 1999, varias compañías multinacionales realizaron adquisiciones de compañías israelíes, alcanzando 4,500 millones de dólares en compras. Esto provocó que todo el sector de la tecnología en Israel realizara una mayor inversión en investigación y desarrollo para convertirse así en opciones más atractivas para las compañías multinacionales.

⁷ Cfr. *The Israeli High-Tech Sector* (2001), Ministerio de Relaciones Exteriores de Israel, www.jewishvirtuallibrary.org/jsourc/Economy/eco4.html (13 de diciembre de 2004).

⁸ Cfr. *Tercera generación de servicios móviles de telecomunicaciones en la República Argentina: una oportunidad para el desarrollo de ventajas competitivas. Recomendaciones para una política de Estado* (abril de 2004), Cámara Argentina de Industrias Electrónicas, CADIE.

Tabla 2
Adquisiciones de compañías israelíes por parte de
compañías extranjeras entre 1998 y 1999
(Cifras en millones de dólares)

Compañía	Comprador	Valor
DSP Communications	Intel	1,600
New Dimension	BMC	650
Libit Signal	Texas Instruments	360
Oshap	Sun Guard Data Systems	210
Memco	Platinum	410
Mirabilis	America Online	410
Elbit Ultrasound	GE Medical Systems	230
Teledata Telecom	ADC Telecom	200
Lannet	Lucent	120

Fuente: *Tercera generación de servicios móviles de telecomunicaciones en la República Argentina: una oportunidad para el desarrollo de ventajas competitivas. Recomendaciones para una política de Estado* (abril de 2001), Cámara Argentina de Industrias Electrónicas, CADIE.

LA INVERSIÓN EXTRANJERA

En los primeros años del Estado de Israel, la inversión extranjera era casi inexistente debido a las constantes guerras, convirtiendo al país en un lugar de alto riesgo para invertir. Por ello, los gobiernos socialistas creían en un sólido desarrollo doméstico basado en la industria nacional.

Sin embargo, a principios de la década de 1970, algunas compañías extranjeras comenzaron a invertir en Israel. Una de estas compañías fue Motorola, quien estableció en Israel instalaciones para la investigación y desarrollo tecnológico en las áreas de equipos de comunicación y semiconductores. Posteriormente, IBM abrió sus instalaciones en Haifa y, poco más tarde, Intel hizo lo propio también en Haifa. Esta última compañía posee en la actualidad dos enormes plantas para la fabricación de semiconductores, una de ellas en Jerusalén y la otra en Kiryat Gat.

En la década de 1990 comenzó en el Medio Oriente un proceso de paz, lo que redujo el riesgo y atrajo inversión extranjera a Israel. De esta forma, algunas compañías como Scitex y ECI Telecom tuvieron

un gran éxito cuando se invirtieron en ellas, llamando fuertemente la atención de los inversionistas extranjeros, quienes vieron en Israel un país con enorme potencial en el sector de la alta tecnología.

Por otro lado, había muchos empresarios israelíes trabajando en Silicon Valley. Éstos, al darse cuenta de la mejoría en Israel, decidieron invertir en su país de origen. En 1999, la inversión extranjera directa en Israel alcanzó una cifra récord de 3,700 millones de dólares. Cabe mencionar que la mayor parte de esta inversión fue destinada a las compañías de alta tecnología. Recientemente, un gran número de empresas extranjeras han continuado invirtiendo millones de dólares en compañías israelíes, adquiriéndolas en la mayoría de los casos.⁹ Entre las adquisiciones más importantes se encuentran:

- La compra por parte de la compañía estadounidense BMC de New Dimension, una compañía israelí dedicada al desarrollo de sistemas de *software* administrativo, de automatización y control. El costo de esta operación fue de 675 millones de dólares.
- La adquisición por parte de America Online de Mirabilis, la compañía que desarrolló el programa de mensajes por Internet ICQ. El costo de la operación fue de 407 millones de dólares.
- La compra por parte de SunGuard de Oshap, una compañía dedicada al desarrollo de *software* para sistemas de producción de vehículos y dispositivos aeroespaciales. El costo de la operación fue de 210 millones de dólares.
- La compra de Ornet por parte de Siemens.

Cabe mencionar que la empresa alemana Volkswagen estableció una *joint venture* de 200 millones de dólares con Dead Sea Networks para extraer magnesio y convertirlo en metal utilizable en la industria automotriz y aeroespacial.¹⁰

⁹Cfr. *The Israeli High-Tech Sector* (2004), Ministerio de Relaciones Exteriores de Israel, www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/Economy/eco4.html (13 de diciembre de 2004).

¹⁰*Idem*.

Si bien las compañías israelíes son adquiridas por empresas extranjeras en la mayoría de las ocasiones, es común encontrar lo contrario gracias al éxito y poder adquisitivo que han conseguido.

Tabla 3
Inversión extranjera reciente en compañías israelíes

<i>Inversionista extranjero</i>	<i>Compañía israelí</i>	<i>Año</i>
Advanced		
Micro Devices	Saifun	2002
Agilent	Lambda Corssing	2001
AOL Time Warner	Big Band Networks	2002
Applied Materials	Oramir	2001
Arzon	From2 Global Solutions	2001
Bausch & Lomb	Pharmos	2001
Bell Canada	Flash Networks	2003
BMC Software	Aduva	2002
Breach Security	Gilian Technologies	2004
Cargill	Cardonet	2002
Cisco Systems	StoreAge, Riverhead Networks, Actona Technologies, P-Cube	2001 2004
Deutsche Telekom	Massage Vine, Flash Networks	2001 2003
Eastman Kodak	Scitex Digital Printing, Algotec Systems	2003
Fujitsu	Gizmoz, Saifun	2001 2002
GE Medical Systems	InSightec	2002
Hewlett-Packard	Indigo	2002
Hitachi Koki	Aprion Digital	2002
IBM	Aprion Digital	2002
Intel	Jungo, InfoCyclone, Bluesoft, Mobilian, Wisair, Envara	2001 2003 2004
Johnson & Johnson	Top Spin Medical, Mazor Surgical Technologies	2003 2004
Lucent	Mobilitec	2001
Merck	Solgel	2001
Microsoft	Pelican Security	2003
Mitsubishi Pharma	Quark Biotech	2001
Nortel	Nortel Networks Israel	2003
OmniCell	Medisafe	2002
Polycom	Accord Networks	2001

Inversionista extranjero	Compañía israelí	Año
SAP	Top Tier, A2i	2001 2004
ScanSoft	Phonetic Systems	2004
Siemens	EShip-4-U	2004
Texas Instruments	ixi Mobile	2002
Veracom	Always-On	2002
Yahoo!	FareChase	2004

Fuente: "Foreign Investment in Israel Equities" (2004), *Standard & Poor's Israel*, www.standard-poor.co.il/genframe.html?l1.4 (28 de diciembre de 2004).

ISRAEL COMO CONGLOMERADO DE INDUSTRIAS DE ALTA TECNOLOGÍA

Israel ha logrado formar uno de los conglomerados de industrias de alta tecnología más grandes importantes del mundo. De hecho, tan sólo es superado por el conglomerado industrial de Silicon Valley, California.

La mayor parte de la actividad industrial de alta tecnología en Israel se localiza en las áreas metropolitanas de Tel Aviv, Jerusalén y Haifa. Sin embargo, existen otras áreas en donde también se registra una actividad industrial importante las cuales incluyen Kiryat Gat y Galilea occidental.

El sector más importante dentro de las compañías que conforman el conglomerado industrial de la alta tecnología en Israel es el de la Tecnología de la Información y Comunicación, mejor conocida en el mundo como ICT. El conglomerado industrial de alta tecnología en Israel es muy importante para la economía del país. En el año 2000, la industria de ICT en Israel generó cerca de 15,000 millones de dólares en exportaciones, lo que representó un poco más del 30 por ciento del total de las exportaciones del país, contribuyendo con más del 35 por ciento del crecimiento del PIB de ese año.⁴⁴ En el 2003, la industria de ICT en Israel representó cerca del

⁴⁴ Cfr. Catherine de Fontenay y Erran Carmel (junio de 2002), *Israel's Silicon Wadi: The forces behind cluster formation*, Melbourne University y American University.

28 por ciento de las exportaciones totales de Israel y dio trabajo al 7 por ciento del total de empleados.¹²

Estas cifras ilustran la importancia del conglomerado industrial de la alta tecnología en Israel, en donde hace poco más de 25 años la economía dependía principalmente de la exportación de naranjas y de diamantes cortados.

LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Una de las claves del éxito de la industria de la alta tecnología en Israel es la preparación y calidad de la gente que trabaja en ella. El 20 por ciento de la población laboral de Israel cuenta con al menos un título universitario. Además, Israel cuenta con el porcentaje más alto de ingenieros, científicos y médicos en el mundo.

Es importante mencionar que gran parte del talento de la industria de alta tecnología proviene de las fuerzas militares. Los mejores talentos son reclutados y sometidos a rigurosos entrenamientos y capacitación en materia de tecnología y otras funciones militares. De esta forma, los jóvenes desarrollan conocimientos y habilidades técnicas, pero además ganan experiencia en la resolución de problemas y liderazgo. Es común que los fundadores de compañías de alta tecnología en Israel hayan sido compañeros en la misma unidad militar.

Por otra parte, la fuerza laboral israelí ha crecido gracias a la inmigración de cerca de un millón de personas provenientes de la ex Unión Soviética. Estos inmigrantes han contribuido con sus vastos conocimientos y han ayudado en la investigación y desarrollo, sobre todo en las áreas de *software*, microconductores, equipo médico, biotecnología, electrónicos y comunicaciones.¹³

¹²Cfr. *ICT Sector's Share of the Total GDP, Exports and Employment*, Oficina Central de Estadísticas de Israel. www.cbs.gov.il/shnaton55/dia18_04h.shtml (28 de diciembre de 2004).

¹³Cfr. *The Israeli High-Tech Sector (2001)*, Ministerio de Relaciones Exteriores de Israel, www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/Economy/eco4.html (13 de diciembre de 2004).

LA PARTICIPACIÓN DEL GOBIERNO

El gobierno tiene un papel importante dentro del desarrollo de la industria de la alta tecnología en Israel. Otorga asistencia a las compañías de tecnología y brinda subsidios para la investigación y desarrollo, así como también para la mejora y construcción de plantas.

El Ministerio de Industria y Comercio otorga millones de dólares en concesiones a las compañías, cubriendo así entre el 30 y el 65 por ciento de los costos totales de desarrollo. Además, el gobierno brinda asistencia a los emprendedores a través de su red de más de 20 incubadoras tecnológicas localizadas a lo largo de todo el país.

Por otro lado, el Ministerio de Industria y Comercio se encarga de supervisar la cooperación bilateral en materia de investigación y desarrollo. Esta cooperación se da principalmente con Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea y algunos otros países de Europa y Asia.¹⁴

LA INDUSTRIA DE LA ALTA TECNOLOGÍA ISRAELÍ EN LA ACTUALIDAD

A partir de mediados de la década de 1980, la industria de la alta tecnología en Israel comenzó a tomar gran fuerza, impulsada principalmente por la defensa. Con el pasar de los años, esta industria se ha convertido en la segunda más importante en cuanto a concentración de firmas, tan sólo detrás de Silicon Valley en California.¹⁵

En la actualidad, Israel invierte más del 2 por ciento de su PIB en investigación y desarrollo, colocándose así entre uno de los países líderes en este rubro. Además, hoy en día existen en este país

¹⁴ *Idem.*

¹⁵ Cfr. Linda Sharaby (septiembre de 2002), "Israel's Economic Growth: Success Without Security", *Middle East Review of International Affairs*, MERIA Journal.

más de 2,000 compañías de alta tecnología que abarcan una gran diversidad de sectores, entre los que destacan:¹⁶

- Telecomunicaciones.
- Comunicaciones inalámbricas.
- Comunicaciones de datos.
- Seguridad de la información.
- Aplicaciones de *software*.
- Dispositivos médicos.
- Biotecnología.
- Dispositivos militares.

La mayoría de estas compañías son nuevas y algunas de las más exitosas se han convertido en líderes a nivel mundial en sus respectivas áreas. Por otro lado, algunas de las empresas de tecnología más importantes del mundo como Microsoft, IBM, Intel, Motorola, Alcatel y 3Com, tienen instalaciones para la investigación y desarrollo en Israel debido a la gran capacidad y habilidades de los israelíes. Cabe mencionar que Intel y Motorola fabrican productos de alta tecnología en esta nación y algunas otras transnacionales han adquirido compañías israelíes debido a su calidad y talento humano.

Las compañías de alta tecnología están establecidas a lo largo de todo su territorio. Sin embargo, los principales centros están localizados en el Parque Industrial Atidim, al norte de Tel Aviv, y Rehovot al sur.

Las compañías israelíes de alta tecnología han cobrado tal importancia que a comienzos de este siglo más de 80 cotizaban en Estados Unidos, principalmente en el mercado NASDAQ. Estas compañías han llegado a representar la segunda cifra más importante

¹⁶ Cfr. *Tercera generación de servicios móviles de telecomunicaciones en la República Argentina: una oportunidad para el desarrollo de ventajas competitivas. Recomendaciones para una política de Estado* (abril de 2004), Cámara Argentina de Industrias Electrónicas, CADIE.

de firmas extranjeras que cotizan en el mercado estadounidense, tan sólo por detrás de las firmas canadienses. Además de cotizar en Estados Unidos, las compañías israelíes también lo hacen en los mercados europeos más importantes, así como también en la Bolsa de Valores de Tel Aviv.¹⁷

LOGROS DE LA INDUSTRIA DE LA ALTA TECNOLOGÍA ISRAELÍ

La industria de la alta tecnología en Israel ha realizado importantes aportaciones. En la mayoría de los casos la gente no sabe que estas aportaciones las han hecho precisamente los israelíes, sin embargo, muchas de ellas son utilizadas a diario. Entre estas aportaciones se encuentran:

- El teléfono móvil de Motorola, el cual fue desarrollado dentro de la sucursal de esa firma.
- La tecnología Pentium MMX diseñada por Intel Israel.
- La mayoría de los sistemas operativos Windows NT y XP creados por Microsoft Israel.
- La tecnología de voz.
- El programa de mensajes por Internet ICQ.
- El primer *software* antivirus para PC, desarrollado en 1979.
- El más impenetrable protocolo de seguridad de vuelos en el mundo.
- La primera cámara de video ingerible, la cual es tan pequeña que cabe dentro de una píldora y es utilizada para observar el intestino delgado desde adentro, lo que ayuda a diagnosticar el cáncer y otros desórdenes digestivos graves.
- Un nuevo aparato que ayuda al corazón a bombear sangre, el cual está sincronizado con el trabajo mecánico del corazón a través de un sofisticado sistema de sensores.
- Un aparato llamado ClearLight, el cual ayuda en el tratamiento del acné. Este aparato produce luz de alta intensidad, libre de rayos

¹⁷ *Idem.*

ultravioleta, lo que elimina las bacterias que causan el acné sin destruir el tejido cutáneo colindante.

- La cuarta fuerza aérea más importante del mundo a pesar de ser un país muy pequeño. Tan sólo lo superan Estados Unidos, Rusia y China. Además, tiene más de 250 aviones F-16, lo que representa la segunda mayor flota fuera de Estados Unidos.⁴⁸

LA INDUSTRIA DE LA ALTA TECNOLOGÍA ISRAELÍ Y LOS CONFLICTOS ARMADOS

Según algunos reportes elaborados por Goldman Sachs y McKinsey and Co., la industria de la alta tecnología en Israel no ha sido afectada por los diversos conflictos armados desarrollados en el área. Esto se debe principalmente a que los centros de investigación y desarrollo se encuentran localizados en su mayoría lejos de las zonas de conflicto.

Es frecuente que los empresarios de otros países tengan miedo de viajar a Israel debido a la difícil situación. Sin embargo, los empresarios de Israel son quienes viajan a otros países para realizar negocios, logrando exportar sus productos a precios más altos.

Cabe mencionar que otras industrias como el turismo, la agricultura y la construcción sí han sido gravemente afectadas por los conflictos armados. Después de los atentados terroristas del 11 de septiembre, el turismo tuvo una fuerte caída en Israel, obligando al gobierno a realizar un préstamo de emergencia de alrededor de 100 millones de dólares a la industria hotelera.⁴⁹

Otro importante problema al que se tienen que enfrentar las compañías israelíes de alta tecnología es la fuga de talentos, ya que muchos científicos y trabajadores de todos los sectores

⁴⁸ Cfr. "Israel-A Light to the Nations" (13 de junio de 2003), *Betar-Tagar UK*, www.betar.co.uk/articles/betar1055423402.php (15 de diciembre de 2004).

⁴⁹ Cfr. Linda Sharaby (septiembre de 2002), "Israel's Economic Growth: Success Without Security", *Middle East Review of International Affairs*, MERIA Journal.

prefieren emigrar a otros países debido a la falta de seguridad que en ocasiones se vive en Israel.

A pesar de todos los conflictos armados y las dificultades geográficas, Israel se ha mantenido como uno de los líderes mundiales en el sector de la alta tecnología. Existen países que cuentan con muchos recursos, sin embargo no los saben aprovechar por lo que Israel se constituye como todo un ejemplo a seguir, más aún siendo ellos quienes han sabido convertir el desierto en una de las zonas más prósperas y con una de las tecnologías más avanzadas del mundo.

Caso “La industria de la miel de maple en Canadá”*

INTRODUCCIÓN

La miel extraída del árbol de maple –también conocido como arce– es uno de los productos típicos de Canadá.

El maple es tan importante para este país que, desde 1700, su hoja se ha convertido en su símbolo nacional siendo ésta incluida en el centro de su bandera.

Obviamente, Canadá es el primer productor y exportador de jarabe de maple en el mundo, representando una importante industria para el país, sobre todo para el lado este.

BREVE INFORMACIÓN SOBRE CANADÁ

Canadá se localiza en Norteamérica y tiene frontera con Estados Unidos. Es un país que cuenta con una gran extensión territorial y con abundantes recursos naturales.

*Este caso fue redactado utilizando diversas fuentes documentales las cuales son citadas a lo largo del mismo. La presentación del contenido es resultado de la síntesis de dicha información orientada hacia fines académicos.

Se agradece la participación de maestro Francisco Juan Carlos Rodríguez Ramírez por su apoyo en la complementación de los datos histórico-estadísticos de este escrito.

Históricamente hablando, Canadá obtuvo su independencia de Gran Bretaña en 1867, y en la actualidad, Canadá mantiene nexos con la Corona británica y pertenece a la Comunidad de Naciones Británicas.

La economía de mercado canadiense es muy sólida y la calidad de vida de sus habitantes es muy similar a la de los estadounidenses. Desde la Segunda Guerra Mundial, la economía del país ha crecido de manera sorprendente, pasando de una economía rural a una economía industrial de alta tecnología.

Así, algunas de sus industrias más importantes son las referentes a los químicos, los minerales, los productos alimenticios, el papel y aquellas relacionadas con la madera, la pesca, el petróleo, el gas natural y el equipo de transporte, entre algunas otras.

Tabla 1
Cifras de Canadá
(Datos de 2004)

Capital	Ottawa
Superficie total	9'984,670 km ²
Población	32'507,874
Idioma oficial	Inglés y francés
Moneda oficial	Dólar canadiense*
PIB per cápita	29,800 dólares
Crecimiento PIB	1.7 por ciento anual
Desempleo	7.8 por ciento
Exportaciones	279,300 millones de dólares
Importaciones	240,400 millones de dólares
Religión	Católica, 46 por ciento Protestante, 36 por ciento Otros, 18 por ciento
Inflación	2.8 por ciento (2003 est)

*Nota: Un dólar canadiense corresponde a 0.8301 dólares estadounidenses. Tipo de cambio al 15 de diciembre de 2004.

Fuente: "Canadá" (2004), *The World Factbook 2004*, CIA, www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ce.html#Intro (12 de diciembre de 2004).

En nuestros días, uno de los problemas más importantes que tiene que enfrentar el gobierno canadiense está arraigado en el deseo de independencia de las regiones francófonas, lo que ha ocasionado diversos enfrentamientos en los últimos años.

HISTORIA DEL MAPLE EN CANADÁ

Los indios que habitaban Norteamérica fueron los primeros que aprendieron a extraer la savia de los árboles de maple y a hervirla para obtener su azúcar. Cuando comenzaba la primavera, los indios realizaban un corte en el tronco de los árboles utilizando un hacha. En la parte inferior del corte, colocaban una especie de pequeño tubo de madera por el que fluía la savia hasta un recipiente. Posteriormente, hervían la savia en baldes de arcilla hasta obtener una miel natural y succulenta.¹

Los indios norteamericanos apreciaban mucho la miel de maple por su valor nutritivo. Desde los comienzos de la época colonial, los indios enseñaron a los colonos franceses el proceso para la elaboración de la miel de maple, práctica que fue adoptada rápidamente ya que representaba una fuente de azúcar pura de gran calidad y a un precio razonable comparado con el de otros tipos de azúcar, los cuales además de ser muy costosos, eran muy difíciles de encontrar. Tan importante se volvió la miel de maple que la comenzaron a utilizar comúnmente como hoy en día se utiliza la sal en la mesa.²

En años recientes, los métodos de producción de dicha miel han sido mejorados, sin embargo, siguen teniendo las mismas bases que los usados por los indios norteamericanos, evitando el uso de productos químicos y conservadores.

¹Cfr. "Reseña histórica", *Maple Product*, www.mapleproduct.com/historica.htm (16 de noviembre de 2004).

²Ante la gran calidad y abundancia de la miel de maple, durante la revolución de Estados Unidos, Benjamin Franklin llegó a planear la autosuficiencia del país en función a este producto. Cfr. "Origins of Maple Syrup", *Citadelle*, www.citadelle-camp.com/a_frame.html (16 de noviembre de 2004).

Entre los avances en la materia, a comienzos de la década de 1970 los científicos ayudaron a los productores de miel de maple a mejorar sus métodos de extracción a través de la utilización de bombas aspiradoras, ósmosis reversiva y uso de evaporadores.³

Hoy en día, los sistemas para la producción de la miel de maple están a la vanguardia y se basan en una de las tecnologías más modernas del mundo.

EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA MIEL DE MAPLE

Existen tres especies de árboles de maple utilizados para la producción de la miel. El principal es el *maple de azúcar* (*acer saccharum*), mientras que los otros dos son el *maple plateado* (*acer saccharinum*) y el *maple rojo* (*acer rubrum*). La razón principal por la que es utilizado el primero es por su mayor contenido de azúcar en comparación con las otras dos variedades.

Para que se pueda extraer la savia bajo las mejores condiciones, los árboles de maple deben alcanzar una edad aproximada de 40 años. Sólo durante la temporada de primavera es que los maples producen azúcar, y dicha época del año dura aproximadamente seis semanas en Canadá. En este periodo cada árbol produce entre 25 y 50 litros de savia, cantidad con la cual se produce alrededor de un litro y medio de miel de maple.⁴

El ciclo es simple, durante el periodo de vegetación, el cual va de mayo a agosto, los árboles de maple acumulan reservas de almidón. En la época de deshielo, las enzimas transforman el almidón en azúcar que se mezcla con el agua proveniente de las raíces, con

³ Cfr. *Canada's Maple Syrup Industry*, http://ats-sea.agr.ca/supply/3310_e.htm Agri-food Trade Service (16 de noviembre de 2004).

⁴ Cada árbol, si es cuidado debidamente, puede continuar viviendo hasta por un siglo, dando esta cantidad de savia. Cfr. "2002/2003 Canadian Maple Products-Situation and Trends" (2003), *Agriculture and Agri-Food Canada*.

lo que el agua cobra un sabor ligeramente azucarado. El agua o savia del maple contiene los ácidos orgánicos, minerales y agentes que forman el sabor del maple, aunque el líquido se constituye mayoritariamente por agua (entre un 96 y 99 por ciento).⁵

Cuando comienza la primavera, los productores de miel de maple realizan cortes en los árboles con un cortador que tiene una broca de un centímetro de diámetro. Con este cortador, el granjero realiza una perforación de unos 5 centímetros de profundidad e introduce un canuto, el cual sirve para guiar el agua del maple hacia un contenedor o hacia una red de tubos que se extiende entre los árboles. A cada árbol se le puede realizar hasta tres cortes, según el diámetro de su tronco.⁶

Algunas de las granjas productoras más modernas tienen equipo para concentrar el contenido de la savia para ahorrar en los costos de calentamiento y producir así miel con un color más claro. Este proceso es llamado ósmosis reversiva. Otro método que ha ganado popularidad es el de los sistemas succionadores, los cuales utilizan una red de tubos que hacen un vacío por medio de una bomba, lo que reduce la mano de obra requerida para la recolección de la savia y no daña a los árboles.

La miel de maple se obtiene al calentar la savia a una temperatura de 104 °C, aunque el producto obtenido puede variar en el contenido de azúcar y el color. Para medir estos parámetros, el productor utiliza un refractómetro o un hidrómetro a fin de determinar el contenido de azúcar, mientras que para el color se utiliza un espectómetro o colorímetro.

Si se continúa calentando la savia la miel se vuelve supersaturada, y cuando ésta se enfría a temperatura ambiente, se incrementa la concentración de azúcar por encima del nivel estable lo que hace

⁵ Cfr. "Producción", *Maple Product*, www.mapleproduct.com/produccion.htm (16 de noviembre de 2004).

⁶ *Idem*.

posible obtener otros productos de maple como la mantequilla de maple, los chiclosos de maple y el azúcar suave y dura de maple.⁷

El proceso de calentamiento y evaporación de la savia se realiza generalmente en el ingenio, llamado de manera coloquial "la cabaña de azúcar".⁸

CLASIFICACIÓN DE LA MIEL DE MAPLE CANADIENSE

Generalmente, la miel de maple se clasifica en cuatro grados, los cuales dependen de la pureza y transparencia de la miel. Estos grados son:

1. *Grado A ámbar ligero*. Es el grado más puro y está libre de otros materiales. Es una miel limpia y transparente y se caracteriza por tener una transmisión de luz no menor a 75 por ciento.
2. *Grado A ámbar medio*. Se caracteriza por tener una transmisión de luz de entre 74.9 y 60.5 por ciento.
3. *Grado A ámbar oscuro*. La transmisión de luz va de entre 60.4 y 44.0 por ciento.
4. *Grado B*. Se caracteriza por una transmisión de luz de entre 43.9 y 27.0 por ciento.⁹

Existen otras clasificaciones. Entre ellas destaca la elaborada por el Maple Products Regulations of the Canada Agricultural Products Act, la cual se presenta a continuación:

⁷ Cfr. "2002/2003 Canadian Maple Products-Situation and Trends" (2003), *Agriculture and Agri-Food Canada*, Ottawa, Ontario.

⁸ Cfr. "Producción", *Maple Product*, www.mapleproduct.com/produccion.htm (16 de noviembre de 2004).

⁹ Cfr. "Maple Syrup", Australian National University, http://sres.anu.edu.au/associated/fpt/nwfp/maplesyrup/maple3_copy.html#anchor8702944 (16 de noviembre de 2004).

Tabla 2

Clasificación de la miel de maple canadiense según las
Maple Products Regulations of the Canada Agricultural Products Act

Grado	Clase de color	Clase	Porcentaje transmisión de luz
Canada 1	Extra claro	AA	75 y más
Canada 1	Claro	A	De 60.5 a 74.9
Canada 1	Medio	B	De 44 a 60.4
Canada 2	Ámbar	C	De 27 a 43.9
Canada 3	Oscuro	D	Menos de 27

Fuente: "2002/2003 Canadian Maple Products-Situation and Trends" (2003), *Agriculture and Agri-Food Canada*, Ottawa, Ontario.

PRODUCCIÓN DE MIEL DE MAPLE EN CANADÁ

Canadá es el mayor productor de miel de maple y derivados. A nivel mundial, Canadá produce el 84 por ciento de miel de maple, mientras que Estados Unidos produce el resto. Las regiones productoras más importantes son:

- Quebec, la cual realiza el 92 por ciento de la producción total.
- Ontario, realiza con el 4 por ciento.
- New Brunswick, aportando un 3 por ciento.
- Nova Scotia y Prince Edward Island, las cuales producen el 1 por ciento.

De acuerdo con el último censo realizado por Statistics Canada, en el 2001 existían en Canadá más de 10,000 granjas dedicadas a la producción de miel de maple, siendo esta cifra equivalente a poco más del 4 por ciento de las granjas totales existentes en Canadá.

Tabla 3
Número de granjas productoras de miel de maple
existentes en Canadá y en las provincias

	1991	1996	2001
Canadá	8,765	9,546	10,305
Quebec	s/r*	6,997	7,254
New Brunswick	s/r	174	206
Ontario	s/r	2,240	2,588
Nova Scotia	s/r	s/r	128
Prince Edward I.	s/r	s/r	10

*s/r significa "sin registro".

Fuente: "2002/2003 Canadian Maple Products-Situation and Trends" (2003), *Agriculture and Agri-Food Canada*, Ottawa, Ontario.

Quebec es, con gran diferencia, la provincia más importante en cuanto a producción de productos de maple. La mayoría de la producción se localiza en la parte central y oriental de la provincia. El área de los Apalaches-Chaudière representa cerca del 40 por ciento de la producción total, mientras que la de Bas-Saint-Laurent ostenta el 18 por ciento y la de Estrie el 15 por ciento.

Por otro lado, Ontario es la segunda provincia más importante en la producción de miel de maple. La mayoría de su producción se localiza en las zonas del suroeste, principalmente en Waterloo County. Otra área importante es Lanark County en la parte oriental.

Por su parte, dentro de New Brunswick, la zona productora de Restigouche es considerada como la más importante de esta región. Otras zonas importantes son los condados de York, Madawaska, Carleton y Albert.

La producción canadiense de miel de maple en el 2003 fue de 5.7 millones de galones, lo que representó un incremento del 10 por ciento respecto al 2002. El incremento se debió principalmente al aumento del 11 por ciento en la producción de la provincia de Quebec, lo cual fue posible gracias al buen clima de la región. Por otro lado, en el 2003 la provincia de Ontario tuvo una reducción de

la producción del 5 por ciento y New Brunswick tuvo un aumento del 8 por ciento.¹⁰

En cuanto al precio por galón en el 2003, la provincia de Quebec tuvo una caída, de 29 a 26 dólares canadienses, debido a la gran cantidad de miel de la provincia. Por su parte, Ontario tuvo un precio de 49 dólares canadienses por galón y New Brunswick de 43.¹¹

Tabla 4
producción y valor bruto de miel de maple en Canadá en el 2003
(Cifras de la producción en miles de galones y del valor bruto en miles de dólares canadienses)

	<i>Producción</i>	<i>Valor</i>
Canadá	5,675	154,567
Quebec	5,298	136,973
Ontario	218	10,750
New Brunswick	159	6,845
Nova Scotia	n/a	n/a

Fuente: *Production and Value of Honey and Maple 2003* (noviembre de 2003), Statistics Canada, Agriculture Division.

Tabla 5
Algunos productores importantes de miel de maple en Canadá

<i>Nombre</i>	<i>Provincia</i>
La Ferme la Martinette	Quebec
Great Northern Maple Products	Quebec
Citadelle Coopérative de Producteurs de Sirop d'Erable	Quebec
Decacer	Quebec
Érablière Beauvan Inc	Quebec
Érablière des Alléghanys Inc.	Quebec
Érablière M and A Lehoux	Quebec
L.B. Maple Treat Corp.	Columbia Británica
Les Produits de l'Erable Hugues Beauregard	Quebec

¹⁰Cfr. *Production and Value of Honey and Maple 2003* (noviembre de 2003), Statistics Canada, Agriculture Division.

¹¹*Idem.*

Tabla 5 (Continuación)

Nombre	Provincia
Les Sucreries des Aieux Inc.	Quebec
Sirop d'érable Antonio Morin Inv.	Quebec
Sucrerie Germain	Quebec
Camp Can Aque Maple Syrup & Supplies	Ontario
Gibbons Family Farm Maple Sugar House and Museum	Ontario
Golden Treasure Maple Syrup	Ontario
Jakeman's Maple Products	Ontario
Kennedy Farms Pure Maple Syrup	Ontario
Maple Orchard Farms of Canada Ltd.	Ontario
Matthews Maple Syrup	Ontario
O'Hara Sugar Maples	Ontario
Palmer's Maple Syrup	Ontario
Thompson's Maple Products	Ontario

Fuente: Fédération des Producteurs Acéricoles du Québec. www.siroperderable.ca/en/default.asp?section=4&idArticle=124 y Ontario Maple Syrup Producers Association. www.ontariomaple.com/suppliers.html

DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO

Los productos de maple son distribuidos en Canadá a través de dos redes:

- *Ventas directas de las granjas en pequeños contenedores.* Los granjeros pueden vender sus productos directamente en sus granjas a los consumidores en contenedores de cinco litros o menos. Además, frecuentemente se colocan a los lados de las carreteras, en mercados públicos, tiendas de alimentos y de regalos, etcétera.
- *Ventas por volumen en grandes contenedores.* Alrededor del 85 por ciento de la producción se vende a compradores y exportadores por volumen en contenedores de cinco litros o más. Estos compradores distribuyen los productos a tiendas de alimentos, supermercados y otros, tanto en mercados nacionales como internacionales.¹²

¹² Cfr. "2002/2003 Canadian Maple Products-Situation and Trends" (2003), *Agriculture and Agri-food Canada*, Ottawa, Ontario.

En cuanto al consumo, cabe mencionar que cada canadiense toma, en promedio, alrededor de 160 gramos al año.

COMERCIO INTERNACIONAL DE MIEL DE MAPLE

En el renglón de exportaciones, Canadá exportó en el 2002 más de 28,685 toneladas de miel de maple a 30 países, lo que significó aproximadamente 145 millones de dólares canadienses. Con ello, continuó su tendencia registrada desde 1996, en donde la meta consiste en superar la cifra de 100 millones de dólares canadienses anuales.

Por otro lado, desde 1993 las exportaciones canadienses de productos de maple han incrementado en promedio 12.4 por ciento cada año. En el 2002, Canadá exportó 28,685 toneladas métricas de productos de maple, alcanzando así una cifra récord.

Las exportaciones son realizadas principalmente a Estados Unidos (más del 80 por ciento), seguidas por los países europeos (12 por ciento) y los asiáticos (6 por ciento). En Europa, los países importadores de productos de maple canadienses son Alemania, Gran Bretaña y Francia, los cuales representan alrededor del 70 por ciento del total en Europa. Por su parte, Japón es el principal destino en Asia.¹³

Tabla 6
Exportaciones de productos de maple canadienses
(Cifras en toneladas métricas y en miles de dólares canadienses)

Año	Toneladas M.	Valor
1997	22,813	104,496
1998	23,294	113,003
1999	23,952	110,507
2000	25,463	105,906
2001	27,711	128,604
2002	30,250	153,962
2003	29,920	147,221

¹³ *Idem.*

Tabla 7
Mercados internacionales de los productos de maple canadienses
 (Cifras en miles de dólares canadienses)

	<i>América del Norte</i>	<i>Europa</i>	<i>Asia y M. Oriente</i>
1996	73,339	16,941	6,708
1997	81,131	14,874	6,632
1998	88,046	17,347	6,090
1999	88,957	15,067	4,852
2000	82,785	16,904	4,325
2001	106,096	13,273	7,216
2002	117,592	19,102	15,695
2003	113,520	19,829	10,856

Tabla 8
Mercados internacionales de los productos de maple canadienses
 (Cifras en miles de dólares canadienses)

	<i>Oceanía</i>	<i>África</i>	<i>Sudamérica</i>
1996	1,560	33	16
1997	1,847	12	0
1998	1,341	112	0
1999	1,513	118	0
2000	1,775	20	0
2001	1,876	28	116
2002	1,456	17	0
2003	2,891	21	52

Fuente: "2002/2003 Canadian Maple Products-Situation and Trends" (2003), *Agriculture and Agri-Food Canada*, Ottawa, Ontario.

Tabla 1
Datos sobre producción de maple

Para iniciar la explotación de un árbol de maple, debe tener un mínimo de 30 años de edad y 31 centímetros de diámetro.
 Conforme va creciendo el diámetro del árbol se pueden ir agregando incisiones hasta un máximo de cuatro centímetros.
 Cada incisión rinde un promedio de 10 galones de savia por temporada, produciendo un cuarto de galón de miel.
 De 30-50 galones de savia son evaporados para hacer un galón de miel de maple.
 Al evaporar la miel, se pueden obtener crema, azúcar y dulce de maple.
 Un galón de miel se usa para producir ocho libras de dulce o azúcar de maple.
 Un galón de miel de maple pura pesa 11 libras.
 Canadá produce el 85 por ciento mundial de miel de maple.
 El consumo de productos de maple por persona, pasó de 110 g (1991) a 160 g (2001).

Tabla 2
Especies nativas de maple en EUA

<i>Nombre común</i>	<i>Distribución geográfica</i>
Sugar Maple	Noreste Estados Unidos y sureste Canadá
Black Maple	Noreste Estados Unidos y sureste Canadá
Red Maple	Este Estados Unidos y sureste Canadá
Silver Maple	Este Estados Unidos y sureste Canadá
Boxeider	Este y centro Estados Unidos y Canadá
Mountain Maple	Noreste Estados Unidos y sureste Canadá
Striped Maple	Noreste Estados Unidos y sureste Canadá
Bigleaf Maple	Costa pacífico Estados Unidos y Canadá
Chalk Maple	Sureste Estados Unidos
Canyon Maple	Montañas rocallosas Estados Unidos
Rocky Mountain Maple	Oeste Estados Unidos
Vine Maple	Costa pacífico Estados Unidos y Canadá
Florida Maple	Sureste Estados Unidos

Nota: La producción más común es de las cuatro primeras especies.

Fuente: "North American Maple Syrup Producers manual bulletin 856-96", http://ohioline.osu.edu/b856/b856_9html

Tabla 3
Información nutricional

Energía	167 calorías
Energía	699 kilojoules
Proteínas	0 gramos
Grasa	0 gramos
Carbohidratos	43 gramos
Sodio	7 mg
Potasio	117 mg

Fuente: "Maple Product.Com", www.mapleproduct.com/nutricionale.htm

Tabla 4
Cantidad diaria recomendada como porcentaje del total

Calcio	6
Hierro	5
Magnesio	2
Tiamina	6
Riboflavina	2

Fuente: "Maple Product.Com", www.mapleproduct.com/nutricionale.htm Se puede decir que la miel de maple (arce) es una fuente de tres elementos esenciales: calcio, hierro y tiamina.

Tabla 5
Valores energéticos comparativos

Miel de maple	50 cal/15 ml
Azúcar	46 cal/15 ml
Azúcar morena	51 cal/15 ml
Miel de maíz	60 cal/15 ml
Miel	64 cal/15 ml

Fuente: "Maple Product.Com", www.mapleproduct.com/nutricionale.htm

Tabla 14
Fracción arancelaria de miel de maple
(Sistema armonizado)

17	Azúcares y artículos de confitería.
17.02	Los demás azúcares, incluidas la lactosa, maltosa, glucosa y fructosa químicamente puras, en estado sólido, jarabe de azúcar sin aromatizar ni colorear, sucedáneos de la miel, incluso mezclados con miel natural, azúcar o melaza caramelizados.
17.02.20	Azúcar y jarabe de arce (maple).
17.02.20.10	Azúcar sólido de arce, con aromatizantes o colorantes añadidos.
17.02.20.90	Los demás.

Fuente: "Textos de Arancel", www.taric.es

Tabla 15
Principales mercados de importación de los productos
de maple a Canadá
(Cifras en miles de dólares canadienses)

	<i>Estados Unidos</i>	<i>Total</i>
1999	2,138	2,160
2000	1,389	1,440
2001	2,697	2,738
2002	3,560	3,576
2003	3,642	3,671
2004 (oct.)	5,214	5,309

Fuente: http://strategis.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/tdo/tdo.php (febrero de 2005).

Tabla 16
Principales mercados internacionales de los
productos de maple canadienses
(Cifras en toneladas)

	<i>Estados Unidos</i>	<i>Japón</i>	<i>Alemania</i>	<i>Total</i>
1997	18,249	783	1,384	22,813
1998	18,626	883	1,424	23,295
1999	18,927	695	1,350	23,945
2000	20,516	662	1,953	25,454
2001	23,087	1,004	1,243	27,710
2002	3,336	2,130	1,724	30,250
2003	1,173	1,407	1,736	27,158
2004	19,066	1,677	1,641	25,230

Fuente: Table 5, exports by H.S. 6 digit commodity and country-Trade Statistics (cifras de noviembre de 2003 y octubre de 2004).

Tabla 17
Principales mercados internacionales
de los productos de maple canadienses
(Cifras en miles de dólares canadienses)

	<i>Estados Unidos</i>	<i>Japón</i>	<i>Alemania</i>	<i>Total</i>
1997	81,131	4,822	6,309	104,496
1998	88,045	5,891	6,218	113,003
1999	88,957	4,679	5,416	110,455
2000	82,785	4,148	7,060	105,850
2001	961,092	6,852	4,493	128,603
2002	117,592	15,294	7,408	153,961
2003	103,215	8,944	6,801	133,567
2004	91,635	10,846	7,834	125,534

Fuente: Table 5, exports by H.S. 6 digit commodity and country-Trade Statistics (cifras de noviembre de 2003 y octubre de 2004).

Tabla 10
Principales mercados internacionales
de los productos de maple canadienses
(Precios en miles de dólares canadienses por tonelada)

	<i>Estados Unidos</i>	<i>Japón</i>	<i>Alemania</i>	<i>Total</i>
1997	4.45	6.16	4.56	4.58
1998	4.73	6.67	4.37	4.85
1999	4.70	6.73	4.01	4.61
2000	4.04	6.27	3.61	4.16
2001	4.60	6.82	3.61	4.64
2002	5.04	7.18	4.30	5.09
2003	4.87	6.36	3.92	4.92
2004	4.81	6.47	4.77	4.98

Fuente: Table 5, exports by H.S. 6 digit commodity and country-Trade Statistics (cifras de noviembre de 2003 y octubre de 2004).

Tabla 11
Producción de productos de maple
(En miles de toneladas)

	<i>Quebec</i>	<i>Ontario</i>	<i>Canadá</i>	<i>Estados Unidos</i>
1994	24.7	1.3	26.7	6.6
1995	18.1	1.5	20.2	5.5
1996	23.0	2.1	25.8	7.8
1997	26.3	1.4	28.5	6.5
1998	25.8	1.1	27.8	5.8
1999	31.2	1.4	33.4	5.9
2000	41.3	2.2	44.0	6.2
2001	28.3	1.3	30.1	5.7
2002	28.3	1.4	30.6	7.4
2003	34.1	1.3	36.6	6.3

Fuente: *Canadian Maple Products situation and trends*, www.agr.ca/misb/hort/trends-tendances/maple_e.php (2003-2004).

Tabla 12
Producción de productos de maple
(En millones de dólares canadienses)

	Quebec	Ontario	Canadá	Estados Unidos
1994	88.1	9.5	102.9	N/A
1995	79.2	10.1	93.3	28.7
1996	105.0	15.1	124.5	42.2
1997	118.0	10.3	133.4	35.2
1998	125.4	8.3	140.4	32.2
1999	134.1	10.7	150.3	32.8
2000	161.3	17.7	182.2	33.9
2001	133.3	10.8	147.5	32.4
2002	134.5	11.01	151.4	40.5
2003	136.7	10.8	155.7	35.6

Fuente: *Canadian Maple Products situation and trends*, www.agr.ca/misb/hort/trends-tendances/maple_e.php (2003-2004).

Tabla 13
Consumo aparente de productos de maple en Canadá
(En dólares canadienses)

	<i>PRODN</i>	<i>IMP</i>	<i>EXP</i>	<i>CAP</i>
1994	102,858			
1995	93,324			
1996	124,470			
1997	133,422		104,496	
1998	140,351		113,003	
1999	150,304	2,160	110,507	41,957
2000	182,179	1,440	105,906	77,713
2001	147,478	2,738	128,604	21,612
2002	151,416	3,576	153,962	1,030
2003	155,721	3,671	147,221	12,171

Nota: Cálculo: $CAP = Producción + Importación - Exportación$.

Caso “La industria de los productos del mar en Noruega”*

INTRODUCCIÓN

La industria de los productos del mar en Noruega es un caso de éxito. La pesca y la acuicultura se han convertido en parte muy importante de la economía de este país. Hoy en día, el salmón noruego es conocido en todo el mundo al igual que otros productos como el bacalao y la trucha.

BREVE INFORMACIÓN SOBRE NORUEGA

Noruega se localiza al norte de Europa y tiene frontera con Suecia, Finlandia y Rusia. Este nórdico país estuvo habitado y gobernado por los vikingos durante varios siglos. En 1397, Noruega fue absorbida por una unión con Dinamarca y permaneció así por más de dos siglos. En 1814, los noruegos se resistieron a ceder su país a los suecos y adoptaron una nueva constitución. Años después, Noruega fue invadida por los suecos, quienes aceptaron la constitución de los noruegos a cambio de que ellos accedieran a la unión bajo el reinado de un rey sueco. En 1905 se llevó a cabo un referéndum tras el cual los noruegos consiguieron su total independencia.

*Este caso fue redactado utilizando diversas fuentes documentales las cuales son citadas a lo largo del mismo. La presentación del contenido es resultado de la síntesis de dicha información orientada hacia fines académicos.

En lo que respecta a la Primera y Segunda Guerra Mundial, Noruega decidió permanecer neutral, sin embargo, durante la Primera Guerra Mundial su flota fue severamente dañada y en la Segunda Guerra Mundial los nazis ocuparon el país por cinco años, por lo que en 1949 Noruega decidió dejar de permanecer neutral e ingresó en la OTAN.

A finales de la década de 1960 fueron descubiertas en Noruega grandes cantidades de petróleo y gas, lo que impulsó fuertemente la economía del país, hasta el grado de convertirse en el tercer exportador a nivel mundial, tan sólo detrás de Arabia Saudita y Rusia. Hoy en día, Noruega es uno de los países más desarrollados del mundo y cuenta con uno de los niveles de vida más elevados.¹

La economía noruega se basa en el capitalismo, en donde se combina el libre mercado y la intervención del gobierno. Gracias a que han sabido aprovechar sus recursos naturales, los noruegos cuentan con importantes industrias entre las que destacan la del petróleo y gas, la minería, el papel y la de los productos del mar.

Como dato interesante, a pesar de contar con todos los requisitos, los noruegos han decidido a través de dos referéndums, no ingresar a la Unión Europea.

ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE LOS PRODUCTOS DEL MAR EN NORUEGA

Desde la época de los vikingos, los noruegos han sido grandes pescadores y a lo largo de su historia se han ganado dicha fama gracias a sus habilidades para la navegación y construcción de embarcaciones. Durante el siglo XIX y parte del siglo XX Noruega era un país pobre, en donde la pesca y la agricultura eran las principales actividades que hacían sus habitantes para sobrevivir. Poco a poco, los noruegos fueron elaborando nuevas herramientas y métodos para pescar, con lo que esta actividad fue evolucionando y ganando impor-

¹Cfr. "Norway" (2004), *The World Factbook 2004*, CIA, www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ce.html#Intro (30 de diciembre de 2004).

tancia con el paso de los años hasta que el país se convirtió en uno de los productores marítimos más importantes del mundo.

Tabla 1
Cifras de Noruega
(Datos de 2004)

Superficie total	38,155 km ²
Población	4'574,560
Idioma oficial	Noruego
Moneda oficial	Corona noruega*
PIB per cápita	37,800 dólares
Crecimiento PIB	0.6 por ciento anual
Desempleo	4.7 por ciento
Longitud costera	25,148 km
Exportaciones	67,270 millones de dólares
Importaciones	40,190 millones de dólares

*Nota: Una corona noruega equivale a 0.1648 dólares estadounidenses. Tipo de cambio al 15 de diciembre de 2004.

Fuente: "Minidatos sobre Noruega 2004" (2004), *Statistics Norway*. "Norway" (2004), *The World Factbook 2004*, CIA, www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ce.html#Intro (30 de diciembre de 2004).

En 1970 tuvo su origen la acuicultura en Noruega. Ésta se basaba en la producción de trucha, alcanzando una producción anual de 640 toneladas, la cual era destinada al mercado doméstico y realizada en 55 granjas. Durante las siguientes décadas la acuicultura noruega tuvo un gran crecimiento.²

LA PESCA

En el 2003 los pescadores noruegos atraparon cerca de 2.7 millones de toneladas métricas de peces.³ Con esto, Noruega se situó en el

² Cfr. Jon Arne Grottum (2004), *The Norwegian Experience*, presentación elaborada para la Norwegian Seafood Federation.

³ Cfr. Svein Ludvigsen (19 de octubre de 2004), *Vision for a Modern Marine Future*, discurso realizado por el ministro de Pesca y Asuntos Pesqueros de Noruega Svein Ludvigsen en la Cámara de Comercio Noruego-Americana de Seattle. Página Oficial del Ministerio de Pesca y Asuntos Costeros de Noruega. <http://odin.dep.no/fkd/engelsk/p10001957/p10001958/047031-990002/dok-bn.html> (30 de diciembre de 2004).

noveno lugar dentro de los países pesqueros más importantes del mundo, algo muy meritorio si se toma en cuenta el pequeño territorio con el que cuentan los noruegos comparado con el de otras potencias pesqueras.

Tabla 2
Volumen total de la pesca Noruega del 2000 al 2002
(Cifras en toneladas)

Especie	2000	2001	2002
Arenque	799,946	581,161	569,800
Espadín	6,425	12,465	2,600
Caballa	174,225	180,603	184,200
Capelín	373,986	482,834	531,600
Pescadillas azules	553,478	573,686	558,100
Abadejo noruego	171,927	214,582	202,000
Caballa caballo	2,084	7,988	36,700
Bacalao	219,192	208,767	227,600
Abadejo	45,935	51,642	54,900
Abadejo azul	17,733	14,583	16,100
Salmón	26,274	28,656	16,300
Halibut	13,019	15,152	11,500
Gamba	66,520	65,314	66,600
Crustáceos	597	691	700
Quelpo	192,426	175,210	182,600
Otras especies	229,644	246,781	248,900
Total	2'893,411	2'860,115	2'910,200

Fuente: *Facts About the Norwegian Fisheries Industry* (septiembre de 2003), Asociación Noruega de Pescadores, Federación Noruega de Productos del Mar y Ministerio Noruego de Pesca.

No obstante que el número de pescadores en Noruega disminuyera considerablemente de 1960 a 1975, de 61,000 a 35,000, siendo para 1995 de 24,000, en estos últimos 50 años la eficiencia en la pesca noruega se ha incrementado gracias a la mejora de los métodos y equipos. Por tal motivo, la disminución no estribó en las preferencias del desarrollo de otro tipo de actividades por parte de los noruegos, sino que tuvo que ver con el establecimiento de un criterio de selección más estricto, en donde los pescadores que querían registrarse debían cubrir ciertos requisitos y ser más profesionales.

En el 2002 había 18,648 pescadores registrados en Noruega, de los cuales el 75 por ciento tomaba esta actividad como su principal ocupación. Cabe mencionar que aunque el número de pescadores continúa disminuyendo, el ritmo del mismo ha bajado un poco.

Tabla 3
Número de pescadores en Noruega según el grado de ocupación

Año	Única o principal ocupación	Secundaria	Ocupación Total
1948	68,400	17,100	85,500
1960	45,200	15,700	60,900
1980	25,140	9,649	34,789
1995	17,160	6,493	23,653
2000	14,259	5,835	20,094
2001	13,700	5,267	18,967
2002	13,913	4,735	18,648

Fuente: *Acuacultura y pesca 2003* (2003), Ministerio Noruego de Pesca.

Para finales del 2002 existían en Noruega 10,651 embarcaciones pesqueras registradas. De éstas, 8,165 eran botes techados, mientras que 2,847 eran abiertos. De todas las embarcaciones registradas, sólo una parte es utilizada todo el año. Los condados en donde se registraron más embarcaciones pesqueras fueron Nordland, Finnmark, Troms, More og Romsdal y Agder/Ostlandet.⁴

Es importante mencionar que Noruega, a pesar de ser un país pequeño, tiene la tercera flota marítima más grande del mundo. En el 2003, la flota noruega utilizada para el comercio internacional estaba compuesta por 1,622 embarcaciones, lo cual no es extraño, ya que a lo largo de la historia los noruegos se han distinguido por ser excelentes constructores de embarcaciones.

⁴Cfr. *Facts About the Norwegian Fisheries Industry* (septiembre de 2003), Asociación Noruega de Pescadores, Federación Noruega de Productos del Mar y Ministerio Noruego de Pesca.

Tabla 4
 Número de embarcaciones pesqueras
 registradas por condado en 2001 y 2002

Condado	2001	2002
Finnmark	1,586	1,621
Troms	1,982	1,844
Nordland	3,192	2,729
Nord-Trondelag	446	332
More og Romsdal	375	366
Sogn og Fjordane	1,391	1,173
Hordland	650	557
Rogaland	743	681
Vest-Agder	435	355
Aust-Agder	176	144
Telemark	94	85
Vestfold	132	93
Buskerud	9	7
Akershus	28	20
Oslo	16	10
Ostfold	186	146
Total	11,932	10,651

Fuente: *Acuicultura y Pesca 2003* (2003), Ministerio Noruego de Pesca.

Otro dato interesante es que Noruega posee el 20 por ciento del mercado mundial de los seguros marítimos, agentes marítimos y bancos para el financiamiento marítimo, siendo uno de los líderes en estas ramas.⁵

LA ACUACULTURA

Si bien la historia de la acuicultura noruega es corta, también ha sido muy exitosa. La acuicultura en Noruega es una de las más desarrolla-

⁵Cfr. Svein Ludvigsen (19 de octubre de 2004), *Vision for a Modern Marine Future*, discurso realizado por el ministro de Pesca y Asuntos Pesqueros de Noruega, Svein Ludvigsen, en la Cámara de Comercio Noruego-Americana de Seattle. Página Oficial del Ministerio de Pesca y Asuntos Costeros de Noruega. <http://odin.dep.no/fkd/engelsk/p10001957/p10001958/047031-990002/dok-bn.html> (30 de diciembre de 2004).

das y productivas del mundo. Hoy en día, la producción de las granjas noruegas se basa en el salmón y la trucha, y es realizada en 800 establecimientos, número que continúa creciendo. La producción en granjas aproximada en el 2004 fue de 600,000 toneladas, siendo la mayor parte de la misma utilizada para exportación. De esta forma, Noruega se ha convertido en el mayor productor de salmón atlántico del mundo. Con estas cifras se pone de manifiesto el éxito y la evolución que la acuicultura noruega ha tenido en relativamente poco tiempo.⁶

Existen varios factores que se han combinado para que la acuicultura noruega sea exitosa. Uno de ellos es la larga franja costera que tiene el país, la cual destaca por su limpieza, haciendo de ella un lugar ideal para la producción de pescado. En Noruega se han implementado estrictas regulaciones y principios de sustentabilidad, los cuales incluyen el cuidado de la salud y bienestar de los peces, así como también el mantenimiento y cuidado del medio ambiente.

Por otro lado, en años recientes la acuicultura noruega ha experimentado algunos cambios estructurales importantes. Anteriormente los dueños de las granjas no podían tener varias instalaciones y los propietarios locales debían constituir una propiedad mayoritaria de las granjas, situación que cambió en 1991. En la actualidad se necesitan licencias otorgadas por las autoridades para el establecimiento de granjas productoras de pescados y crustáceos, con lo que existe una tendencia a que un pequeño número de compañías controlen varias licencias. Esto ha provocado que se incremente la cooperación entre varias de estas compañías dedicadas a la acuicultura.⁷

Otros factores que han tenido que ver para el éxito y desarrollo de la acuicultura en Noruega son:

- Condiciones climatológicas favorables para el cultivo del salmón y la trucha.

⁶ Cfr. Jon Arne Grotum (2004), *The Norwegian Experience*, presentación elaborada para la Norwegian Seafood Federation.

⁷ Cfr. "The Aquaculture Industry in Norway", *Aquamedia*, www.aquamedia.org/production/countries/norway_en.asp (30 de diciembre de 2004).

- Investigación y desarrollo.
- Entrenamiento y capacitación de los empleados de las granjas.
- Población numerosa de salmón salvaje.
- Conocimiento sobre la cría de salmón y trucha.
- Infraestructura bien construida.
- Acceso a materias primas, especialmente al alimento.
- Tecnología en las redes, la cual reduce el riesgo de lesiones en los peces y facilita el manejo y la inspección de los mismos.
- Peces saludables que no requieren del uso de antibióticos.
- Estricto control veterinario.

La acuicultura representa una fuente importante de empleos en Noruega, sobre todo en las regiones costeras. Hoy en día existen alrededor de 4,600 personas trabajando de manera directa en las granjas noruegas de pescados y crustáceos. Además, existen cerca de 20,000 empleados que tienen que ver de manera indirecta con la acuicultura, los cuales trabajan en la provisión de servicios y productos como equipo, transporte, embalaje, alimentos para los peces, etcétera.

Tabla 5
Número de empleados que trabajaron
de manera directa en las granjas de pescados y crustáceos

Año	Hombres	Mujeres
2001	3,897	589
2000	3,719	603
1999	3,770	576
1998	3,526	542
1997	3,590	607

Fuente: *Facts About the Norwegian Fisheries Industry* (septiembre de 2003), Asociación Noruega de Pescadores, Federación Noruega de Productos del Mar y Ministerio Noruego de Pesca.

Como era de esperarse, el salmón atlántico y la trucha arcoiris representan la mayor parte de la producción en las granjas noruegas. En el 2003, la producción de salmón y trucha de las granjas

Tabla 6

Número de empleados que trabajaron de manera directa en las granjas de pescados y crustáceos por condados en 2001

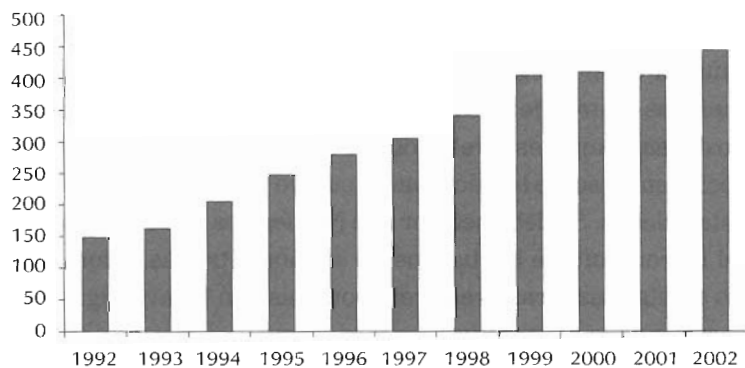
Condado	Hombres	Mujeres
Hordaland	730	132
Nordland	631	88
More og Romsdal	548	81
Sor-Trondelag	471	101
Troms	495	57

Fuente: *Facts About the Norwegian Fisheries Industry* (septiembre de 2003), Asociación Noruega de Pescadores, Federación Noruega de Productos del Mar y Ministerio Noruego de Pesca.

tuvo un valor superior a los 1,800 millones de dólares, cifra que representó el 38 por ciento del valor total de las exportaciones noruegas de pescado.

Gráfica 1

Producción de salmón en Noruega de 1992 al 2002
(Cifras en miles de toneladas)



Fuente: *Facts About the Norwegian Fisheries Industry* (septiembre de 2003), Asociación Noruega de Pescadores, Federación Noruega de Productos del Mar y Ministerio Noruego de Pesca.

Además del salmón y la trucha, otras especies son producidas en las granjas, aunque en pequeñas cantidades. Entre ellas se encuentran el bacalao, el halibut, los mejillones azules, los ostiones y las escalopas.

Tabla 7
Principales mercados para el salmón noruego en el 2002
(Cifras en coronas noruegas)

<i>País</i>	<i>Valor</i>
Francia	1,517 millones
Dinamarca	1,422 millones
Japón	1,050 millones
Alemania	833 millones
Suecia	485 millones
España	474 millones
Estados Unidos	448 millones
Rusia	421 millones
Holanda	359 millones
Italia	351 millones

Fuente: *Acuicultura y pesca 2003* (2003), Ministerio Noruego de Pesca.

La investigación ha sido muy importante para el desarrollo de la acuicultura noruega. A lo largo de las costas se han establecido numerosos centros de investigación, ya que el crecimiento y desempeño de las granjas está relacionado con la adquisición de nuevos conocimientos sobre las técnicas de cultivo y mejora de los equipos e instalaciones. Se debe señalar que Noruega es uno de los líderes en el incremento de los bancos de salmón y trucha, además de serlo en algunas otras áreas relacionadas con la investigación y desarrollo de la acuicultura.

Por otro lado, la investigación tiene también un papel importante dentro de la preservación del medio ambiente en las costas, un aspecto fundamental para los noruegos ya que sin costas limpias, el crecimiento de la acuicultura no sería posible.

Las granjas están bien distribuidas a lo largo del litoral para evitar el aglomeramiento de las mismas en algunos lugares, lo que podría dañar la armonía y las condiciones para el cultivo de los peces y crustáceos. Además, se prohíbe el tráfico de embarcaciones en un rango de 20 metros de distancia de las granjas, así como también la pesca en un rango de 100 metros.⁸

La investigación ha permitido también la mejora en la tecnología de las redes. Para los granjeros es muy importante evitar que los peces escapen de las granjas, por lo que la construcción de redes adecuadas se ha vuelto un aspecto prioritario. No obstante, el número de peces que escapan de las granjas es todavía elevado, lo que causa importantes pérdidas a los acuicultores.⁹

Tabla 8
Número de peces (salmón y trucha) que
escaparon de las granjas noruegas en 2002

<i>Condado</i>	<i>Escapes</i>
Finnmark	101,000
Troms	56,000
Nordland	214,000
Trondelag	63,000
More og Romsdal	19,000
Sogn og Fjordane	57,000
Hordaland	76,000
Rogaland	30,000
Agder/Ostlandet	0
Total	614,000

Fuente: *Acuicultura y Pesca 2003* (2003), Ministerio Noruego de Pesca.

Un problema al que se enfrenta actualmente la acuicultura en Noruega es la lucha por las áreas marinas y costeras ya que existen muchos sectores que tienen distintos intereses por estable-

⁸ Cfr. "The Aquaculture Industry in Norway", *Aquamedia*, www.aquamedia.org/production/countries/norway_en.asp (30 de diciembre de 2004).

⁹ Red con arillo de plástico utilizada en las granjas noruegas. SINTEF Pesca y Acuicultura.

cerse en esas regiones. Entre estos sectores, además de los acuicultores, se encuentran los pescadores, los militares y los empresarios que desean utilizar las áreas costeras para la recreación. Por ello, se busca que estos sectores cooperen entre sí y que se elabore una adecuada planeación que pueda solucionar los conflictos de intereses.

El Consejo Noruego de Investigación ha desarrollado diversos escenarios sobre la situación de la acuicultura del país en el futuro. Uno de los escenarios establece que para el 2020, la acuicultura tenga una importante producción en el mar y que los conflictos originados por el uso de las zonas costeras hayan generado una necesidad de cambio. La investigación deberá dar como resultado una acuicultura más moderna y eficiente, en donde las granjas sean controladas remotamente por satélite. Los biosensores deberán vigilar el bienestar de los peces. El procesamiento tendrá lugar en instalaciones completamente automatizadas basadas en nuevas tecnologías, elaborando así productos sumamente frescos a la medida de las demandas específicas de los consumidores en mercados clave. La logística avanzada y el comercio por Internet serán una parte integral del proceso productivo, brindando a los clientes productos del mar de calidad a la medida de sus necesidades y justo a tiempo.¹⁰

LA INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN

La investigación y la educación tienen un papel muy importante dentro de la industria de los productos del mar en Noruega. El Consejo de Investigación de Noruega, con sede en Oslo, y el Instituto de Investigación Marina, localizado en Bergen, auxilian y aconsejan al Ministerio de Pesca en cuestiones relativas a la investigación y administración de los recursos marinos del país. Por tal motivo,

¹⁰Svein Ludvigsen (2004), "Visions for Modern Aquaculture's Future", conferencia realizada por el ministro de Pesca de Noruega Svein Ludvigsen en Aqua Vision 2004, <http://odin.dep.no/fkd/engelsk/p10001957/p10001958/008031-090040/dok-bn.html> (30 de diciembre de 2004).

los fondos destinados para estas actividades son canalizados parcialmente a través del Instituto de Investigación de Noruega, del Instituto de Investigación Marina, del Instituto Nacional de Nutrición e Investigación de los Productos del Mar y del Instituto Noruego de Pesca e Investigación Acuícola.

El propósito principal del Consejo de Investigación de Noruega es aumentar el conocimiento y contribuir a las necesidades de la investigación pública a través de la promoción de investigación básica y aplicada en todos los campos.

Por otro lado, el Instituto de Investigación Marina se dedica a la investigación de las costas y el ambiente marino, bancos de peces y otros organismos marinos, así como también de la acuicultura. Este instituto tiene varias bases y embarcaciones donde se realiza investigación y está en contacto con otros organismos dedicados a esta actividad en el extranjero.

El Instituto Noruego de Pesca e Investigación Acuícola es una compañía perteneciente al grupo de investigación NORUT, el cual tiene sus oficinas principales en Tromsø. Este instituto posee su propia estación de investigación.¹¹

El Fondo para la Investigación de la Industria de la Pesca y Acuicultura (FHF) fue fundado en el año 2000 y tiene como uno de sus principales objetivos fortalecer la investigación y desarrollo del sector, además de incrementar el potencial para la creación de valor.

Y por su parte, el Instituto Nacional de Nutrición e Investigación de Productos del Mar brinda asesoría a las autoridades pesqueras sobre asuntos nutricionales. Este instituto lleva a cabo diversas actividades de investigación para incrementar el valor nutritivo del pescado y otros recursos marinos.¹²

Adicionalmente existen varias escuelas y universidades, sobre todo en los distritos costeros, que ofrecen educación y entrenamiento

¹¹ Cfr. *Facts About the Norwegian Fisheries Industry* (septiembre de 2003), Asociación Noruega de Pescadores, Federación Noruega de Productos del Mar y Ministerio Noruego de Pesca.

¹² *Idem*.

en diversos temas relacionados con la pesca, acuicultura, mercadotecnia e industrias costeras, lo que hace de la industria pesquera noruega una de las más profesionales y mejor capacitadas del mundo.

De esta forma, la investigación y desarrollo en Noruega en el sector pesquero abarca un amplio campo que incluye recursos marinos, salud de los peces, tecnología pesquera, desarrollo industrial, nutrientes y asuntos comerciales.

LAS PROCESADORAS DE PRODUCTOS DEL MAR

La industria procesadora de productos del mar en Noruega está formada por un gran número de pequeñas y medianas empresas localizadas a lo largo de todas las costas. En el 2001, más de 600 empresas procesadoras dieron empleo a más de 12,000 personas.

Recientemente, muchas compañías han invertido en la modernización de sus instalaciones y en la compra de mejores equipos, así como también en la capacitación y desarrollo de las habilidades de sus empleados para asegurar la calidad de sus productos. Por otro lado, han desarrollado nuevas iniciativas de mercadotecnia para incrementar sus ventas.

Sin embargo, en años recientes la industria procesadora ha tenido que enfrentarse a una serie de obstáculos. Entre ellos se encuentran los altos costos del país, una tendencia negativa en el tipo de cambio y el deterioro en el acceso al mercado de la Unión Europea. Por ello, los empresarios han tenido que llevar a cabo una reestructuración en algunos sectores de la industria procesadora y en algunos casos han trasladado sus compañías a países con menores costos, siendo el principal desafío de Noruega explotar el acceso a materia prima fresca y de calidad superior.¹³

¹³ Cfr. *Acuicultura y pesca 2003* (2003), Ministerio Noruego de Pesca.

Tabla 9
 Productos del mar procesados en 2001

Productos	Empresas	Empleados
Pescado congelado	77	3,550
Enlatados	9	310
Gambas	14	430
Mejillones y crustáceos	19	90
Otros	107	2,810
Ahumados, cortados, etcétera	90	1,360
Aceites y proteínas	28	600
Total	598	11,870

Fuente: *Facts About the Norwegian Fisheries Industry* (septiembre de 2003), Asociación Noruega de Pescadores, Federación Noruega de Productos del Mar y Ministerio Noruego de Pesca.

LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE

La industria pesquera en Noruega contrata cada año una gran cantidad de servicios de transporte, los cuales ascienden a varios millones de coronas noruegas. El pescado es transportado tanto en territorio nacional como al extranjero a través de carreteras, mar y aire. Aproximadamente cada 30 minutos durante los 365 días del año un camión con 20 toneladas de pescado atraviesa las fronteras noruegas con destino a varios mercados internacionales. Por ello, muchas empresas de transporte y embalaje en Noruega dependen de la pesca y acuicultura.

LA EXPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL MAR NORUEGOS

Noruega ocupa el tercer lugar dentro de los principales países exportadores de productos del mar, tan sólo detrás de China y Tailandia, y seguido por Estados Unidos y Canadá.¹⁴

¹⁴Cfr, Svein Ludvigsen (19 de octubre de 2004), "Vision for a Modern Marine Future", discurso realizado por el ministro de Pesca y Asuntos Pesqueros de Noruega

Cerca del 90 por ciento de los productos del mar de Noruega son exportados a más de 150 países en todo el mundo. En el 2002, el valor total de las exportaciones de productos del mar superó los 4,700 millones de dólares. Eso contrastando con las cifras de hace 10 años, cuando el valor total de las exportaciones de productos del mar en Noruega era tan sólo de un poco más de la mitad de la cifra alcanzada en 2002.¹⁵

Tabla 10
Exportaciones de productos del mar noruegos de 1992 al 2002
(Cifras en toneladas)

Año	Pesca	Granjas	Total
1992	1'103,528	137,519	1'241,047
1993	1'246,649	147,787	1'394,435
1994	1'274,251	179,824	1'454,075
1995	1'421,476	214,791	1'636,267
1996	1'584,092	252,928	1'837,020
1997	1'734,142	283,419	2'017,562
1998	1'632,512	315,579	1'948,091
1999	1'710,949	373,238	2'084,187
2000	1'772,976	370,608	2'143,583
2001	1'650,022	383,980	2'034,002
2002	1'687,447	423,100	2'110,546

Fuente: *Acuicultura y Pesca 2003* (2003), Ministerio Noruego de Pesca.

Svein Ludvigsen en la Cámara de Comercio Noruego-Americana de Seattle. Página Oficial del Ministerio de Pesca y Asuntos Costeros de Noruega. <http://odin.dep.no/fkd/engelsk/p10001957/p10001958/047031-990002/dok-bn.html> (30 de diciembre de 2004).

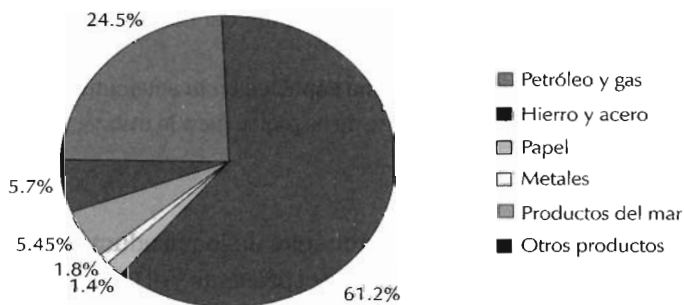
¹⁵Crf. *Facts About the Norwegian Fisheries Industry* (septiembre de 2003), Asociación Noruega de Pescadores, Federación Noruega de Productos del Mar y Ministerio Noruego de Pesca.

Tabla 11
Principales mercados de exportación para los
productos del mar en 2002
(Valor en miles de millones de coronas noruegas
y cantidad en toneladas)

País	Valor	Cantidad
Japón	3.7	251,666
Dinamarca	2.9	380,960
Francia	2.2	89,755
Gran Bretaña	2.0	128,647
Rusia	1.8	236,684
Portugal	1.7	50,272
Suecia	1.5	59,779
Alemania	1.4	72,993
Estados Unidos	1.3	48,563
Italia	1.1	26,654

Fuente: *Acuicultura y Pesca 2003* (2003), Ministerio Noruego de Pesca.

Gráfica 2
Principales productos de exportación de Noruega en 2002



Fuente: *Facts About the Norwegian Fisheries Industry* (septiembre de 2003), Asociación Noruega de Pescadores, Federación Noruega de Productos del Mar y Ministerio Noruego de Pesca.

Tabla 12

Principales países exportadores de productos del mar en 2001
(Cifras en millones de dólares)

<i>País</i>	<i>Exportaciones</i>
Tailandia	4,039 millones
China	3,999 millones
Noruega	3,364 millones
Estados Unidos	3,316 millones
Canadá	2,798 millones
Dinamarca	2,666 millones
Chile	1,939 millones
España	1,848 millones
Taiwán	1,821 millones
Vietnam	1,781 millones

Fuente: *Acuicultura y pesca 2003* (2003), Ministerio Noruego de Pesca.

Así, aunque en décadas recientes esta industria haya crecido de manera significativa, tanto el gobierno como las empresas deberán lograr una cooperación en elementos clave como lo son:

- El incremento en el valor agregado del sector tradicional de los productos del mar.
- La introducción de nuevas especies en la acuicultura.
- Trabajar con el ambiente de negocios para la utilización de biotecnología marítima.

Por todo lo anterior, la industria de los productos del mar en Noruega es muy importante para el presente y el futuro de la economía del país, ya que inevitablemente el petróleo y el gas se acabarán algún día.

ANEXO

INSTITUCIONES IMPORTANTES EN LA INDUSTRIA DE LOS PRODUCTOS DE MAR NORUEGA

Federación Noruega de Productos del Mar (FHL)

Es una federación nacional de empleadores con sede en Oslo que organiza a más de 600 compañías, las cuales agrupan a más de 10,000 trabajadores. La FHL está afiliada a la Confederación Noruega de Negocios e Industria (NHO) y se encarga de cuidar los intereses de sus miembros en las áreas de políticas de negocios, condiciones salariales y de trabajo, así como también de salud, seguridad y medio ambiente.¹⁶

La FHL se divide en cuatro ramas:

- FHL Industria y exportaciones.
- FHL Acuicultura.
- FHL Alimentación para los peces.
- FHL Comida para los peces.

Entre los objetivos de la FHL se encuentran:

- Proteger y promover los intereses comunes de sus miembros.
- Proveer a sus miembros con las condiciones óptimas y con un potencial de desarrollo que incremente la competitividad, creando empleos seguros y atractivos.
- Asegurar la eficiente promoción de la industria.
- Incrementar las habilidades para el desarrollo de la industria.
- Desarrollar relaciones favorables y productivas entre sus miembros, empresas, empleados y organizaciones.
- Proteger y promover los intereses de sus miembros en la NHO.¹⁷

¹⁶Cfr. *Aquaculture in Norway* (2003), Federación Noruega de Productos del Mar (FHL).

¹⁷Cfr. *Facts About the Norwegian Fisheries Industry* (septiembre de 2003), Asociación Noruega de Pescadores, Federación Noruega de Productos del Mar y Ministerio Noruego de Pesca.

Asociación Noruega de Pescadores (NFL)

Es una organización políticamente independiente basada en membresías voluntarias de pescadores, los cuales se registran a través de las asociaciones de los condados. Los miembros poseen embarcaciones o equipo y trabajan por repartición de ganancias o por porcentaje. La NFL trabaja en cooperación con las autoridades nacionales y tiene un papel importante en el desarrollo de las áreas costeras del país.

Consejo Noruego para la Exportación de Productos de Mar (EFF)

Es un organismo de mercadotecnia que trabaja de manera conjunta con las industrias de pesca y acuicultura. Su objetivo principal es incrementar el interés por los productos del mar en Noruega y en el mundo. El EFF es financiado por la industria de pesca y acuicultura a través de impuestos a las exportaciones de productos del mar.

Caso “La industria del whisky en Escocia”*

INTRODUCCIÓN

El whisky escocés, mejor conocido como *Scotch Whisky* es una de las bebidas alcohólicas más reconocidas a nivel mundial, además de ser uno de los productos más relacionados con su tierra natal, ya que por lo general al hablar de whisky es inevitable pensar en Escocia.

Aunque esta bebida es producida en otros países, es en Escocia donde tiene lugar el whisky de mejor calidad y prestigio debido a que sus ingredientes y proceso de elaboración son únicos. Así, puede decirse que el whisky es la “sangre de Escocia”, gracias a la importancia que esta bebida ha tenido para los escoceses a lo largo de su historia.

BREVE INFORMACIÓN SOBRE ESCOCIA

Escocia forma parte del Reino Unido y se localiza al norte de Inglaterra. Su territorio está dividido en dos regiones: Highlands y Lowlands, además de estar compuesto por numerosas islas. A lo largo de su

* Este caso fue redactado utilizando diversas fuentes documentales las cuales son citadas a lo largo del mismo. La presentación del contenido es resultado de la síntesis de dicha información orientada hacia fines académicos.

territorio, la mayor concentración de su población se da en la zona central.

A lo largo de su historia, los escoceses han buscado su independencia, razón por la cual han tenido muchos conflictos con los ingleses. En el Acta de Unión de 1707, Inglaterra y Escocia acordaron permanecer unidas como Gran Bretaña. Hoy en día, los escoceses no han podido conseguir su independencia del Reino Unido, sin embargo, como resultado de las elecciones de mayo de 1999, Escocia tiene un parlamento por primera vez en 300 años, lo cual ha dado lugar a una relativa autonomía.

Las principales industrias en Escocia y en el Reino Unido son las herramientas, el equipo eléctrico y de automatización, la construcción de embarcaciones, aviones y vehículos automotores, el carbón, el procesamiento de alimentos, el papel y el whisky, representando esta última una parte importante de su economía así como de su cultura.

Tabla 1
Cifras de Escocia
(Datos de 1999)

Capital	Edimburgo
Superficie total	78,133 km ²
Población	5'119,200
Idioma oficial	Inglés
Moneda oficial	Libra esterlina*

*Una libra esterlina = 1.90 dólares estadounidenses. Tipo de cambio de diciembre del 2004.

Fuente: "Escocia" (2004), *Guía mundial de viajes*, www.guiamundialdeviajes.com/data/sco/sco.asp (13 de diciembre de 2004).

HISTORIA DEL WHISKY ESCOCÉS Y SU INDUSTRIA

Hoy en día es difícil encontrar una opinión unánime sobre el lugar de origen del whisky, ya que tanto los escoceses como los irlandeses se atribuyen este hecho. Sin embargo, algo de lo que sí se tiene cer-

teza es la semántica de la palabra *whisky*. Tanto el vodka como el whisky provienen de una misma raíz indoeuropea que significa "agua", la cual se usó bajo diferentes formas: *wed*, *wod* y *ud*.¹ La referencia escrita más antigua sobre la destilación del whisky que se ha encontrado data de 1494, en la cual se indicaba la proporción de "ocho *bolles*² de malta para producir *aquavitae*".³ El término latino *aquavitae* (agua de vida) fue traducido al vocabulario gaélico como *uisge beatha*, el cual a lo largo de los años fue sufriendo transformaciones, primero en *ooska* y luego en *ooskie*. Posteriormente, al pronunciarlo en las lenguas anglosajonas el término se modificó de *uisge* a *usky*, para finalmente consolidarse como *whisky*.⁴ Cabe mencionar que en Irlanda y Estados Unidos se le conoce como *whiskey*, mientras que en Escocia, Inglaterra y Canadá es conocido como *whisky*, siendo este último el término reconocido oficialmente por la Comisión Real Inglesa para denominar a esta bebida sin importar su origen.

Los relatos sobre los inicios de la producción del whisky en Escocia son muy variados y vagos. Algunos dicen que el whisky fue descubierto de manera fortuita en Highlands por una tribu de bravos autóctonos, mientras que otros afirman que la bebida fue traída desde Irlanda por los monjes que trataban de evangelizar en Escocia.

En 1506, las autoridades de Edimburgo prohibieron la venta de alcohol a cualquier persona que no fuera médico o peluquero, por lo que el *uisge beatha* comenzó a ser consumido a escondidas por la gente.⁵

¹ Cfr. Pierre Casamayor y Marie-Josée Colmbani (1985), *El libro del amante del whisky*, España, Editorial Europe.

² El *boll* es una antigua medida escocesa que equivale a poco más de 150 kilogramos.

³ Cfr. "Whisky/Whiskey", www.zonadiet.com/bebidas/a-whisky.htm (11 de noviembre de 2004).

⁴ Cfr. Pierre Casamayor y Marie-Josée Colmbani (1985), *op. cit.*

⁵ *Idem.*

Sin embargo, a finales del siglo XVI y durante el XVII, el escenario cambió y los países anglosajones fueron los que se destacaron en la producción del whisky, especialmente Escocia. Con la disolución de los monasterios en Inglaterra y en Escocia, la técnica de producción comenzó a mejorarse debido a que los monjes llevaron, al dispersarse en los distintos puntos de Gran Bretaña, sus secretos sobre los procesos de destilación y producción del whisky. Posteriormente, poco a poco el concepto del whisky en la gente fue transformándose de un producto terapéutico a un producto corriente.

Así, para 1655, el parlamento escocés cambió la categoría del whisky para poder exportarlo, pasando a ser considerado como un producto alimenticio de uso corriente.

Sin embargo, en los siglos XVII y XVIII había muy pocas destilerías "profesionales" en Escocia, ya que la mayoría de la destilación era una actividad doméstica realizada en la mayoría de las granjas de Highlands.⁶ Así, el whisky era usado para consumo doméstico, y también como moneda líquida de gran valor. Cabe mencionar que para la gente de Highlands, la cual era generalmente muy pobre, el consumo de whisky era muy importante y hasta cierto punto necesario, ya que los ayudaba a soportar las inclemencias del clima escocés. Además, en el siglo XVIII, el *uisge beatha* era reconocido como la bebida nacional de Escocia, ya que hasta antes de este nombramiento era consumido por las clases bajas.⁷

Pero para 1814 se comenzó con la destilación comercial para la exportación del whisky, estableciéndose impuestos internos que prohibían las destilerías de menor capacidad a los 500 galones.⁸ Cabe mencionar que en esa época el consumo del whisky era muy

⁶ *Idem.*

⁷ Cfr. Bill Milne y Roddy Martine (1997), *Single Malt Scotch*, Estados Unidos, Friedman-Fairfax Publishing.

⁸ Cfr. "Whisky/Whiskey", www.zonadiet.com/bebidas/a-whisky.htm (11 de noviembre de 2004).

localista, tanto en Escocia como en Irlanda. Mientras tanto, en Inglaterra, el whisky era considerado como una bebida para el pueblo, principalmente para los campesinos, por lo que sus importaciones de whisky escocés eran destinadas a los obreros ingleses.

Pocos años después la situación del whisky comenzó a cambiar ya que en 1823 se legalizó la producción del whisky, lo que propició que se construyeran destilerías permanentes, incrementando así la calidad del whisky. La primera destilería en obtener una licencia fue The Glenlivet en 1824, seguida por Cardhu, The Glendronach, Old Fattercairn y The Macallan, aunque se tiene el registro de algunas otras destilerías comerciales que datan de años anteriores, como por ejemplo Bowmore (1779), Highland Park (1795), Lagavulin (1784), Tobermory (1795) y Littlemill (1772).⁹

En 1832 Aeneas Coffey patentó un invento de Robert Stein, el cual era una columna de destilación de funcionamiento continuo, con lo que el whisky aumentó su popularidad ya que podía ser producido con una mejor calidad y con mayor suavidad. En la actualidad, estas columnas son usadas en muchas destilerías de los mejores whiskies escoceses y son conocidas como "columnas Coffey".

En 1863, una fuerte plaga azotó a los viñedos franceses, y luego se extendió a otros países europeos. En 1879, la mayoría de los viñedos europeos tuvieron que ser destruidos a causa de esta plaga lo que afectó gravemente a la producción de vinos y coñac. De esta forma, las personas tuvieron que buscar otras bebidas alcohólicas, lo que benefició al whisky. En aquella época, Adrian Usher se encontraba realizando experimentos con la mezcla del whisky, de los cuales obtuvo una bebida más ligera, la cual gustaría más entre la mayoría de la población. De esta forma fueron construidas muchas destilerías en esa época y las ventas del whisky aumentaron considerablemente.

⁹Cfr. Hellen Arthur (1997), *The Single Malt Whisky Companion*, Estados Unidos, MacMillan Publishing.

Sin embargo, años más tarde el aumento en las ventas se vio interrumpido cuando una de las destilerías más importantes de Escocia, Pattisons, quebró. Este acontecimiento tuvo serias repercusiones en esta industria, además de que este destino fue compartido por otras destilerías del mismo producto, debido principalmente a la baja capitalización, exceso de gastos y una baja de la economía del Estado.⁴⁰

A comienzos del siglo xx, el mercado del whisky escocés se vio afectado por el tráfico de malta de Highlands realizado por los competidores extranjeros, quienes elaboraban whisky y lo vendían como producto de origen escocés. Además, la industria tuvo que enfrentar la severa lucha contra el alcoholismo que comenzó el gobierno inglés. Ante esta situación, los productores escoceses de whisky argumentaron que no se podía aplastar a la industria del whisky. Poco después, se estableció en Gran Bretaña una ley que decía que ningún licor podía ser puesto en circulación para su consumo sin que antes hubiera estado almacenado en una bodega durante tres años como mínimo. Esto ocasionó que el precio del whisky escocés se incrementara.

En 1917, la destilación del whisky se redujo debido a la falta de materia prima, aunque esto no afectó a las grandes firmas de destilación de granos. Las destilerías de malta comenzaron a cerrar al igual que las fábricas de *blended* independiente. De esta forma, el whisky comenzó a convertirse en un producto de lujo.

En la década de 1920, las tres grandes compañías de whisky escocesas: Buchanan-Dewar, Johnny Walker y D.C.L. (Distillers Company Limited), comenzaron a adquirir destilerías más pequeñas que se encontraban en una situación crítica, por lo que el mercado comenzó a ser dominado por estas tres grandes compañías.

En 1921, las exportaciones de whisky a Estados Unidos se redujeron considerablemente debido a la depresión económica y

⁴⁰ *Idem.*

solamente una pequeña cantidad de whisky destinado para fines medicinales se autorizó para la exportación a los Estados Unidos. De esta forma, el contrabando de whisky a Norteamérica aumentó considerablemente durante estos años.¹¹

En 1929, con el famoso *crack* de Wall Street, la situación económica de Estados Unidos se volvió crítica, afectando también al consumo del whisky en aquel país. Además, durante esos años, existía una restricción para importar licores a Estados Unidos si éstos no eran para usos medicinales. Sin embargo, algunos hombres de negocios, como Joseph Kennedy tuvieron otra visión. Comenzaron a importar el whisky con propósitos medicinales, y lo iban almacenando en espera de que la restricción terminara. En 1933, la restricción terminó y estos hombres de negocios se vieron beneficiados al vender en gran forma el whisky escocés que habían almacenado, además de que las exportaciones de whisky en Gran Bretaña aumentaron de una manera impresionante hasta los comienzos de la Segunda Guerra Mundial.

Durante la Segunda Guerra Mundial se puede decir que el whisky se convirtió en un tesoro ya que ayudó a los británicos a soportar las difíciles condiciones de la guerra. De 1942 a 1945 se redujo la actividad de los destiladores escoceses e inició un periodo de restricciones. Sin embargo, algunos hombres como Winston Churchill, exhortaron al gobierno a no perjudicar a la industria del whisky. De esta forma, los gobernantes decidieron disminuir la limitación de los cereales destinados a la destilación. Por otro lado, el impuesto aumentó y alcanzó un nivel récord, por lo que la producción para la demanda interior del whisky disminuyó. Así, el whisky comenzó a ser reservado exclusivamente para el mercado exterior, principalmente para Estados Unidos. Fue hasta 1949 cuando la producción del whisky en Gran Bretaña comenzó a reanudarse y los inventarios fueron reconstituidos poco a poco. En cuanto

¹¹ Cfr. Pierre Casamayor y Marie-Josée Colombani (1985), *op. cit.*

al consumo de whisky, la situación se invirtió paulatinamente, ya que los norteamericanos comenzaron a consumir más esta bebida, y para los años setenta, ya se bebía tres veces más whisky escocés en América que en Inglaterra.¹²

Desde mediados de la década de 1970, el *boom* de los licores blancos como la ginebra, el vodka o el ron, comenzó a relegar al whisky a un segundo plano. Además, al ser un producto de lujo, el whisky tenía que afrontar impuestos en sus países de origen y derechos de aduana que en ocasiones eran prohibitivos en la exportación. Desde 1979 a 1983, la producción de whisky escocés de grano y de malta bajó considerablemente, ocasionando el cierre de varias destilerías y la reducción de numerosos empleos.

Tabla 2
Producción de whisky escocés de 1979 a 1983
(Cifras en millones de hectolitros de alcohol puro)

	1979	1980	1981	1982	1983
Malta	2.03	1.77	1.10	.966	.929
Grano	2.55	2.37	1.57	1.51	1.45
Total	4.59	4.15	2.67	2.47	2.38

Fuente: Pierre Casamayor y Marie-Josée Colmbani (1985), *El libro del amante del whisky*, España, Editorial Europe.

En los comienzos de la década de los ochenta, los principales mercados internacionales del whisky escocés eran Estados Unidos, Japón, Francia e Italia. Algunos de los factores que causaron una reducción de las ventas de whisky fueron las medidas fiscales destinadas a fomentar el consumo de bebidas locales (Australia y Nueva Zelanda), o la producción de whisky local (Japón), entre algunos otros.

¹²*Idem.*

Tabla 3

Principales mercados internacionales del whisky escocés en 1982 y 1983
(Cifras en hectolitros de alcohol puro)

País	1982	1983
Estados Unidos	788, 204	681,144
Francia	205,899	211,002
Italia	110,759	110,229
Alemania	83,192	83,761
Otros europeos*	115,249	99,712
Japón	257,766	239,917
Sudáfrica	65,560	80,225
España	66,176	73,720
Australia	79,383	64,556
Canadá	51,119	43,723
Venezuela	55,541	32,568

*Nota: Dinamarca, Irlanda, Grecia y Holanda.

Fuente: Pierre Casamayor y Marie-Josée Colmbani (1985), *El libro del amante del whisky*, España, Editorial Europe.

EL WHISKY DE MALTA

Una de las principales diferencias en la elaboración del whisky de malta, conocido también como *single malt*, con respecto a otros licores de cereales, es el malteado completo de toda la cebada que es transformada en un mosto azucarado. Otros factores que contribuyen a la calidad única del whisky de malta escocés son la turba,¹³ el alambique¹⁴ y el envejecimiento en barricas.

PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL WHISKY ESCOCÉS

La producción del whisky escocés incluye una serie de etapas las cuales se mencionan a continuación:

¹³ Combustible fósil o actual formado de residuos vegetales acumulados en lugares pantanosos, es de poco peso y al arder produce un humo denso.

¹⁴ Aparato utilizado para destilar.

1. Se selecciona la cebada madura.
2. La cebada se sumerge en el agua de algún manantial de la zona durante algunos días.
3. Se extiende el grano empapado sobre una superficie plana de gran tamaño y se voltea diariamente con una pala de madera plana y larga durante un periodo que varía de ocho a 10 días para que la cebada empiece a germinar. En esta etapa, dentro de cada grano, las enzimas convierten el almidón en azúcares, los cuales se convertirán más tarde en alcohol.
4. Se toma la cebada húmeda y germinada y se esparce por la superficie de un gran horno para maltearla. Posteriormente se enciende un fuego bajo el suelo utilizando la turba como combustible. Esto se realiza para evitar que la cebada continúe germinando, además de que el humo que se genera deja un aroma ahumado muy agradable en el producto final.
5. Se lava el grano y se muele pasándolo por una muela de molino.
6. Se coloca el grano molido en una tina grande a la que se agrega agua caliente.¹⁵ El almidón que resta se convierte en azúcar que se disuelve en la solución. Este ciclo se repite varias veces. En esta etapa, ya se ha producido un extracto de malta, el cual es un líquido dulce.
7. Después, se vierte el líquido en una tina grande y honda, añadiendo levadura de cerveza. Durante los siguientes tres días se llevan a cabo grandes cambios en la mezcla ya que se desprenden vapores, hervores y espuma, esto es la fermentación.
8. En esta etapa, una pesada caldera se llena con el líquido fermentado, el cual contiene entre 5 y 9 por ciento de alcohol y es llamado *wash* (colada). Posteriormente, se tapa la caldera y se coloca sobre un fuego de carbón. En el exterior de la tapa hay una espita, de la cual sale un tubo de cobre en espiral, el cual generalmente se sumerge en un barril de agua fría. Los vapores de la ebullición del *wash* suben a través de la espita y fluyen por el tubo espiral lo que hace que los vapores que contienen aromas, aceites y otros agentes puros y no

¹⁵ El agua de las regiones productoras de whisky en Escocia contiene vestigios minerales y sabor a turba, lo que además de brindar elementos aromáticos adicionales hace al whisky especialmente único.

puros, se condensan y escurran por la espiral para después ser recogidos. Así, cuando todo el *wash* haya pasado a través del alambique y haya sido recogido, se vuelve a prender y se repite el proceso.

9. Una vez que se finaliza la primera destilación, se dispone de un líquido conocido como *low wines* (vinos bajos), que contiene entre 20 y 25 por ciento de alcohol. Entonces se inicia una segunda destilación para purificar el *low wines* y concentrar el aroma y el alcohol. Primero sale un líquido llamado *foreshots*, el cual es impuro y poco bebible, el cual es guardado para utilizarlo en la siguiente producción. Finalmente, se extrae el *middle cut*. Los restos de destilados, llamados *feints*, son guardados y se mezclan con los *foreshots* y los *low wines* para la próxima producción.

10. Se mezcla un poco de pólvora con el *middle cut* y se enciende la mezcla. Si la mezcla explota, quiere decir que es demasiado fuerte, si no se prende, no es lo suficientemente fuerte y si quema regularmente entonces ya se tiene la graduación normal o *proof*.

11. Luego, el whisky descolorido es guardado en toneles. La mayor parte de la producción es vendida a comerciantes para poder pagar el alquiler de la hacienda y éstos lo embotellan de acuerdo con la demanda y lo venden sin añejar a los consumidores promedio, mientras que el whisky un poco más añejado en barriles lo venden a los consumidores conocedores o de clase alta.¹⁶

Es importante mencionar que existen varios factores que influyen sobre el sabor, el color y la riqueza del whisky. Entre ellos se encuentran la fuente de agua cristalina que se usa durante los procesos, la forma de los alambiques (si tienen cuellos cortos o largos), el grado de fuerza y calor que se aplica al mosto fermentado, el tipo de barriles, el clima, la humedad y la temperatura de las bodegas.

¹⁶Cfr. Daniel Lerner (1997), *Whisky escocés y de malta*, Estados Unidos, Konemann Publishing.

Tabla 4
Algunos de los mejores whiskies de malta escoceses

Nombre	Origen	Nacimiento
Arbelour	Highlands	1826
Balbair	Highlands	1749
Bladnoch	Lowlands	1818
Blair Athol	Highlands	1798
Bowmore	Islay	1779
Brackla	Highlands	1812
Caol Ila	Islay	1846
Cragganmore	Highlands	1869
Dalwhinnie	Highlands	1898
Dufftown	Highlands	1895
Edradour	Highlands	1825
Glen Deveron	Highlands	1962
Glenfiddich	Highlands	1886
Glenogyne	Highlands	1833
Glen Grant	Highlands	1839
The Glenlivet	Highlands	1824
Glenmorangie	Highlands	1843
Glen Moray	Highlands	1897
Glen Ord	Highlands	1838
Glenturret	Highlands	1775
Highland Park	Islas Orcadas	1798
Invergordon	Highlands	1960
Knockdhu	Highlands	1893
Lagavulin	Islay	1816
The Macallan	Highlands	1824
Oban	Highlands	1794
Springbank	Cambeltown	1828
Strathisla	Highlands	1786
Talisker	Skye	1830
Tobermory	Mull	1798
Tormore	Highlands	1959

WHISKY DE MEZCLA

El whisky de mezcla, también conocido como *blend* está formado por una proporción de mezcla de whisky de malta con whisky de grano. El whisky de grano es un destilado que se puede producir

a partir de diversos tipos de grano entre los que se encuentran el trigo, la cebada o el maíz.

El primer whisky de mezcla que se comercializó fue el Usher, en 1853. Cabe mencionar que los Usher no fueron los primeros en tener la idea de mezclar whiskies de distintas procedencias ya que varios propietarios de cabarets lo habían hecho con anterioridad. Sin embargo, fue de esta forma como los whiskies de mezcla comenzaron a tomar fuerza gracias a la fuerza aromática fundida con la delicadeza y la suavidad de los whiskies de cereal, lo que gustó mucho a los ingleses y en general a los consumidores de todo el mundo.

Con estas mezclas realmente se creó una industria del whisky en Escocia. Entre algunos de los pioneros de los whiskies de mezcla se encuentran James Buchanan, Long John, John Haig, John Dewar, los hermanos Chivas, Johnny Walker, etcétera. No obstante de su éxito, el whisky de mezcla tuvo que enfrentar varios problemas y protestas y se tuvo que determinar ante la justicia si la mezcla merecía el nombre de whisky. En 1906, el tribunal de Islington en Londres, determinó que sólo las maltas merecían ese nombre. Ante esta determinación, los mezcladores apelaron y después de varias reuniones y audiencias se determinó que tanto las maltas como las mezclas podían llamarse whisky. En los años posteriores la ley exigió que para merecer el nombre de whisky, las maltas o las mezclas tenían que tener un envejecimiento de tres años como mínimo.¹⁷

LAS REGIONES DEL WHISKY EN ESCOCIA

Existen grandes diferencias entre los whiskies de una región a otra. Originalmente existían cuatro regiones donde se producía whisky, las cuales siguen siendo las mismas en la actualidad:

¹⁷ Cfr. Gilbert Delos (1996), *El mundo del Whisky*, España, Ultramar Editores.

Tabla 5

Algunos de los mejores whiskies de mezcla escoceses

Nombre	Origen	Nacimiento
Ballentine's	Glasgow	1865
Bell's	Perth	1865
Black & White	Glasgow	1904
Buchanan's	Londres	1884
Chivas Regal	Highlands	1909
Clan Cambell	Highlands	1983
Cutty Sark	Londres	1923
Defender	Glasgow	1989
Dimple	Lowlands	1893
Grant's	Glasgow	1898
House of Lords	Pitlochry	1925
Inver House	Airdrie	1965
J&B	Glasgow	1831
John Player Sp.	Glasgow	1960
Johnnie Walker	Kilmarnock	1909
King of Scots	Glasgow	1886
Langs	Glasgow	1960
Long John	Highlands	1825
McGibbon's	Glasgow	1990
Old Parr	Edimburgo	1871
Teacher's	Glasgow	1884
Usher's	Edimburgo	1853
Vat 69	Leith	1882
White Horse	Edimburgo	1883
White & Mackay	Glasgow	1882
William Lawson's	Dundee	1849

Cfr. Gilbert Delos (1996), *El mundo del Whisky*, España, Ultramar Editores.

Lowlands, Highlands, Islay y Cambeltown. Highlands y Lowlands se dividen por una línea imaginaria que va de Greenock al oeste, a Dundee al este. Dentro de Highlands se han delimitado la región de la isla de Islay y la de Cambeltown. Por otro lado, Speyside es una subdivisión de Highlands.

- *Lowlands*. Las cuales están situadas entre Edimburgo y Glasgow se distinguen por ser una zona de destilerías de cereal para elaborar

las mezclas. Son grandes fábricas automatizadas que se encuentran cerca de los puertos para facilitar la llegada de materias primas y la salida del producto terminado.

- *Highlands*. Aquí es donde se encuentran la mayor parte de las destilerías de malta. Esta región se puede dividir a su vez en otras subregiones como lo son las islas del oeste (Skye, Jura, Mull), donde se elaboran maltas marcadas por la brisa marina; Highlands del norte (en donde se incluye a las Islas Orcadas); Speyside (ubicado en el centro de Highlands), donde las Glenlivet constituyen una familia y donde las maltas son reconocidas por su elegancia y armonía.
- *Islay*. Es la gran isla del oeste y sus destilerías se distinguen por la brisa marina, un gusto ahumado y por su potencia.
- *Cambeltown*. Situada al sur de la península de Kintyre, está muy cerca de Irlanda lo que hace pensar que fue ahí donde se elaboraron las primeras maltas escocesas. El estilo de Cambeltown es distinto al de otras maltas.¹⁸

LOS IMPUESTOS CONTRA EL WHISKY ESCOCÉS

Desde sus inicios, el whisky escocés fue objeto de impuestos muy altos. La primera ley data de 1644 y la lucha contra la destilación clandestina duró alrededor de 150 años y fue llevada a cabo por los *excisemen* o agentes del fisco. Esta lucha terminó en 1823 con el reconocimiento oficial del whisky.¹⁹

En la actualidad, las presiones fiscales continúan y todo el whisky escocés es sometido a un control estricto. Desde la salida del alambique, la red de circulación queda bajo llave, y el destilador sólo puede controlar de una manera visual la calidad del producto. Además, las bodegas están cerradas con cadenas y barrotes y para abrirlas se necesita de dos llaves, una que está en poder del agente local del fisco y la otra la tiene el destilador. En las islas, el destilador tiene que proporcionarle al agente del fisco alojamiento.

¹⁸ *Idem.*

¹⁹ *Idem.*

En Gran Bretaña los impuestos existentes sobre el whisky escocés son más altos que en la mayoría de los países, rebasando el 60 por ciento del precio total. Esto es un caso muy raro, ya que por lo general los países no aumentan los impuestos sobre sus propios productos.²⁰

LA INDUSTRIA DEL WHISKY ESCOCÉS EN LA ACTUALIDAD Y SU IMPORTANCIA

La industria del whisky es sumamente importante en Escocia, no sólo por su carácter tradicional, sino también en el aspecto económico ya que se exporta en grandes cantidades al resto del mundo, generando grandes cantidades de dinero y empleos.

En el 2003, las exportaciones de whisky escocés generaron 2,300 millones de libras para la balanza comercial de Gran Bretaña, es decir que las exportaciones tuvieron una ganancia de 75 libras cada segundo, colocando al whisky escocés en la lista de los cinco productos más exportados dentro de Gran Bretaña. Alrededor de 31 botellas de whisky escocés se vendieron fuera de Escocia cada segundo durante el 2003, lo que significó 91.2 millones de cajas vendidas a nivel mundial. Por otro lado, el whisky escocés representa más del 20 por ciento de las exportaciones totales de alimentos y bebidas de Gran Bretaña.²¹

Otro dato que llama la atención es que en Francia se vende más whisky en un mes que coñac en todo un año y que Grecia es el país en donde se consume más whisky escocés por persona.

En cuanto a la creación de empleos, en el 2003 la industria del whisky escocés ocupó a 9,800 personas. Aproximadamente, las compañías dedicadas a la producción de whisky en Escocia contribuyeron con 81,630 libras de impuestos por cada empleado. Por otro lado, uno de cada 50 empleos en Escocia se basa en la industria del whisky y el 10 por ciento de la agricultura escocesa depende de esta industria.

²⁰ *Idem.*

²¹ Cfr. *Scotch at a Glance* (2003), The Scotch Whisky Association.

Tabla 6

Diez principales mercados del whisky escocés en el 2003
(Cifras en millones de libras y en millones de botellas de 70 cl)

País	Valor	Volumen
Estados Unidos	329	124.4
España	322.2	122.0
Francia	228.3	133.7
Corea del Sur	180.9	44.6
Alemania	103.4	42.8
Grecia	103.1	33.9
Taiwán	81.3	18.7
Japón	75.2	22.6
Venezuela	54.9	24.5
Italia	50.1	20.8

Fuente: *Scotch at a Glance* (2003), The Scotch Whisky Association.

Tabla 7

Valor de las exportaciones de whisky escocés de 1994 al 2003
(Cifras en millones de libras)

Año	Valor
1994	2,191.3
1995	2,277.0
1996	2,278.1
1997	2,394.3
1998	2,030.8
1999	2,093.7
2000	2,156.4
2001	2,295.0
2002	2,285.0
2003	2,375.0

Fuente: *Scotch at a Glance* (2003), The Scotch Whisky Association.

Por todo esto el whisky se ha convertido en una de las bebidas alcohólicas más importantes del mundo e identificando a Escocia. A lo largo de los años el whisky escocés ha tenido que enfrentar muchos obstáculos, sin embargo ha prevalecido y se ha fortalecido, desarrollando una industria de carácter mundial.

Caso “La industria del petróleo en Arabia Saudita”*

INTRODUCCIÓN

Pocos países en el mundo poseen una fuente de riqueza natural tan grande como la que presenta Arabia Saudita respecto a su petróleo. Desde el descubrimiento del llamado “oro negro” en este país, la economía ha crecido y se ha basado casi en su totalidad en este preciado mineral. La infraestructura tuvo que ser construida por inversionistas de otros países, sin embargo, poco a poco el gobierno saudita fue adquiriendo las instalaciones y el equipo hasta llegar a ser el único dueño de la compañía petrolera nacional.

BREVE INFORMACIÓN SOBRE ARABIA SAUDITA

Arabia Saudita se localiza en Medio Oriente y comparte frontera con Iraq, Jordán, Kuwait, Omán, Qatar, Emiratos Árabes Unidos y Yemen. La mayor parte del territorio está deshabitado debido a las difíciles condiciones ocasionadas por un clima desértico. No obstante, el país tiene una posición privilegiada desde el punto de vista de pozos petroleros.

*Este caso fue redactado utilizando diversas fuentes documentales las cuales son citadas a lo largo del mismo. La presentación del contenido es resultado de la síntesis de dicha información orientada hacia fines académicos.

A comienzos del siglo xx, Abd al Aziz ibn Abd ar Rahman Al Saud invadió y conquistó Riyadh, la actual capital del país, e inició una campaña de unificación de la península arábiga, la cual duró 30 años, convirtiéndose así en el primer rey de Arabia Saudita. En la actualidad, el país está gobernado por el hijo de Abd al Aziz ibn Abd ar Rahman Al Saud, debido a que existe una ley que estipula que el trono debe permanecer en las manos de los hijos y nietos del fundador del reino. El gobierno es una monarquía basada en la ley islámica, en donde el rey es la máxima autoridad política y religiosa. Como nota al margen, es conveniente mencionar que el país no tuvo una constitución escrita hasta 1992, cuando se estableció una lista de derechos a través de una serie de decretos reales y se incrementaron los gobiernos provinciales, además de que se creó un consejo consultivo de 60 miembros designados por el rey.

La economía saudita está basada casi en su totalidad en la industria del petróleo y es el gobierno quien controla la mayor parte de las actividades económicas de la nación. Esta industria representa alrededor del 45 por ciento del PIB y más del 90 por ciento de las exportaciones totales. En años recientes, el gobierno saudita ha buscado que el sector privado se desarrolle para que de esta forma se reduzca la dependencia petrolera del país y se creen más empleos que puedan ayudar a sacar adelante a la población, la cual tiene que enfrentar, en la mayoría de los casos, condiciones extremas de pobreza.

Mientras tanto, y en lo que compete a migración y fuerza laboral, es importante destacar que en Arabia Saudita existen alrededor de 5.5 millones de extranjeros trabajando en diversos sectores, principalmente en la industria petrolera, teniendo así un importante papel en la economía del país.

Independientemente a esto, en nuestros días el gobierno de Arabia Saudita está llevando a cabo acciones en torno a la privatización, habiendo tomado medidas en las áreas de telecomunicaciones y avanzando con la electricidad.

Tabla 1
Cifras de Arabia Saudita
(Datos de 2003 y 2004)

Superficie total	1'960,582 km ²
Población	25'795,938
Idioma oficial	Árabe
Moneda oficial	Riyal saudita*
PIB per cápita	11,800 dólares
Crecimiento PIB	5.3 por ciento anual
Desempleo	25 por ciento
Exportaciones	86,530 millones de dólares
Importaciones	30,380 millones de dólares

*Un riyal saudí equivale a 0.2667 dólares estadounidenses. Tipo de cambio de diciembre del 2004.

Fuente: "Saudi Arabia" (2004), *The World Factbook 2004*, CIA. www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ce.html#Intro (30 de diciembre de 2004).

ARAMCO Y LA HISTORIA DEL PETRÓLEO EN ARABIA SAUDITA

Los comienzos

Para 1923, Abd al Aziz ibn Abd ar Rahman Al Saud todavía no había tomado el control de la parte occidental del país, sin embargo, otorgó la primera concesión del petróleo a un grupo británico llamado Eastern and General Syndicate. Llegado el momento, este grupo de inversionistas intentó vender esta concesión, sin embargo, ninguna compañía petrolera británica mostró interés por comprarla. Para 1928 el plazo de la concesión caducó y se declaró por finalizada.

En 1932 se descubrió que Arabia Saudita poseía una gran cantidad de pozos petroleros. Ante este gran descubrimiento, el país otorgó la concesión del petróleo a la compañía California Arabian Standard Oil (Casoc), la cual estaba afiliada a la compañía estadounidense Standard Oil of California (Socal, hoy Chevron). Tres años después, Socal vendió parte de la concesión a Texas Company (hoy Texaco).¹

¹Cfr. Helen Chapin (diciembre de 1992), *Saudi Arabia: A Country Study*, Librería del Congreso de Estados Unidos.

En 1938 se descubrió en Dhahran el primer campo petrolero comercial de Arabia Saudita. Años después, en 1944, el nombre de California Arabian Standard Oil fue cambiado a Arabian American Oil Company (Aramco). En 1948, las compañías estadounidenses Standard Oil of New Jersey (hoy Exxon) y Socony-Vacuum Oil (hoy Mobil), se unieron a Socal y Texaco como propietarias de Aramco. Debido a que Arabia Saudita no contaba con una infraestructura petrolera, Aramco tuvo que construir las instalaciones necesarias, incluyendo puertos, instalaciones eléctricas y de agua, alojamiento, hospitales, oficinas, entre muchas más.²

Mientras esto acontecía, los empresarios de Aramco se preocuparon por establecer y mantener una buena relación entre los Estados Unidos y Arabia Saudita. De esta forma, los presidentes de las compañías eran virtualmente embajadores estadounidenses en Arabia Saudita.

La unión de Aramco y el gobierno

En 1950, el gobierno de Arabia Saudita y Aramco firmaron un acuerdo que estipulaba que las ganancias serían repartidas en una proporción del 50 por ciento para cada una de las partes. Además, el gobierno saudita estableció un impuesto por cada barril de petróleo producido. Con esto, el gobierno comenzó a obtener grandes ingresos derivados del petróleo. Ese mismo año se terminó la construcción del oleoducto de 1,700 kilómetros conocido como Trans-Arabian Pipe Line (Tapline). Este oleoducto unió el puerto libanés de As Zahrani con Qaysumah, en Arabia Saudita, y tenía una capacidad inicial de 320,000 barriles diarios. Para 1970 esta capacidad se incrementó a 480,000 barriles diarios. Sin embargo, en la década de 1970 el oleoducto tuvo que suspender sus actividades en varias ocasiones debido a conflictos de impuestos y

² Cfr. "Saudi Aramco Story" (2004), página oficial de Saudi Aramco, www.saudiaramco.com (5 de diciembre de 2005).

tarifas de tránsito entre autoridades sauditas y Líbano, Iraq y Jordán. Además, los costos del oleoducto se incrementaron debido al uso de grandes buques petroleros, los cuales resultaban más baratos. De esta forma, para 1983 el oleoducto cesó sus operaciones en Siria y Líbano, aunque sirvió funcionando para proveer pequeñas cantidades de crudo a una refinería en Jordán.³

En 1951 se descubrió en Safaniya el pozo petrolero ubicado en mar adentro más grande del mundo. Además, se confirmó que el pozo descubierto en Ghawar, también en Arabia Saudita, era el primero más grande del mundo en tierra firme. Con estos descubrimientos Arabia Saudita se convirtió de manera definitiva en el líder petrolero mundial. Para 1961 se comenzó a procesar gas licuefecho de petróleo en la refinería de Ras Tanura, el cual era enviado a los consumidores.

Tabla 2
Pozos petroleros más grandes del mundo
(Cifras en millones de barriles)

Pozo	País	Tamaño
Ghawar	Arabia Saudita	75,000-83,000
Burgan	Kuwait	66,000-72,000
Costero Bolívar	Venezuela	30,000-32,000
Safaniya/Khafji	Arabia Saudita	30,000
Rumalía	Iraq	20,000
Tengiz	Kazakstán	15,000-26,000
Ahwaz	Irán	17,000
Kirkuk	Iraq	16,000
Marun	Irán	16,000
Gachsaran	Irán	15,000
Aghajari	Irán	14,000
Samotlor	Rusia	14,000-16,000
Abqaiq	Arabia Saudita	12,000
Romashkino	Rusia	12,000-14,000
Chicontepec	México	12,000

Fuente: *Oil Industry* (2004), Gibson Consulting and Geophysics Homepage, www.gravmag.com/index.html (4 de enero de 2005).

³Cfr. Helen Chapin (diciembre de 1992), *op. cit.*

Desde su establecimiento en Arabia Saudita, Aramco adoptó la política de capacitar a los sauditas para que ocuparan la mayoría de los puestos de trabajo, exceptuando los altos puestos administrativos. Sin embargo, en la década de 1970 y 1980, la compañía se vio forzada a cambiar esta política debido a la presión ejercida por el gobierno, quien no veía con buenos ojos que los sauditas no pudieran ocupar puestos importantes.

De esta forma, Aramco estableció diversos programas de capacitación para los sauditas que incluían becas en universidades extranjeras. Las áreas que abarcaban estos programas eran muy diversas por lo que los sauditas podían ser capacitados como doctores, pilotos de buques, maquinistas, perforadores, etcétera. Muchos de estos trabajadores se integraban posteriormente a la actividad económica del país abriendo sus propios negocios, mientras que otros permanecían en Aramco ocupando puestos de mayor importancia.

Aramco fue una de las primeras compañías establecidas en Arabia Saudita en emplear a trabajadores de diferentes nacionalidades. En 1980, 22,000 de los 38,000 empleados de la compañía eran sauditas y más del 45 por ciento de los puestos administrativos y de supervisión eran ocupados por trabajadores sauditas.⁴

En 1982 Ali Naimi, quien comenzó a trabajar en Aramco a los 11 años, se convirtió en el primer vicepresidente ejecutivo saudita de la compañía, y dos años después se convirtió en el primer presidente saudita de Aramco. Con el paso del tiempo, la presencia de trabajadores estadounidenses en Aramco fue disminuyendo, y para 1980 sólo quedaban 3,400. El resto de los trabajadores de la compañía provenían de 44 países. Para 1989 la compañía tenía 43,248 empleados, de los cuales 31,712 eran sauditas, 2,482 eran estadounidenses, y el resto eran nacionales de otros países. Estas cifras reflejaban, para ese entonces, el gran porcentaje de la población que consideraba a la industria del petróleo como su principal fuente económica.⁵

⁴ *Idem.*

⁵ *Idem.*

El gobierno toma el control

En 1973, después de largas negociaciones, el gobierno saudita adquirió el 25 por ciento de Aramco. Siete años más tarde, consiguió el 75 por ciento restante, pasando a ser propietario de casi la totalidad de los activos de la compañía. De esta forma, en 1988 el nombre de la compañía fue cambiado a Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco).

En 1989 fueron descubiertos grandes pozos de petróleo y gas de alta calidad al sur de Riyadh, los primeros localizados fuera del área operativa original de la compañía. Ese mismo año, Saudi Aramco y Texaco establecieron una *joint venture* de refinamiento y mercadería llamada Star Enterprise.⁶

En 1990, Saudi Aramco adquirió la responsabilidad total de toda la exploración y desarrollo de esta industria en Arabia Saudita. Entre sus acciones inmediatas destacaron la estrategia de allegarse de varias instalaciones en mar adentro, las cuales estaban ubicadas más cerca de los mercados clave, así como expandirse con su subsidiaria de buques petroleros llamada Vela Marine International.⁷

Durante la década de 1970 y gran parte de la de 1980, la industria petrolera en Arabia Saudita vivió un periodo de reestructuración, ya que al ser una industria manejada por compañías privadas extranjeras pasó a ser una industria administrada por el gobierno. Para 1992, el gobierno saudita controlaba todos los recursos minerales del país, excepto los de la zona divisoria entre Kuwait y Arabia Saudita, en donde ambas naciones tenían intereses comunes. Para la gestión del petróleo, el gobierno, junto con el Ministerio de Petróleo y Recursos Minerales, creó el Consejo Supremo del Petróleo, el cual se encargaría de tomar todas las decisiones, incluidas aquellas relacionadas con las inversiones.

⁶ Cfr. "Saudi Aramco Story" (2004), página oficial de Saudi Aramco, www.saudiaramco.com (5 de diciembre de 2005).

⁷ Cfr. Helen Chapin (diciembre de 1992), *op. cit.*

Así, durante la década de 1990, y a través de su historia, la política de Arabia Saudita en materia de petróleo se basó en tres factores:

- Mantener bajos los precios internacionales del petróleo para asegurar el uso de crudo a largo plazo como la fuente principal de energía.
- Desarrollar una capacidad suficiente para estabilizar los mercados petroleros en el corto plazo y lograr en el largo plazo el reconocimiento y permanencia del país como fuente importante de este recurso no renovable para los países occidentales.
- Obtener ganancias del petróleo para impulsar el desarrollo económico de Arabia Saudita y prevenir así cambios en el sistema político nacional.

LA INDUSTRIA PETROLERA SAUDÍ EN LA ACTUALIDAD

Organización

En la actualidad, la industria del petróleo y gas en Arabia Saudita está controlada por el Consejo Supremo del Petróleo. Por otro lado, Saudi Aramco se encarga de la producción, refinamiento y mercadotecnia; mientras que a Saudi Basic Industries Corp (Sabic) le corresponden los petroquímicos.

Tabla 3
Cifras de la industria petrolera saudí en 2004

Aspecto	Cantidad
Producción total	10.4 millones br/d*
Reservas totales	261,900 millones br
Capacidad productiva	10.5-11.0 millones br/d
Exportaciones netas	8.7 millones br/d

*br/d = barriles diarios.

Fuente: *Saudi Arabia Country Analysis Brief* (enero de 2005), Energy Information Administration (EIA). www.eia.doe.gov/emeu/cabs/saudi.html (7 de enero de 2005).

Reservas

Arabia Saudita posee reservas petroleras que ascienden a cerca de 262,000 millones de barriles, cifra que representa un cuarto de las reservas mundiales. Sin embargo, en diciembre de 2004, el ministro del petróleo de Arabia Saudita indicó que las reservas del país podrían alcanzar los 461,000 millones de barriles en los próximos años. Cabe mencionar que dos tercios de las reservas sauditas son de grado ligero o extraligero, mientras que el tercio restante está conformado por reservas de grado medio o pesado.

A pesar de tener varios pozos petroleros, la mayor parte de las reservas sauditas están concentradas en ocho. De éstos, los más importantes son el de Ghawar y el de Safaniya.

Producción

Las operaciones de producción petrolera en Arabia Saudita, realizadas por Saudi Aramco, incluyen la mayor parte del territorio del país y las aguas territoriales localizadas en el golfo árabe y el Mar Rojo. De esta forma, el área total comprende más de 1.5 millones de kilómetros cuadrados, siendo más grande que el territorio combinado de Francia, España y Alemania.⁸

La producción total de petróleo saudita en el 2004 fue de alrededor de 10.4 millones de barriles diarios, incluyendo crudo, gases líquidos naturales y algunos otros minerales. Cabe mencionar que en junio de 2004 la OPEP decidió incrementar las cuotas de producción de crudo como parte de un plan para disminuir los precios internacionales, los cuales alcanzaron 40 dólares por barril. De esta forma, la cuota de producción de crudo de Arabia Saudita se incrementó de 7,638 a 8.288 millones de barriles diarios. Para diciembre de 2004, la producción de crudo de Arabia Saudita fue de 9.4 millones de barriles diarios.

⁸ Cfr. "Saudi Aramco Story" (2004), página oficial de Saudi Aramco, www.saudiaramco.com (5 de diciembre de 2005).

Arabia Saudita produce crudo de distintos grados, siendo los de grados ligeros aquellos que son producidos generalmente en los pozos ubicados mar adentro, mientras que los de grado medio y pesado se producen en los pozos en tierra.

Tabla 4
Principales países productores de petróleo en 2003
(Cifras en barriles diarios)

<i>País</i>	<i>Producción</i>
Arabia Saudita	9.95 millones
Estados Unidos	8.84 millones
Rusia	8.44 millones
Irán	3.87 millones
México	3.79 millones
China	3.54 millones
Noruega	3.27 millones
Canadá	3.11 millones
Emiratos Árabes Unidos	2.66 millones
Venezuela	2.58 millones

Fuente: *Top World Oil Tables* (2004), Energy Information Administration (EIA).

Tabla 5
Algunos pozos sauditas de crudo
y tipo de crudo que producen

<i>Pozo</i>	<i>Tipo de crudo</i>
Ghawar	Árabe ligero API 34°
Abqaiq	Árabe extra ligero API 37°
Najd	Árabe super ligero API 45°-50°
Zuluf	Árabe medio
Marjan	Árabe medio
Safaniya	Árabe pesado

Fuente: *Saudi Arabia Country Analysis Brief* (enero de 2005), Energy Information Administration (EIA). www.eia.doe.gov/emeu/cabs/saudi.html (7 de enero de 2005).

Entre los objetivos a largo plazo de Arabia Saudita se encuentra el aumentar sus reservas de crudo ligero. Para ello, se planea desarrollar aún más el pozo de Shaybah, localizado en la frontera con los Emiratos Árabes Unidos. El proyecto de Shaybah tendrá un costo total aproximado de 2,500 millones de dólares y fue iniciado en julio de 1998. El complejo de Shaybah incluye tres plantas de separación de petróleo y gas, así como también un oleoducto que conecta el pozo con Abqaiq, el centro más cercano para la mezcla de crudo ligero.⁹

En marzo de 2002, Saudi Aramco concedió contratos por más de 1,000 millones de dólares a las compañías Snamprogetti y Technip-Coflexip, esto con el objetivo de incrementar la capacidad de producción de crudo para finales de 2004. Este proyecto, conocido como Qatif Producing Facilities Development Program (QPFDP), se localizó en la parte oriental del país e incluyó la construcción de dos plantas de separación de petróleo y gas, así como también algunas instalaciones para el tratamiento de gas y estabilización de petróleo, siendo el objetivo de este proyecto reemplazar parte de la producción de algunas áreas del país, más que para aumentar la capacidad de producción total.

Actualmente, se está evaluando la posibilidad de llevarse a cabo el proyecto del pozo de Khurais, el cual podría incrementar la capacidad de producción saudita en 800,000 barriles diarios. El costo aproximado de este proyecto es de 3,000 millones de dólares y en él se contempla la construcción de cuatro plantas de separación de gas y petróleo.

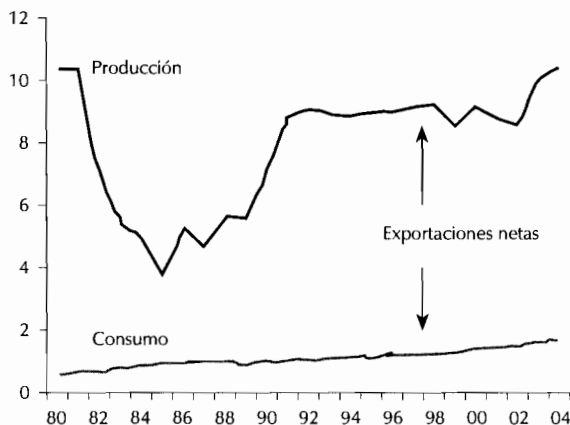
Refinerías

Saudi Aramco cuenta con cinco refinerías en Arabia Saudita las cuales, combinadas, tienen una capacidad de más de 1.1 millones de

⁹ Cfr. "Saudi Arabia Country Analysis Brief" (enero del 2005), Energy Information Administration (EIA). www.eia.doe.gov/emeu/cabs/saudi.html (7 de enero del 2005).

barriles diarios. Además de estas cinco refinерías, existen en el país la refinерía de ExxonMobil en Yanbu y la de Shell en Jubail. De esta forma, la capacidad total de las refinерías sauditas supera los 1.7 millones de barriles diarios, cifra a la que hay que añadir otros 1.6 millones de capacidad en el extranjero.

Producción, consumo y exportaciones netas de crudo en Arabia Saudita de 1980 al 2004
(Cifras en millones de barriles diarios)



Fuente: *Saudi Arabia Country Analysis Brief* (enero de 2005), Energy Information Administration (EIA). www.eia.doe.gov/emeu/cabs/saudi.html (7 de enero de 2005).

Tabla 6
Principales refinерías propiedad de Saudi Aramco en Arabia Saudita

Refinería	Capacidad
Ras Tanura	325,000 barriles diarios
Rabigh	400,000 barriles diarios
Yanbu	170,000 barriles diarios
Jiddah	60,000 barriles diarios
Riyadh	120,000 barriles diarios

Fuente: *Saudi Aramco Story* (2004), página oficial de Saudi Aramco. www.saudiaramco.com (5 de diciembre de 2005).

Adicionalmente, se debe mencionar que en el 2004, Saudi Aramco firmó un acuerdo con Shell para adquirir el 9.96 por ciento del Grupo Showa Shell, dedicado al refinamiento y a la mercadotecnia con sede en Japón.

Exportaciones

Arabia Saudita es el mayor exportador de petróleo a nivel mundial. El 60 por ciento de las exportaciones de crudo saudita están destinadas al mercado asiático, principalmente a China, Japón, Corea del Sur y la India. Además, Arabia Saudita es un importante proveedor de petróleo para Estados Unidos y Europa. Durante los primeros 10 meses del 2004, las exportaciones de petróleo saudita a Estados Unidos fueron de 1.55 millones de barriles diarios. De esta forma, Arabia Saudita ocupó el segundo lugar (después de Canadá) como fuente de las importaciones de petróleo de Estados Unidos.¹⁰

Tabla 7
Principales países exportadores de petróleo en el 2003
(Cifras en barriles diarios)

País	Exportaciones
Arabia Saudita	8.38 millones
Rusia	5.81 millones
Noruega	3.02 millones
Irán	2.48 millones
Emiratos Árabes Unidos	2.29 millones
Venezuela	2.23 millones
Kuwait	2.00 millones
Nigeria	1.93 millones
México	1.74 millones
Argelia	1.64 millones

Fuente: *Top World Oil Tables* (2004), Energy Information Administration (EIA).

¹⁰ *Idem.*

Tabla 8
Principales destinos de las exportaciones
de petróleo saudí en 2004
(Cifras en barriles diarios)

País	Cantidad
Estados Unidos	1.9 millones
Europa	1.4 millones
Japón	1.2 millones
Corea del Sur	830,000
India	345,000
China	310,000
Taiwán	210,000

Fuente: *Saudi Arabia Country Analysis Brief* (enero de 2005), Energy Information Administration (EIA), www.eia.doe.gov/emeu/cabs/saudi.html (7 de enero de 2005).

Tabla 9
Valor de las exportaciones de los países miembros
de la OPEP de 2001 al 2003
(Cifras en millones de dólares)

País	2001	2002	2003
Arabia Saudita	42,614	50,041	60,728
Argelia	9,946	11,178	14,066
Emiratos Árabes Unidos	27,390	29,176	33,613
Indonesia	40,053	45,418	49,814
Irán	19,434	18,360	22,391
Iraq	453	496	731
Kuwait	11,260	12,785	14,889
Libia	7,895	8,510	10,155
Nigeria	11,319	12,248	16,142
Qatar	3,146	3,481	3,752
Venezuela	16,089	18,457	23,060

Fuente: *OPEC Annual Statistical Bulletin 2003* (2004), Organization of the Petroleum Exporting Countries (OPEC).

Tabla 10
Principales fuentes de las importaciones de petróleo
de Estados Unidos en el 2003

<i>País</i>	<i>Porcentaje</i>
Canadá	17
Arabia Saudita	14.5
México	13
Venezuela	11
Nigeria	7
Iraq	4
Reino Unido	3.6
Argelia	3
Angola	3
Rusia	2

Fuente: *Oil Industry* (2004), Gibson Consulting and Geophysics Homepage, www.gravmag.com/index.html (4 de enero de 2005).

La mayoría del crudo saudita es exportado desde el golfo Pérsico, a través de las instalaciones procesadoras de Abqaiq, las cuales manejan más del 60 por ciento de la producción de petróleo del país. Entre las terminales de exportación de petróleo más importantes en Arabia se encuentran la de Ras Tanura, Ras al-Ju'aymah, ambas en el golfo Pérsico, y la de Yanbu, en el Mar Rojo. Estas tres terminales combinadas son capaces de manejar cerca de 14 millones de barriles diarios.

Actualmente existen dos oleoductos operando en Arabia Saudita. El primero de ellos es el Oleoducto de Petróleo Crudo Este-Oeste, conocido también como Petroline. Este oleoducto, cuya capacidad es de cinco millones de barriles diarios, es operado por Saudi Aramco desde 1984 y es usado principalmente para transportar crudo ligero y superligero a las refinerías del oeste del país y a las terminales del Mar Rojo para la exportación a los mercados europeos.

El otro oleoducto importante es el de Abqaiq-Yanbu, el cual transporta líquidos de gas natural. Este oleoducto tiene una capacidad

de 290,000 barriles diarios y corre paralelamente al Petroline. Como nota al margen se debe mencionar que los conflictos entre los diversos países han hecho que algunos oleoductos no estén operando, tal es el caso del Trans-Arabian Pipe Line (Tapline) y el oleoducto iraquí IPSA que atraviesa Arabia Saudita, siendo este último cerrado indefinidamente desde la invasión de Iraq a Kuwait en 1990.

Por otro lado, la compañía Vela Marine International, subsidiaria de Saudi Aramco, alberga a la flota de buques petroleros más grande del mundo. Esta compañía transporta cerca de la mitad de las exportaciones de petróleo de Arabia Saudita.

Además, Saudi Aramco posee y arrienda varias instalaciones para el almacenamiento de petróleo en todo el mundo. Entre ellas destacan las de Rotterdam en Holanda, Sidi Kerir en Egipto, Corea del Sur, Filipinas, el Caribe y Estados Unidos.

Los conflictos del Medio Oriente

Debido a que Arabia Saudita está localizada en una de las zonas más conflictivas del mundo, es testigo de los conflictos armados y atentados que desestabilizan a los países aledaños y de la región. Esta situación afecta a la mayoría de las industrias, incluyendo a la industria petrolera saudita, sin embargo el país no ha sufrido grandes daños provocados por algún conflicto internacional, como lo fue en el reciente caso de lo sucedido entre Iraq y Estados Unidos.

Sin embargo, los diversos conflictos acentúan la inquietud sobre los suministros de petróleo sauditas, algo que afecta al mercado mundial de petróleo, en donde Arabia Saudita tiene una gran importancia. Como ejemplo de esto se puede mencionar al atentado más reciente vivenciado en Arabia Saudita, suscitado a finales de diciembre de 2004, cuando dos coches explotaron en Riyadh. Este incidente ocasionó una reacción inmediata al alza de los precios del petróleo, demostrando así la importancia de Arabia Saudita, y de lo que ahí sucede, en el mercado mundial del petróleo.

Caso “La industria del té en Sri Lanka”*

INTRODUCCIÓN

Aunque Sri Lanka puede llegar a ser un país poco conocido, sobre todo para algunas naciones del mundo occidental, este territorio asiático es uno de los tres primeros productores y exportadores de té en el mundo. Esta actividad genera millones de dólares, siendo de gran importancia para la economía.

BREVE INFORMACIÓN SOBRE SRI LANKA

Sri Lanka, cuya capital es Colombo, es una isla localizada al sur de Asia y de la India. Hasta 1972, año en que se erigió como una república, Sri Lanka era conocida como Ceilán. Los primeros europeos que llegaron a esta isla fueron los portugueses, quienes en 1505 fundaron algunas factorías en las costas. En el siglo xvii, fueron los holandeses quienes tomaron el control de Ceilán y en 1895 los ingleses las anexionaron a la presidencia de Madras. En 1815, la isla quedó sometida al régimen de colonia del gobierno británico. En 1948, casi

*Este caso fue redactado utilizando diversas fuentes documentales las cuales son citadas a lo largo del mismo. La presentación del contenido es resultado de la síntesis de dicha información orientada hacia fines académicos.

al mismo tiempo que la India, Ceilán obtuvo su independencia de los ingleses, para finalmente convertirse en república a partir de 1972.

La población está constituida principalmente por cingaleses, tamiles y europeos, siendo la religión predominante el budismo. Sri Lanka cuenta con un terreno mayoritariamente bajo y plano, aunque con montañas en las partes sur y central. Tiene un clima tropical húmedo, con lluvias frecuentes y temperaturas elevadas. Su economía se basa, en gran parte, en la agricultura, siendo el té su principal recurso.

A mediados de la década de 1980, se desató un conflicto entre los cingaleses, los cuales son la mayoría, y los separatistas tamiles. Este conflicto se extendió por varios años, ocasionando la pérdida de miles de vidas. Sin embargo, en diciembre de 2001, el gobierno de Sri Lanka y el grupo de oposición denominado los "Tigres de Liberación de Tamil Eelam" comenzaron un cese al fuego, en donde Noruega intervino como mediador dentro de las negociaciones de paz.

Tabla 1
Cifras de Sri Lanka
(Datos de 2003 y 2004)

<i>Capital</i>	<i>Colombo</i>
Superficie total	65,610 km ²
Población	19'905,165
Idioma oficial	Cingalés y tamil
Moneda oficial	Rupia de Sri Lanka*
PIB per cápita	3,700 dólares
Crecimiento PIB	5.5 por ciento anual
Desempleo	8.4 por ciento
Tierra arable	13.86 por ciento
Exportaciones	5,269 millones de dólares
Importaciones	6,626 millones de dólares

*Una rupia de Sri Lanka equivale a 0.00957 dólares estadounidenses (tipo de cambio de diciembre de 2004).

Fuente: "Sri Lanka" (2004), *The World Factbook 2004*, CIA, www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ce.html#Intro (3 de diciembre de 2004).

Se cree que los holandeses fueron los primeros en introducir el té a Sri Lanka. Sin embargo, fueron los ingleses quienes documentaron la introducción de este producto en 1839, cuando el Jardín Botánico de Calcuta, en India, mandó algunas semillas de té assam a los jardines de Paradeniya.¹

Hasta 1869, el principal cultivo de Sri Lanka había sido el café. Sin embargo, ese año un hongo devastó las plantaciones cafeteras, por lo que comenzó a sembrarse el té. Cabe mencionar que ya desde finales de 1950, los dueños de Loolecondera Estate se habían interesado por el cultivo de té en Sri Lanka. En 1867, el escocés James Taylor fue nombrado como encargado para realizar plantaciones de té en un espacio de 19 acres.

La razón principal del nombramiento de Taylor como responsable de las primeras plantaciones de té en Sri Lanka fue su experiencia adquirida en las plantaciones del norte de la India y sus experimentos en distintas técnicas de cultivo del té. Así, Taylor estableció la primera fábrica de té en la isla, la cual comenzó a ganar popularidad entre los habitantes de Sri Lanka.

En 1884 se llevó a cabo la Exposición Internacional de Londres, y fue ahí donde el té de Ceilán (como se le denomina hasta la actualidad), fue dado a conocer a los ingleses y al mundo. Nueve años más tarde, en 1893, durante la Feria Mundial llevada a cabo en Chicago, el té de Ceilán tuvo un gran éxito y alrededor de un millón de paquetes de ese té fueron vendidos en dicha feria.² Así fue como la industria del té de Ceilán comenzó a despegar hasta convertirse en la más importante del país.

¹ Cfr. Richard Boyle, "Ceylon Tea. Los Primeros Cien Años", *Travel Sri Lanka*, www.travelsrilanka.com/articles/ceylontea.php (3 de diciembre de 2004).

² Cfr. "Ceylon Tea" (2000), *Ceylon Silk Teas*, www.ceylonsilk.com/ceylon-tea.htm (3 de diciembre de 2004).

En 1932 fue creado el Ceylon Tea Propaganda Board, con el propósito de hacer una campaña publicitaria internacional que promoviera a gran escala el té de Ceilán. Con la independencia de Ceilán en 1948, los agricultores ingleses de té comenzaron a declinar, con lo que los locales tuvieron la oportunidad de entrar a la industria del té.

Después de la independencia, se establecieron en algunas ciudades importantes de Ceilán los Centros de Té de Ceilán. La sucursal ubicada en Londres se convirtió en la más importante, sirviendo miles de tazas de té cada año, ganando popularidad cuando la reina Elizabeth la visitó en 1962.

La década de 1960 fue conocida como la época dorada del té de Ceilán. Para 1961, la producción de té en el país rebasaba por primera vez los 200 millones de kilogramos. En 1965, la producción superó varios récords y Ceilán se convirtió en el principal exportador de té en el mundo.³

Hasta 1971, cerca del 80 por ciento de las regiones productoras de té en Ceilán eran manejadas y poseídas por compañías británicas. Sin embargo, ese mismo año, el gobierno de Sri Lanka introdujo una reforma agraria en la que se le otorgó al Estado el control mayoritario de las plantaciones, dejando en manos del sector privado tan sólo un tercio de las mismas.

No fue sino hasta 1990, cuando se comenzó en Sri Lanka un programa de reestructuración para que las compañías del sector privado, tanto nacionales como extranjeras, se involucraran en el manejo de las plantaciones del Estado. El objetivo a largo plazo de este programa consistía en que las compañías privadas pudieran tomar una responsabilidad y control parcial, o incluso total, en el aspecto financiero de las regiones donde se localizaban las plantaciones, aunque manteniendo la propiedad el Estado.⁴ Los resultados de este programa aún están teniendo efecto en la actualidad.

³ Cfr. Richard Boyle, "Ceylon Tea. Los Primeros Cien Años", *op. cit.*, www.travelsrilanka.com/articles/ceylontea.php (3 de diciembre de 2004).

⁴ Cfr. Ari Withanage (2004), *The Story of Ceylan Tea. Teas from the Island of Sri Lanka*, www.angelfire.com/wi/SriLanka/index.html (3 de diciembre de 2004).

LAS REGIONES DEL TÉ EN SRI LANKA

Sri Lanka cuenta con las condiciones climáticas y de suelo idóneas para el cultivo del té. Estas condiciones se presentan sobre todo en seis regiones del país, las cuales son consideradas las zonas productoras más importante de Sri Lanka, mismas que se encuentran localizadas en los puntos altos tanto del centro como del sur de la isla. En estas regiones predomina un paisaje montañoso, donde el té es cultivado a alturas que van desde los 1,000 a los 2,500 metros.⁵ Las regiones son:

- Uda Pussellawa.
- Nuwara Eliya.
- Uva.
- Dimbulla.
- Ruhuna.
- Kandy.

El té que es cultivado en el lado oeste es mayormente clasificado como té dimbulla. Esta región recibe lluvias monsoonicas durante los meses de agosto y septiembre, y el mejor té es producido en enero y febrero.

Por otro lado, el lado este se caracteriza por producir el té clasificado como uva. En esta área hay lluvias monsoonicas durante enero, febrero y marzo, siendo el té de mejor calidad el producido durante agosto y septiembre. Este té es muy usado en algunas mezclas alemanas y japonesas.

El 90 por ciento del té que es producido en estas regiones se vende en Colombo a través de subastas realizadas los martes y miércoles de todo el año. El restante es vendido de manera privada.⁶

⁵Cfr. "Production" (2004), *Twinings of London*, www.twinings.com/en_int/world_of_tea/srilanka.asp (4 de diciembre de 2004).

⁶*Idem*.

PRODUCCIÓN DEL TÉ EN SRI LANKA

Las hojas de té en Sri Lanka son recogidas a mano por miles de trabajadores del Estado diariamente. Con la recolección de estas hojas es como comienza el proceso de manufactura del té de Ceilán. Como dato interesante se debe mencionar que tan sólo los brotes y las dos hojas más jóvenes son cortadas, ya que son éstas las que tienen la calidad requerida en sabor y aroma. En otros países productores de té, este proceso se lleva a cabo con máquinas, con lo que se pierde un poco de calidad. Por ello, el té de Ceilán es reconocido como uno de los mejores en todo el mundo.

Una vez que las hojas son cortadas y recolectadas, se llevan con las autoridades responsables para ser medidas y sometidas a la primera inspección. De esta forma, las hojas que pasan las pruebas se envían a la fábrica, en donde son secadas con unos "sopladores".

Posteriormente, las hojas secas son trituradas, extrayendo de esta forma los jugos y dando comienzo al proceso de fermentación. La fermentación es sumamente importante ya que de ella depende en gran parte que el té tenga un buen sabor.

Una vez que el proceso de fermentación concluye, las hojas son calentadas al fuego, para que se sequen y conserven mejor su sabor. Finalmente, el té es separado de acuerdo con el color y el tamaño de los granos o partículas y es sometido a un estricto control de calidad. El té de Ceilán no contiene ningún saborizante o conservador artificial, por lo que es un producto 100 por ciento natural.⁷ Por todo esto, el té de Ceilán supera todos los controles de calidad. Finalmente, la mayor parte de la producción del té es llevada a Colombo, debido a que es la capital, además de contar con una posición geográfica privilegiada.

⁷ Cfr. "Ari Withanage" (2004), *The Story of Ceylan Tea. Teas from the Island of Sri Lanka*, www.angelfire.com/wi/SriLanka/index.html (3 de diciembre de 2004).

El té producido en Sri Lanka es, en su mayoría, té negro. Sin embargo, también se producen otros tipos como el té verde, té instantáneo, té saborizado y el Cut Tear and Curl (CTC), que significa cortar, rasgar y encrespar.⁸

Tabla 2
Producción de té negro en Sri Lanka según la altura a la que es cultivado. Periodo de enero a octubre
(Cifras en kilogramos)

Elevación	2003	2004
Alta	67'612,085	61'142,928
Media	45'149,634	41'586,564
Baja	137'689,622	151'666,822
Total	250'451,341	254'396,314

Fuente: "Tea Production" (2004), Sri Lanka Tea Board, www.pureceylonte.com/teaproductio.htm (4 de diciembre de 2004).

IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DEL TÉ EN SRI LANKA

La industria del té es sumamente importante para Sri Lanka. En el 2004, esta industria representó el 13 por ciento de las exportaciones totales del país, generando ganancias por 682 millones de dólares. Además, es una de las actividades agrícolas más importantes ya que representa un poco más del 1 por ciento del PIB y genera más de un millón de empleos de manera directa e indirecta.

Por otro lado, Sri Lanka se encuentra entre los principales exportadores de té a nivel mundial. Sus exportaciones de té son realizadas principalmente en bultos, aunque también se llevan a cabo en paquetes y bolsas (los cuales representan el 40 por ciento del total de las

⁸Es importante mencionar que el té negro es fermentado o parcialmente fermentado, mientras que el té verde se diferencia porque no se fermenta.

exportaciones), recipientes de madera, porcelana y algunos cestos y frascos.⁹

Sri Lanka tiene una participación de mercado de cerca del 20 por ciento del total de las exportaciones mundiales de té y compete principalmente en el mercado del té ortodoxo (o negro), siendo uno de los tres principales productores del mismo en el mundo.

Tabla 3

Principales países exportadores de té negro en paquetes de más de tres kilogramos en el 2003
(Valor en millones de dólares y cantidad en toneladas)

<i>País</i>	<i>Valor</i>	<i>Cantidad</i>
Kenya	478.96	293,600
India	233.14	132,551
Sri Lanka	197.50	114,098
Indonesia	90.509	83,534
China	79.51	58,889
Alemania	55.08	12,085
Argentina	43.87	46,027
Malawi	32.36	36,492
Vietnam	30.45	31,989
Reino Unido	25.98	7,129

Fuente: "List of Exporters for the Selected Product in 2003", *TradeMap*, www.trademap.net/pmaps/world_trade.htm (3 de diciembre de 2004).

Así, Sri Lanka goza de una posición privilegiada dentro de los principales exportadores de té en el mundo, y aunque sus precios relativos han sido en términos generales más altos que los de otros países exportadores, su calidad le ha generado una ventaja competitiva que no puede ser superada por otros competidores que ofrecen té a menores precios, permitiéndose posicionarse adecuadamente. No obstante, Ceilán no pierde de vista a uno de sus más

⁹"Sri Lanka's Export Products", embajada de Sri Lanka en El Cairo, Egipto, www.lankaemb-egypt.com/SriLanka/products.htm (4 de diciembre de 2004).

cercanos competidores, Vietnam, quien en tiempos recientes se ha convertido en un importante productor de té.

Tabla 4
Principales países exportadores de té negro en paquetes de menos de tres kilogramos en el 2003
(Valor en millones de dólares y cantidad en toneladas)

<i>País</i>	<i>Valor</i>	<i>Cantidad</i>
Reino Unido	183.99	28,543
Sri Lanka	176.11	58,127
India	96.27	40,310
Bélgica	48.26	5,891
Alemania	30.43	3,678
Francia	26.62	1,864
Emiratos Árabes Unidos	15.59	4,123
Polonia	12.75	2,546
China	11.05	3,020
Holanda	10.34	3,044

Fuente: "List of Exporters for the Selected Product in 2003", *TradeMap*, www.trademap.net/pmaps/world_trade.htm (3 de diciembre de 2004).

Tabla 5
Principales países exportadores de té verde en paquetes de más de tres kilogramos en el 2003
(Valor en millones de dólares y cantidad en toneladas)

<i>País</i>	<i>Valor</i>	<i>Cantidad</i>
China	149.70	125,612
Alemania	12.87	2,513
Vietnam	7.03	7,201
Francia	4.22	666
Japón	3.76	217
Tanzania	2.89	2,146
Indonesia	2.54	2,687
Sri Lanka	2.48	1,001
Estados Unidos	2.37	606
India	2.06	618

Fuente: "List of Exporters for the Selected Product in 2003", *TradeMap*, www.trademap.net/pmaps/world_trade.htm (3 de diciembre de 2004).

Tabla 6

Principales países exportadores de té verde en paquetes de menos de tres kilogramos en el 2003
(Valor en millones de dólares y cantidad en toneladas)

País	Valor	Cantidad
China	126.90	72,393
Reino Unido	28.54	1,470
Sri Lanka	9.96	3,179
Japón	8.98	543
Alemania	6.90	477
Bélgica	6.59	1,627
P.N. Guinea	6.50	6,843
Francia	5.85	384
Estados Unidos	4.44	1,469
Holanda	2.43	485

Fuente: "List of Exporters for the Selected Product in 2003", *TradeMap*, www.trademap.net/pmaps/world_trade.htm (3 de diciembre de 2004).

Tabla 7

Principales destinos de las exportaciones de té de Sri Lanka de enero a julio de 2004
(Cifras en millones de kilogramos)

País	Cantidad
Rusia	32.8
Emiratos Árabes Unidos	16.7
Siria	16.2
Turquía	14.1
Irán	9.5
Jordán	8.1
Arabia Saudita	5.6
Iraq	5.5
Japón	4.9
Ucrania	4.4

Fuente: "Main Destinations of Sri Lanka Tea Exports" (2004), *Sri Lanka Tea Board*, www.pureceylontea.com/destinations.htm (4 de diciembre de 2004).

La industria del té en Sri Lanka tiene un enorme potencial para el crecimiento y generación de empleos. Los pronósticos de creci-

miento de las instalaciones de las compañías productoras y exportadoras de té arrojan una factible expansión del 5 al 7 por ciento, sin embargo, para lograr esto se cree necesario que el té en bulto sea sustituido por un té con mayor valor agregado.¹⁰

LAS CRISIS RECIENTES

En 1999, la industria del té en Sri Lanka sufrió una fuerte crisis ocasionada por una caída en los precios de cerca del 30 por ciento, la cual fue provocada por la reducción en el consumo de té en Rusia, el principal comprador de té de Sri Lanka, esta última motivada por la devaluación del rublo.

Esta caída, aunada a los altos impuestos, convirtió a Sri Lanka en uno de los países con costos de producción de té más altos del mundo. Por todo esto, la industria del té en Sri Lanka perdió alrededor de 62 millones de dólares en los primeros cinco meses de 1999.¹¹

Ante esta difícil situación, muchas fábricas no pudieron pagar a los agricultores, por lo que el gobierno tuvo que darles préstamos a una "tasa concesionaria" para que llevaran a cabo sus cultivos. Los préstamos para cada fábrica ascendieron hasta los 100,000 dólares acordando pagarlos en un plazo no mayor a los dos años.¹²

Gracias a esta intervención, en los meses posteriores la industria del té en Sri Lanka fue recuperándose, sin embargo, en el 2003 la industria del té en Sri Lanka fue golpeada nuevamente. Esta vez por la guerra de Estados Unidos con Iraq y por las fuertes inundaciones.

Ante esta nueva crisis, el gobierno tuvo nuevamente que intervenir ofreciendo asistencia a los pequeños productores y a las

¹⁰ Cfr. "Tea Sector in Sri Lanka", *The Competitiveness Initiative*, USAID, www.competitiveness.lk/tea.htm (4 de diciembre de 2004).

¹¹ Cfr. "World: South Asia. Sri Lanka Tea industry in Crisis" (10 de agosto de 1999), *BBC News*, http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/south_asia/416167.stm (3 de diciembre de 2004).

¹² *Idem*.

fábricas afectadas por esos acontecimientos. Fue así como el sistema de subastas de Sri Lanka sirvió para proteger al comercio de té debido a que los compradores no discriminaban el origen del producto logrando así que el precio fuese fijado exclusivamente por la calidad del té.

Al terminar la guerra entre Estados Unidos e Iraq, la industria del té en Sri Lanka comenzó a recuperarse. No obstante, en ese periodo surgieron varias empresas de otros países que utilizan el término de "Té de Ceilán", dañando la industria de Sri Lanka. Esto motivó que se formase la Asociación de Té de Sri Lanka, la cual ha tenido como función ayudar al sector en la formulación e implementación de estrategias globales que le permitan solucionar todo tipo de problemas, entre ellos el del "mal uso del nombre".¹³

Actualmente, se han determinado algunas de las iniciativas que deben ser implementadas dentro de la estrategia de crecimiento y competitividad de la industria del té en Sri Lanka, y entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Incrementar la capacidad de investigación y desarrollo de los productos.
- Mejorar la promoción, formación de alianzas estratégicas y propiedad de marcas.
- Crear instituciones de apoyo e industrias relacionadas.
- Desarrollar la fuerza laboral e incrementar el entrenamiento.
- Reestructurar las sociedades privadas y públicas.
- Modernizar y mejorar la tecnología.¹⁴

El té es una de las bebidas más consumidas en el mundo. Recientemente ha cobrado fuerza debido a que es una bebida sana que funciona como antioxidante, y entre sus beneficios destacan la

¹³ Cfr. Latheef Farook (27 de junio de 2003), "View from Colombo: Sri Lankan Tea Industry Recovering Fast", *Golf News*.

¹⁴ Cfr. "Tea Sector in Sri Lanka", *The Competitiveness Initiative*, USAID, www.competitiveness.lk/tea.htm (4 de diciembre de 2004).

reducción del riesgo de contraer enfermedades como cáncer o de tener infartos.¹⁵

Estos y otros beneficios hacen del té una bebida muy valorada, fomentando su consumo ahora en nuevas presentaciones, como lo son el té helado embotellado o enlatado. Por ello, Sri Lanka tiene en su industria del té, hoy más que nunca, una buena base para el desarrollo de su economía, por lo que debe procurar conservarla en buen estado y mejorarla a fin de que mantenga su posición de liderazgo y su competitividad en el mundo.

¹⁵ Cfr. "Ari Withanage" (2004), *Nutritional Value of Tea*, www.angelfire.com/wi/SriLanka/ceyl_tea.htm#Nutrition (3 de diciembre de 2004).

Caso “La industria del chocolate en Suiza”*

INTRODUCCIÓN

Los suizos son reconocidos en todo el mundo por sus relojes, navajas, la producción de sus quesos y de sus chocolates. Pocos países tienen el prestigio de Suiza en cuanto a la calidad de sus chocolates, debido a que éstos presentan un delicioso sabor y una consistencia inigualable que los hacen muy especiales y codiciados.

Los suizos consumen más chocolates per cápita al año que ningún otro país, estimándose en promedio 12.3 kilogramos de chocolate al año por habitante, mientras que los alemanes ocupan el segundo lugar con 10. Otros consumidores importantes son los británicos (8.5 kg), los franceses (7.1 kg), los australianos (5.9 kg), los estadounidenses (5.3 kg) y los españoles e italianos (3.5 kg).¹

*Este caso fue redactado utilizando diversas fuentes documentales las cuales son citadas a lo largo del mismo. La presentación del contenido es resultado de la síntesis de dicha información orientada hacia fines académicos.

Se agradece la participación de MBA Ranferi Molina Benítez por su apoyo en la complementación de los datos histórico-estadísticos de este escrito.

¹Cfr. “Facts and Figures”, *Swiss World*, <http://www.swissworld.org/eng/index.html?siteSect=901&sid=4093285&rubicId=17125> (21 de noviembre de 2004).

BREVE INFORMACIÓN SOBRE SUIZA

Suiza se localiza en Europa central. Tiene frontera con Italia, Alemania, Austria, Liechtenstein y Francia, y se caracteriza por un terreno montañoso y carente de costas. A lo largo de la historia Suiza ha permanecido neutral ante los distintos conflictos bélicos, incluyendo la Primera y Segunda Guerra Mundial. Por muchos años Suiza estuvo fuera de la ONU, sin embargo, en el 2002 ingresó a ella aunque sigue manteniendo un fuerte compromiso con la neutralidad.

Suiza tiene una economía de mercado con una baja tasa de desempleo y uno de los PIB per cápita más elevados del mundo. Además, los suizos presumen una de las fuerzas laborales más preparadas y eficientes del mundo. Por su parte, la banca suiza es muy atractiva para los inversionistas de todo el mundo debido al secreto bancario y a que el franco suizo ha mantenido su valor externo a largo plazo. Como comentario al margen, es interesante observar que los suizos han decidido no ingresar a la Unión Europea.

Tabla 1
Cifras de Suiza
(Datos de 2003 y 2004)

<i>Capital</i>	<i>Berna</i>
Superficie total	41,290 km ²
Población	7'450,867
Idioma oficial	Alemán, francés, italiano y romanche
Moneda oficial	Franco suizo*
PIB per cápita	32,700 dólares
Crecimiento PIB	-0.5 por ciento anual
Desempleo	3.7 por ciento
Exportaciones	110,000 millones de dólares
Importaciones	102,200 millones de dólares

*Un franco suizo equivale a 0.877 dólares estadounidenses. Tipo de cambio de diciembre de 2004.

Fuente: "Switzerland" (2004), *The World Factbook 2004*, CIA, www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ce.html#Intro (30 de diciembre de 2004).

VIRTUDES DEL CHOCOLATE

No estaban muy lejos de la verdad los aztecas cuando pensaban que el chocolate prolongaba la vida, pues con el paso del tiempo los científicos han descubierto que tiene muchas propiedades nutricionales.

El chocolate, que a pesar de estar clasificado como grasa, es de origen vegetal no animal, lo que significa que no aumenta ni el colesterol dañino ni los triglicéridos, y por eso previene los riesgos de enfermedades del corazón.

Como dato interesante, un recién estudio médico ha confirmado que el chocolate contiene sustancias conocidas como flavonoides, las cuales mantienen el corazón sano, pues facilitan una buena circulación, además de que disminuyen la coagulación de la sangre.

El cacao, materia base del chocolate en todas sus formas, es rico en antioxidantes, lo que provoca que disminuya la formación de los radicales libres, partículas tóxicas responsables, entre otras, del envejecimiento, la arteriosclerosis y de una menor resistencia a las infecciones.

También contiene sustancias que actúan a nivel del sistema nervioso central, aumentando el nivel de las serotoninas y disminuyendo los estados depresivos. Por otro lado, el chocolate libera endorfinas, especie de moléculas del placer ya que contienen feniletilamina, un compuesto que estimula en el organismo una reacción positiva, optimista, similar a la que se produce cuando se está enamorado.

Contiene además vitamina A, magnesio, calcio, hierro, fósforo y potasio.

Investigadores de la Universidad de Osaka, en Japón, sostienen que los agentes antibacterianos de los granos de cacao compensan el azúcar del chocolate y reducen las posibilidades de que se desarrollen caries.

En el mercado se consiguen varias presentaciones de chocolate, por ejemplo, el que se prepara con leche, el amargo que es el recomendado para los diabéticos, o el dietético que tiene edulcorantes.

Están también los chocolates tipo cocoa en polvo; y las chocolatinas con adición de otros ingredientes como nueces, leche entera, maní, caramelo, uvas pasas, granola, almendras, etcétera.

En todas estas formas se conserva una composición única de ácidos grasos (estearico 35 por ciento, oleico 35 por ciento y palmítico 25 por ciento, y otros 5 por ciento) pero según el ingrediente que lo acompañe, aumenta su valor calórico y también varía su valor nutricional. Es preferible tomar el chocolate con una sola harina, pan integral, por ejemplo, pero no arepa, buñuelo, pan de bono, queso doble crema o galletas.

El chocolate es un alimento con alto contenido de polifenoles, especialmente epicatequinas, catequinas y procianidinas, con un buen grado de biodisponibilidad que hacen que posea una potente actividad antioxidante, muy útil en la prevención de trastornos crónicos como las enfermedades cardiovasculares y el cáncer.

HISTORIA DEL CHOCOLATE

El chocolate en América

El cacao ya era conocido por los toltecas, mayas y aztecas. Estas culturas usaban los granos de cacao como moneda y elaboraban una bebida llamada *xocolatl* (palabra de la cual se deriva chocolate), la cual podía ser tomada sólo por los hombres de las clases altas y era conocido como "alimento de los dioses". Para realizar la bebida, utilizaban una especie de molcajete en el que molían los granos tostados y los mezclaban con agua y algunas especies.

Alrededor del año 600 d.C., los mayas ya cultivaban el cacao en Centroamérica, siendo éstas las primeras plantaciones de las que se tiene conocimiento. Varios siglos después, Cristóbal Colón se dio

cuenta del valor del cacao cuando confiscó una canoa que transportaba cacao en lo que hoy es Honduras. Sin embargo, Colón no le dio continuidad a este preciado producto.²

Años después, durante la conquista de México, Hernán Cortés fue el primero en detectar el verdadero potencial que tenía el chocolate. Al ver que los aztecas utilizaban los granos de cacao como moneda, Cortés tuvo la idea de "sembrar dinero" y de esta forma los españoles hicieron varias plantaciones de cacao para usar los granos como moneda. Por otro lado, fue Cortés quien llevó el *xocolatl* a Europa.³

En 1528, Cortés viajó a España con los granos de cacao y con el equipo necesario para preparar la bebida y presentarla así ante la Corte española, quien en poco tiempo la recibió con gran aceptación. Además de su sabor y gran valor comercial, Hernán Cortés valoraba al chocolate por su propiedad vigorizante, la cual era muy útil para su cansado ejército.

Como dato curioso, es interesante conocer que aquella bebida no se parecía mucho a la actual ya que estaba altamente concentrada, e incluso en ocasiones se le añadía un poco de pimienta debido a que el azúcar era difícil de encontrar además de que era muy cara. De esta forma, si la bebida se endulzaba era con miel y los granos eran diluidos con agua, leche, vino y a veces hasta con cerveza.⁴

EL CHOCOLATE EN EUROPA

Si bien los españoles no tardaron mucho en aceptar al chocolate, en un principio tuvieron cierta resistencia debido a que encontraron la bebida demasiado amarga y condimentada. Sin embargo, poco a poco, los españoles fueron agregándole sus propios ingredientes.

² Cfr. "Background", *Swiss World*, <http://www.swissworld.org/eng/index.html?siteSect=901&sid=4081229&rubicId=17125> (21 de noviembre de 2004).

³ Cfr. "From Cocoa to Chocolate", *Swiss Chocolate Guide*, <http://www.swiss-chocolate-guide.com/cocoa-to-chocolate.html> (21 de noviembre de 2004).

⁴ Cfr. "Background", *Swiss World*, <http://www.swissworld.org/eng/index.html?siteSect=901&sid=4081229&rubicId=17125> (21 de noviembre de 2004).

En 1585, los españoles comenzaron a importar de manera regular el cacao desde América. De esta forma, el consumo del chocolate fue incrementándose y expandiéndose por varios países europeos. Uno de los factores que contribuyó para que el chocolate ganara popularidad fue su uso medicinal, ya que tenía fama de reducir la fiebre, mientras que otra aplicación que le dieron los europeos estuvo orientada para endulzar el aliento.⁵

En Francia, el chocolate comenzó a ser consumido en 1615, cuando la princesa española Ana de Austria se casó con el rey francés Luis XIII y llevó el chocolate a la Corte francesa. Debido a su alto costo, el chocolate podía ser consumido sólo por los más ricos, por lo que beber chocolate rápidamente se convirtió en un distintivo de estatus dentro de la sociedad. De esta forma, fue Francia el trampolín definitivo para la expansión de la bebida del chocolate por Europa. En el siglo siguiente, en 1780, se produjo en Barcelona la primera máquina para hacer chocolate.⁶

Al principio, el chocolate fue consumido sólo en bebida y no fue hasta 1830 cuando comenzó a producirse en forma de pasta, precisamente en Francia. Uno de los factores que impulsó la popularidad del chocolate sólido fue que la bebida del chocolate comenzó a perder terreno ante el té y el café.⁷

El chocolate en Suiza

El chocolate fue introducido en Suiza en 1697 por Heinrich Escher, alcalde de Zurich, quien lo probó durante un viaje a Bruselas y decidió llevarlo a su país. En un principio, el chocolate comenzó a ser bebido en diferentes eventos y banquetes en Zurich, sin embargo, el Consejo de Zurich vetó su consumo en 1722 por considerarlo una

⁵ Cfr. "From Cocoa to Chocolate", *Swiss Chocolate Guide*, <http://www.swiss-chocolate-guide.com/cocoa-to-chocolate.html> (21 de noviembre de 2004).

⁶ Cfr. "Background", *Swiss World*, <http://www.swissworld.org/eng/index.html?siteSect=901&sid=4081229&rubricId=17125> (21 de noviembre de 2004).

⁷ Cfr. "From Cocoa to Chocolate", *Swiss Chocolate Guide*, <http://www.swiss-chocolate-guide.com/cocoa-to-chocolate.html> (21 de noviembre de 2004).

bebida inadecuada para los ciudadanos, ya que tenía reputación como afrodisiaco.⁸

De esta forma, pasaron varios años para que los suizos volvieran a consumir el chocolate. Después de algunas décadas, los italianos llevaron de regreso a Suiza el chocolate, conocido en la lengua italiana como *cioccolatieri*. La primera fábrica de chocolate en Suiza fue establecida en 1750 por dos italianos en un molino cerca de Berna. Esta fábrica fue nombrada Schermenmuhle y no tuvo mucho éxito, por lo que el molino tuvo que ser utilizado para producir harina.

No obstante, para finales del siglo fueron apareciendo poco a poco otras fábricas de chocolate en el oeste de Suiza, principalmente en las ciudades de Vevey, Morges y Lausana, así como también en el valle Blenio. Para 1792 se abrió la primera tienda de chocolates en Suiza, establecida en la ciudad de Berna.⁹

EL CAMBIO DE LÍQUIDO A SÓLIDO

En 1828, el holandés Coenraad Johannes van Houten patentó una nueva prensa hidráulica. Van Houten quería mejorar la calidad de la bebida de chocolate, algo que consiguió aunque sin esperar que descubriría también el chocolate sólido. La presa de Van Houten le dio una masa sólida, la cual podía ser molida en polvo, con lo que podía ser diluida con mayor facilidad y también ser más digerida fácilmente.

Con esta invención, se descubrió que la prensa era capaz de dejar una especie de mantequilla de cacao. Esta pasta comenzó a ser utilizada 20 años después por el inglés Joseph Fry, quien la mezcló con la pasta de cocoa para dar origen al chocolate sólido.

⁸ Cfr. "Background", *Swiss World*, <http://www.swissworld.org/eng/index.html?siteSect=901&sid=4081229&rubicId=17125> (21 de noviembre de 2004).

⁹ *Idem*.

En 1857, los misioneros suizos, con el apoyo del barón portugués de Agua Ize, comenzaron a cultivar el cacao en la isla de Sao Thome, y de ahí lo llevaron al continente africano. En Ghana, los agricultores comenzaron a producir cacao de manera significativa, convirtiéndose rápidamente en uno de los productores más importantes.

Para 1875, el suizo Daniel Peter, sacó al mercado la primera leche de chocolate después de varios años de experimentación. Cuatro años después, el también suizo Rodolphe Lindt, originario de Berna, produjo el primer chocolate capaz de derretirse en la lengua.

Para 1900, los alemanes sustituyen a los españoles en el liderazgo de mayor cantidad de chocolate per cápita consumida, seguidos por los estadounidenses, franceses y británicos. Sin embargo, pocos años después, los suizos comenzaron a pelear por ese liderazgo. La reputación del chocolate suizo comenzó a aumentar y era común que obtuviera premios en las distintas exhibiciones internacionales donde se presentaba. De esta forma, al igual que el *fondue* y el *rosti*, el chocolate se convirtió en el plato nacional suizo.¹⁰

Pioneros suizos en la producción de chocolate

Existieron varias personas en Suiza que contribuyeron al prestigio del chocolate suizo. Entre estos pioneros se encuentra François-Louis Cailler, quien fundó la primera fábrica de chocolates en Suiza en un molino. Cailler aprendió el arte de la elaboración de chocolates años antes en la ciudad italiana de Turín y fue capaz de automatizar algunos procesos de producción, lo que provocó una baja considerable en el precio del chocolate, el cual a lo largo de los años anteriores había sido excesivamente elevado.

¹⁰ Cfr. "From Cocoa to Chocolate", *Swiss Chocolate Guide*, <http://www.swiss-chocolate-guide.com/cocoa-to-chocolate.html> (21 de noviembre de 2004).

Otro personaje importante dentro de la historia del chocolate suizo es Philippe Suchard, quien en 1826 diseñó una nueva máquina para mezclar el azúcar con el polvo de cacao de una manera más eficiente. Suchard construyó su fábrica en lo que hoy es Neuchâtel, donde tenía sólo dos empleados y producía alrededor de 25 a 30 kilogramos al día. Aunque su fábrica tardó en tener éxito, finalmente logró asentarse y obtuvo diversos premios en ferias internacionales. Además, en 1880, Suchard fue el primer productor de chocolate suizo en establecer una fábrica en el extranjero, en Lorrach, Alemania. Para comienzos de la década de 1880, la compañía de Suchard elaboraba la mitad de la producción total de chocolate en Suiza. En 1970, Suchard se unió con Tobler, y posteriormente pasó a formar parte de Kraft Foods. La producción fue trasladada a finales de la década de 1980 a las afueras de Berna, y la única unidad de Suchard, el centro de investigación y desarrollo, fue trasladado a Munich en 1996.

Por otro lado, Theodor Tobler abrió su tienda de chocolates en Berna en 1867 y fundó su fábrica en la misma ciudad en 1899 junto con su hijo Theodor. En 1908, Theodor Tobler fue el primero en producir, con la ayuda de su primo Emil Baumann, el chocolate mundialmente famoso de la compañía, el Toblerone, el cual tiene una forma triangular y está elaborado con miel y nougat. Como se mencionó anteriormente, la compañía Tobler se fusionó con Suchard en 1970 para formar Interfood AG. En 1982, Interfood fue adquirida por la compañía cafetera Klaus Jacobs, que posteriormente, en 1990, Jacobs Suchard Tobler fue vendida a la multinacional estadounidense Philip Morris.

Dentro de la historia y prestigio del chocolate suizo es importante reconocer a los productores del chocolate de ese país, ya que a pesar de no tener un clima propicio para la producción de cacao, ni colonias o territorios en otros lugares donde se pudieran hacer las plantaciones, los suizos se involucraron en el cultivo y la exportación del cacao debido a que en el siglo XIX, emigraron a

otros lugares del mundo para esparcir sus conocimientos y habilidades sobre el chocolate. Entre estos hombres se encuentran los hermanos Jezler, quienes emigraron a Brasil para establecer una compañía comercializadora en 1829, negociando en un principio con azúcar, y posteriormente con cacao. Por otro lado, hubo algunos suizos que trabajaron plantando y supervisando cultivos de cacao en colonias pertenecientes a otros países europeos, involucrándose así de manera activa en el comercio de las especies, azúcar y cacao.¹¹

La crisis y el resurgimiento de la industria del chocolate suizo

A comienzos de la década de 1920, la industria del chocolate suizo entró en una fuerte crisis. Esto se debió a que el proteccionismo aumentó considerablemente, y también a los problemas económicos de los años veinte y treinta, las cuales ocasionaron a los suizos la pérdida de mercados a donde exportar. La situación no mejoró en los siguientes años, ya que con la Segunda Guerra Mundial se impusieron estrictas restricciones a la importación de azúcar y cacao, las cuales fueron racionadas en 1943.

Para comienzos de la década de 1950, la industria del chocolate suizo empezó a mejorar y a tener un crecimiento constante. Desde entonces, la industria ha repuntado y se ha convertido en la más importante del mundo en su género, gracias principalmente a los avances tecnológicos y a la automatización.

Por otro lado, los avances en materia de integración económica y control en aduanas en el mundo, han promovido el intercambio internacional de productos, entre ellos el chocolate. De esta forma, los productores suizos han aprovechado la situación y se han extendido a otros mercados, incrementando así su posición e importancia.

¹¹ Cfr. "The Swiss Abroad", *Swiss World*, <http://www.swissworld.org/eng/index.html?siteSect=901&sid=4081259&rubicId=17125> (21 de noviembre de 2004).

En la actualidad, la industria del chocolate suizo goza de una posición privilegiada, la cual ha logrado convertirse en una industria global gracias a su calidad, al desarrollo de nuevos productos, a la modernización de sus fábricas, y a la promoción y entrenamiento de sus empleados.¹²

LA PRODUCCIÓN DEL CHOCOLATE SUIZO

Los suizos no tienen cacao en su país debido a que los árboles de esta especie crecen en las regiones con clima tropical. Los granos de estos árboles son acumulados en montones y se dejan fermentar por algún tiempo. Esto ocasiona que los granos pierdan la capacidad de germinar y además empiezan a desarrollar el aroma. Una vez que los granos se secan, se embarcan generalmente hacia los mercados internacionales, como lo son Nueva York y Londres, en donde son comprados por las compañías procesadoras, muchas de las cuales son suizas.

Una vez que los granos de cacao llegan a Suiza, son sometidos a un estricto control de calidad, en donde se revisa que estén saludables, bien fermentados y secos, además de que no hayan sufrido daños durante su transportación. Una vez que los granos pasan las pruebas del control de calidad, son almacenados en silos que generalmente tienen una capacidad de 1,000 toneladas o más a la espera de ser procesados. Al respecto, la temperatura y la humedad tienen un papel muy importante en el proceso de almacenamiento, ya que de no existir condiciones favorables, se corre el riesgo de que la calidad del chocolate no sea la adecuada.¹³

Antes de que los granos sean procesados, son limpiados pasando por tamices y, posteriormente, son cepillados. Para finalizar el

¹² Cfr. "Chocolate/History", *Chocosuisse*, http://www.chocosuisse.ch/page/2_1_geschichte-en.html (21 de noviembre de 2004).

¹³ Cfr. "The Manufacture of Chocolate", *The Swiss-Chocolate Homepage*, <http://www.chocolat.ch/> (21 de noviembre de 2004).

proceso de limpieza, se extraen todas las impurezas y vestigios de madera y fibras con un equipo de aspirado.

Una vez que los granos de cacao son limpiados, inicia el proceso de tostado. Desde un principio el proceso de tostado fue diseñado para desarrollar el aroma, al igual que en el café, las almendras o las nueces. Según el tipo de chocolate o el propósito del producto, los granos se tuestan en un grado menor o mayor. Generalmente, para la producción de chocolate de alta calidad se escoge un aroma menos intenso, mientras que para la cocoa en polvo se busca un aroma mucho más fuerte.

El proceso de tostado, el cual es realizado en hornos a 130 °C, se lleva a cabo por un tiempo que oscila entre los 15 y los 20 minutos. Una vez que termina el proceso, los granos toman un color más oscuro y un sabor más suave, además de que pierden la cáscara.

La siguiente etapa dentro del proceso es el machacamiento de los granos en piezas medianas, la cual se realiza en una máquina diseñada especialmente para ese fin. Estos granos triturados pasan por un sistema de corrientes de aire que tiene la función de remover los pedazos de cáscara restantes de las partes que serán utilizadas para hacer el chocolate. Los pedazos de cáscara se utilizan en la industria química para extraer ingredientes valiosos, por lo que no se desperdician.¹⁴

Posteriormente, los granos pasan a la siguiente etapa que es la mezcla. Esta etapa se realiza según el tipo de chocolate que se va a fabricar y según la receta de cada compañía.

Las mayores diferencias entre las distintas compañías productoras de chocolate radican en las cantidades de los diversos tipos de cacao utilizados en la mezcla. La mezcla da al chocolate su sabor, ya sea más fuerte o suave.

Después de que los granos son mezclados, se muelen en molinos especiales para ser convertidos en una fina pasta. Esta pasta se

¹⁴*Idem.*

produce cuando el líquido obtenido por el calor de la fricción y la presión de la molienda se enfría. De esta forma, esta mezcla es la que se utiliza para hacer las barras de chocolate, las cuales pueden ser rellenas con licor, almendras, nueces, o transformadas en otros productos.¹⁵

Finalmente, los productos son empacados en distintas presentaciones y envolturas. Según la receta, los chocolates se pueden conservar por 12 o 15 meses antes de que pierdan su mejor sabor y calidad, y deben ser almacenados a una temperatura de 10 a 18 °C.¹⁶

LA INDUSTRIA DEL CHOCOLATE SUIZO EN CIFRAS

La industria de los chocolates en Suiza es una de las más reconocidas a nivel internacional, además de ser generadora de miles de toneladas. Ejemplo de esto fue la producción obtenida en el 2003, donde la industria del chocolate en Suiza reportó ventas por cerca de 140,000 toneladas, las cuales tuvieron un valor de más de 1,000 millones de dólares.

Tabla 2
Ventas de la industria del chocolate suizo por tipo de producto
(Cifras en toneladas)

Tipo	2002	2003
Barras y formatos pequeños	77,061	74,911
Confitería	31,491	32,526
Artículos de temporada	7,125	7,208
Con cobertura	24,368	23,328
En polvo	1,769	2,063

¹⁵ *Idem.*

¹⁶ Cfr. "Chocolate/Manufacture", *Chocosuisse*, http://www.chocosuisse.ch/page/2_2_fabrikation-en.html (21 de noviembre de 2004).

Tabla 3
Ventas de la industria del chocolate suizo
(Cifras en millones de dólares)

	<i>Domésticas</i>	<i>Exportaciones</i>	<i>Total</i>
2001	715.0	391.2	1,106.3
2001	698.6	405.9	1,104.5
2003	658.0	419.6	1,077.0

Tabla 4
Mercados internacionales más importantes para
los chocolates suizos en 2003

<i>País</i>	<i>Porcentaje</i>
Alemania	22
Gran Bretaña	12
Francia	10
Estados Unidos	6
Canadá	4
Italia	4
Holanda	4
España	4
Austria	4
Australia	3
Suecia	2
Japón	2
Otros 122 países	23

No obstante a todo esto, resulta interesante observar cómo Suiza, además de ser un importante exportador, también es un importante importador de chocolates. Así, el país del que Suiza importó la mayor cantidad de chocolates en el 2003 fue Alemania, con más de 6,600 toneladas, seguido por Francia (3,896), Holanda (3,577), Italia (1,950), Austria (1,043) y Bélgica (1,029). Las importaciones provenientes de otros 42 países ascendieron a 2,046 millones de toneladas.

Cabe mencionar que la industria de los chocolates en Suiza brinda empleo a miles de personas, otra razón por lo que es tan importante para el país.

Tabla 5
Número de empleados en la industria del chocolate en Suiza

	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>
2001	2,172	2,305
2002	2,166	2,278
2003	1,821	2,114

FUERZA COMPETITIVA Y PERSPECTIVAS DE MERCADO

La Unión Central de fabricantes suizos de chocolates¹⁷ Chocosuisse, se ha empeñado en implementar diversas acciones para hacer a la industria del chocolate una de las más fuertes del mundo. Sus objetivos principales son:¹⁸

- Hacer que la industria suiza del chocolate sea capaz de competir con éxito en mercados mundiales.
- Preservar y promover la buena reputación del chocolate suizo a través del mundo.
- Promover las condiciones favorables para el bienestar económico de las compañías de la industria.

Al estudiar detenidamente los objetivos de Chocosuisse se puede identificar el porqué son tan competitivas las 17 compañías

¹⁷ Cfr. "Facts and Figures", *Swiss World*, <http://www.swissworld.org/eng/ind ex.html?siteSect=901&sid=4093285&rubicId=17125> (21 de noviembre de 2004).

¹⁸ Doctor Franz Urs Schmid ha sido el presidente de Chocosuisse desde 1999; él es también el director ejecutivo de Biscosuisse y director del coejecutivo de la Federación de las Industrias Suizas de los Comestibles (FIAL), 06.01.2001. Documentación/Hechos y figuras.

de la industria suiza del chocolate. Estas compañías cuentan en total con una fuerza de ventas de 4,260 empleados y sus perspectivas de mercado son alentadoras. Uno de los factores importantes de su poder competitivo es la demanda tanto interna como en el extranjero del chocolate suizo. Así, se observa que en el mercado interior, el 81 por ciento de las variedades suizas del chocolate se consumen de manera doméstica a pesar de las importaciones que se hacen a más de 35 países. Otro indicador lo constituye el hecho de que Suiza posee el más alto índice de consumo de chocolate en el mundo.

Por otro lado, esta industria es altamente competitiva también en el exterior, en donde las exportaciones rebasan las 64,000 toneladas.

La industria suiza del chocolate se está centrando en estos momentos en los mercados de exportación para la extensión cuantitativa de manera continua. El medio por el que se vale es la calidad excelente del chocolate suizo colocado a un precio razonable. Esta alta calidad se aplica a los productos fabricados tanto para el mercado doméstico como para mercados extranjeros.

AMBIENTE ECONÓMICO FAVORABLE

La industria suiza del chocolate depende de las condiciones económicas favorables que brinde ese país, así, entre los escenarios que Suiza desea perseguir en apoyo de esta industria están:

- El promover un ambiente liberal que sea propicio a la economía.
- El apoyar los tratados de libre comercio.
- El eliminar las tarifas y barreras comerciales no arancelarias.

PRESERVACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA BUENA REPUTACIÓN DEL CHOCOLATE SUIZO

El chocolate suizo tiene una excelente reputación en todo el mundo. Estos productos, y la industria que los fabrica, se basan en los están-

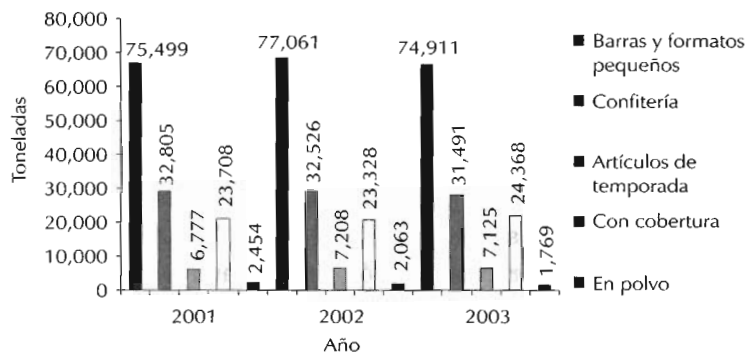
dares mundiales de calidad, innovación, artesanía y tradición. La historia del éxito del chocolate suizo fuera de Suiza no se puede reducir solamente a la fama de sus marcas, pues a pesar de toda la reputación de las de las mismas, deben justificarles y definirse constantemente, además de mantenerse un paso delante de la competencia.

Aunque no se oculta el pensamiento coloquial de que "la imitación es la forma más sincera de adulación", la industria suiza del chocolate no comparte esta opinión, y menos aún cuando observa las frecuentes imitaciones descaradas de sus productos en el extranjero, el copiado del empaquetado o del contenido de productos bien colocados en el mercado, así como las fugas de conocimientos técnicos, y la utilización indebida de etiquetas que confieren el grado de productos "suizos" siendo que éstos nunca cruzaron esas fronteras. Este abuso daña la buena reputación del chocolate suizo, motivo por el cual se ha emprendido una campaña frontal en defensa de su genuino derecho.

DESAFÍOS

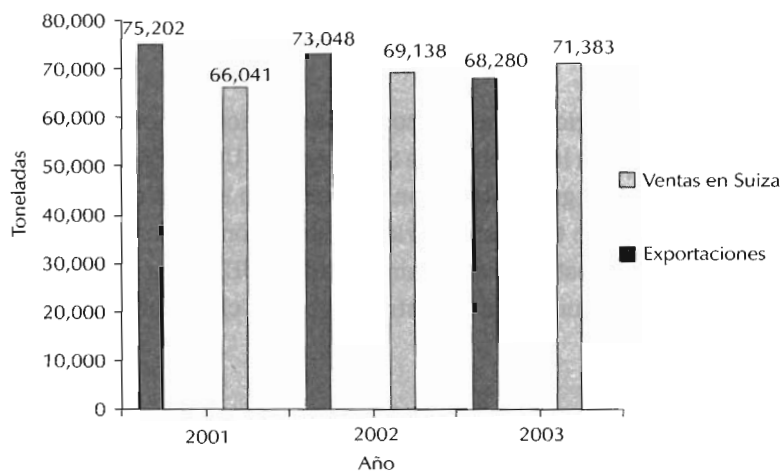
El desafío primario al cual Chocosuisse está actualmente concentrado se orienta a la apertura de Suiza ante la Unión Europea (UE), por lo que existe gran interés en una revisión rápida del acuerdo de libre cambio de 1972 así como la armonización del derecho nacional suizo con los estándares dominantes de la UE, en donde se considere la importancia de la industria suiza del chocolate.

Ventas de la industria del chocolate en Suiza



La mayoría de estos productos fueron vendidos en Suiza mientras que 51 por ciento fueron exportados a más de 100 países. Esta exportación suiza no se debe confundir con la producción mucho mayor del chocolate con etiquetas de supuesto chocolate suizo producido en el exterior, subsidiarias así como la producción originada bajo licencia al exterior.

Consumo doméstico y exportaciones



Caso “La industria del café en Colombia”*

INTRODUCCIÓN

El café es uno de los productos más consumidos a nivel mundial, y es posiblemente la bebida más demandada por la humanidad. En todo el planeta, millones de personas toman a diario una o más tazas de café; por ello, este producto se ha convertido en un importante bien de intercambio comercial, haciendo que muchos países en desarrollo encuentren en el café una importante fuente de ingresos y empleos que ayudan a sostener a sus economías. Tal es el caso de Colombia, el segundo mayor productor de café en el mundo, después de Brasil, que ha logrado posicionarse y darse a conocer globalmente gracias a la calidad de su café. Tan importante es el café para Colombia, que representa casi el 25 por ciento del total de sus exportaciones.

*Este caso fue redactado utilizando diversas fuentes documentales las cuales son citadas a lo largo del mismo. La presentación del contenido es resultado de la síntesis de dicha información orientada hacia fines académicos.

Se agradece la participación de MBA Juan Carlos Lara Martínez por su apoyo en la complementación de los datos histórico-estadísticos de este escrito.

BREVE INFORMACIÓN SOBRE COLOMBIA

Colombia está localizada en Sudamérica, entre Panamá, Venezuela, Ecuador, Perú y Brasil, y cuenta además con acceso al océano Atlántico y al Pacífico.

En cuanto a su historia, este país obtuvo su independencia de España en 1830 cuando la Gran Colombia se dividió.

Hoy en día, Colombia tiene una economía en vías de fortalecerse, enfrentado como problemáticas un presupuesto austero, una baja demanda doméstica y conflictos armados. Sin embargo, en los últimos años se ha recuperado.

Además de los ingresos generados por el café, Colombia se allega de otros dividendos importantes al posicionarse como un exportador sobresaliente en materia de petróleo y flores, lo cual complementa con las entradas provenientes de su industria doméstica misma que destaca en los renglones de textiles, alimentos procesados, químicos, oro, carbón y esmeraldas.

Tabla 1
Cifras de Colombia
(Datos de 2003 y 2004)

Capital	Bogotá
Superficie total	1'138,910 km ²
Población	42'310,775
Idioma oficial	Castellano
Moneda oficial	Peso colombiano*
PIB per cápita	6,300 dólares
Crecimiento PIB	3.7 por ciento anual
Desempleo	14.2 por ciento
Tierra arable	2.42 por ciento
Exportaciones	12,960 millones de dólares
Importaciones	13,060 millones de dólares

*Un peso colombiano equivale a 0.000425 dólares estadounidenses. Tipo de cambio de diciembre de 2004.

Fuente: Cfr. "Colombia" (2004), *The World Factbook 2004*, CIA, www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ce.html#Intro (8 de diciembre de 2004).

En un principio se pensaba que el café era originario de Yemen, ya que existen muchas leyendas así como escritos antiguos en donde se cita que el café procede de la península arábiga.¹ Sin embargo, después de varios años de investigación, se ha descubierto que el verdadero origen del café está en Etiopía, país localizado en el noreste de África.

Según una leyenda, un pastor árabe llamado Kaldi que cuidaba a su rebaño en las montañas de Abisina (hoy Etiopía), se dio cuenta de que algunas de sus cabras comenzaron a actuar de una manera extraña después de haber comido algunos arbustos con frutos rojos. Durante varios días, las cabras siguieron comiendo de aquellos arbustos y en la noche no dormían y estaban muy inquietas.

El pastor, desconcertado por los efectos de aquellas hojas y frutos en sus cabras, decidió llevar algunas muestras al monasterio de Cheodet. Una vez ahí, los monjes pusieron los granos a cocinar y elaboraron una bebida la cual tenía sabor muy desagradable por lo que arrojaron al fuego lo que quedaba en el recipiente. Fue en ese momento, cuando los granos comenzaron a quemarse, desprendiendo un aroma muy agradable. Viendo esto, los monjes tomaron algunos de los granos tostados y volvieron a preparar la bebida, esta vez obteniendo un resultado muy positivo: una deliciosa sustancia a la que llamaron *Kaaba*, la cual en árabe significa "piedra preciosa de color café".

Dice la historia que una vez, el encargado de despertar a los monjes para hacer sus rezos, les dio una porción del *Kaaba* con lo que aumentaron la intensidad y el tono de sus oraciones. Desde ese día, los monjes se acostumbraron a tomar una taza de la bebida "mágica" antes de hacer sus rezos, ya que según ellos, esa bebida era un regalo de Alá para ayudarles a cumplir sus deberes.

¹ Cfr. "La Historia del Café", *Colcafé*, www.colcafe.com.co/informacion.htm, (25 de noviembre de 2004).

Fue así como los árabes tuvieron el secreto de la bebida del café y lo guardaron por cerca de 1,000 años, aprovechando sus virtudes como comerciantes para convertir a la bebida en un bien muypreciado y valorado entre los viajeros y comerciantes europeos, y por otro lado, el café se convirtió en un extracto muy importante para los árabes, sobre todo para los ejércitos, ya que les permitía estar despiertos y alertas durante las noches de batalla.

En el comienzo del siglo XVII, el café llegó a Europa, antes de haber pasado por Turquía, entrando por el puerto de Venecia. En un principio, el café no fue visto con buenos ojos, sobre todo por los cristianos, quienes consideraban al vino como la "sangre de Jesucristo" y al café como su antónimo. En 1602, el papa Clemente VIII, probó el café, y quedó gratamente sorprendido por su sabor, por lo que dijo que era una pena que sólo los infieles tuvieran el hábito de probarla, así que decidió convertirla en una bebida cristiana.

Posteriormente, el café fue transportado e introducido a Holanda, Francia, Inglaterra y Alemania, teniendo una gran aceptación. Al entrar a los países europeos más poderosos, el café fue poco a poco penetrando en los demás países de ese continente, teniendo en todos ellos mucho éxito.

Los primeros en cultivar el café, después de los árabes, fueron los holandeses, específicamente Nicolás Witizen. Este comerciante holandés consiguió unas semillas de café, las cuales llevó a Batavia (hoy Yakarta, Indonesia). De esta forma, los holandeses comenzaron a producir café, convirtiéndose en los principales productores a nivel mundial.

En 1713, gracias a un tratado de paz, los franceses recibieron un cafeto de parte de los holandeses. El cultivo de este árbol fue encomendado por el rey Luis XVI al botánico Antonio de Jussieu. Después de algunos años, los franceses enviaron algunas plantas de café a sus colonias americanas, Martinica y Guyana Francesa. Sin embargo, los primeros en introducir el café a América fueron los holandeses, quienes en 1714, llevaron semillas a sus colonias

de Guyana Holandesa y Surinam, propagándose desde ahí a otros lugares en Centroamérica, tales como Brasil, Venezuela y Colombia.²

EL CAFÉ EN COLOMBIA

La llegada del café a Colombia

No se conoce con certeza por dónde fue introducido el café a Colombia ni quién fue el que lo llevó, sin embargo, existen algunas versiones. Una de ellas es que el café llegó a este país por el Departamento de Orinoco, situado al sur, en donde los misioneros jesuitas sembraron cafetales. Otra teoría indica que los alemanes e ingleses llevaron el café a Colombia entrando por la costa del Atlántico, exactamente en la ciudad de Santa Marta, cultivando los cafetales en Sierra Nevada. Por último, se cree que el café pudo haber llegado por los Santaderes, localizados en el noroeste del país, transportado y cultivado por los jesuitas a comienzos del siglo XVIII.

Algo de lo que sí están seguros los historiadores es que uno de los principales impulsores y precursores del café en Colombia fue Francisco Romero, párroco de Salazar de las Palmas. Este religioso imponía como penitencia a los feligreses la plantación de cafetales según la gravedad de sus pecados. Poco a poco, otros sacerdotes colombianos siguieron el ejemplo de Francisco Romero, por lo que en poco tiempo el país fue cubriéndose de plantaciones de café.

De esta forma, para el siglo XIX el cultivo del café se expandió por todo el norte, centro y occidente de Colombia y para finales de ese siglo comenzó a consolidarse como un cultivo de exportación.³

² Cfr. Mónica Godoy (2000), "Cuenta la Leyenda", *Terra Networks*, www.terra.com/especiales (25 de noviembre de 2004).

³ Cfr. Mónica Godoy (2000), "La Ruta de Entrada", *Terra Networks*, www.terra.com/especiales (25 de noviembre de 2004).

Gracias a su calidad, el café colombiano ha llegado a ser reconocido como uno de los mejores y más suaves del mundo. El café que se produce en Colombia es, en su mayoría, de la especie arábica, siendo el principal productor a nivel mundial de la misma. De la especie arábica forman parte las variedades borbón, típica, tabi, caturra y colombia, siendo las dos últimas las más cultivadas en este país.

Tabla 2
Variedades de la especie arábica y sus características

Borbón

Más ramas que la típica.
Produce 30 por ciento más que la típica.
Susceptible a la roya.
Aproximadamente 2,500 árboles por hectárea.

Típica

Conocida como arábigo, pajarito o nacional.
Susceptible a la roya.*
Aproximadamente 2,500 árboles por hectárea.

Tabi

De grano grande.
Excelente calidad.
Ideal para obtener cafés especiales.
Susceptible a la roya.
Aproximadamente 3,000 árboles por hectárea.

Caturra

Produce menos que la de borbón y más que la típica.
Muy buen comportamiento en toda la zona cafetera.
Susceptible a la roya.

Colombia

Resistencia durable al ataque de la roya.
Producción igual o superior a la caturra.
Tipo de grano y calidad similares a otras arábicas.

*La roya es una enfermedad que ataca a los cultivos de café y se distingue por la presencia de un polvo amarillo en las hojas enfermas. Puede causar grandes pérdidas en la producción.

Fuente: "Caficultura colombiana", *Café de Colombia*, www.cafedecolombia.com/caficultura/variedades.html (25 de noviembre de 2004).

Cabe mencionar que el 70 por ciento del café que es consumido en todo el mundo pertenece a la especie arábica y es cultivado principalmente en América y en algunas regiones de África y Asia. El resto pertenece a la especie *canephora* o robusta, la cual por sus condiciones especiales y resistencia a la roya, es sembrada en África.

El café colombiano es de gran calidad y cuenta con el reconocimiento de los consumidores más exigentes. Su calidad es posible gracias a la conjunción de varios factores entre los que destacan:

- La calidad de las tierras de la cordillera andina, donde el clima es propicio para su desarrollo.
- El cuidado de los cultivos y la manera en que el café es recolectado, ya que se recogen solamente los granos maduros con una selección muy meticulosa.
- La altitud a la cual se realizan los cultivos, la cual va de entre 1,200 y 1,800 metros sobre el nivel del mar.

LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA

Antecedentes

El café es sumamente importante dentro de la economía colombiana ya que es el principal producto agrícola de ese país, además de que representa una fuente importante de ingresos gracias a la cantidad que se exporta a todo el mundo, sobre todo a Estados Unidos. Por otro lado, la producción de café genera miles de empleos, convirtiéndose así en una de las fuentes más importantes de Colombia.

El café ha sido clave en el desarrollo económico de esta nación. Entre 1870 y 1930, el cultivo y el comercio del café fueron factores cruciales en el desarrollo socioeconómico de las regiones productoras, contribuyendo también a las mejoras y desarrollo del transporte, finanzas, industrias, comercio y empleo. Cerca del 50 por ciento de las divisas en moneda extranjera provenían de la exportación del café en aquellos años.

La inestabilidad y la necesidad de apoyo para el desarrollo y fortalecimiento de la industria cafetera colombiana estimularon a los productores a organizarse y buscar soluciones a los problemas que tenían en común.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

En 1927, se fundó la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (Federacafé), la cual fue establecida como una entidad privada no lucrativa, con la principal función de defender a la industria cafetera colombiana. Esta federación compra todo el café de Colombia y lo almacena para después comercializarlo. Antes de pagar por el café, la federación somete el café a rigurosas pruebas de calidad para de esta forma fijar su precio.

La cosecha es pagada de manera inmediata al agricultor, por lo que ese día es muy importante y motivo de gran alegría para los productores, quienes ven recompensadas sus numerosas horas de trabajo. Además, en esa misma jornada, el cafetero tiene que ir a renovar sus créditos para de esta forma comenzar de nuevo con la siguiente cosecha. Los créditos son avalados por la Federacafé.

Una vez que la Federacafé ha comprado el café, comienza un proceso para empaquetarlo en sacos de 60 kilogramos. Posteriormente, los sacos son embarcados, no sin antes ser sometidos a más pruebas de calidad. Los destinos son variados y el producto se embarca a través de los puertos del Pacífico y del Caribe, transportados por la flota mercante Gran Colombiana, la cual es una importante empresa naviera, misma en la que Federacafé es codueña. Cabe mencionar que el café colombiano es exportado sin tostar y en grano, a fin de conservar su suavidad y aroma, siendo los envasadores quienes lo tuestan y lo muelen.

En la actualidad, la Federacafé está compuesta por productores de las diversas regiones del país que se dedican a la producción

de café, inscribiéndose como miembros de la misma. Los miembros de esta federación tienen beneficios como la provisión de asistencia técnica para el cultivo y beneficio del café, así como también para la compra del mismo. Por otro lado, se benefician de programas de educación, salud e infraestructura. Una función importante de la Federacafé es la de realizar investigación científica y apoyar a través de campañas y promoción la venta del café colombiano tanto a nivel nacional como internacional, y de esta forma incrementar el consumo.

Como dato al margen, es conveniente citar que la Federacafé logró consolidarse sin excluir al sector privado, a diferencia de otras instituciones cafeteras, beneficiando de esta forma a los productores y brindando un excelente control de calidad.

Para financiarse, esta federación dispone de recursos provenientes de rendimientos propios entre los que se encuentran las retribuciones que recibe por servicios que presta al gremio en desarrollo de contratos celebrados con el gobierno nacional, rentas que le son asignadas por decretos y leyes, y cuotas de afiliación que pagan los productores miembros.

Por otro lado, el Fondo Nacional del Café, creado en 1940, es una cuenta del tesoro público destinada a la protección y fomento de la industria cafetera colombiana. Este fondo opera como instrumento estabilizador de la producción del café, así como también de su comercio interno y externo y del ingreso del productor. El fondo es administrado por la Federacafé e interviene en el mercado nacional e internacional con el fin de promover el consumo del café colombiano, regular la oferta y la demanda del mismo y buscar estabilidad en los precios internos.

De esta forma, la inversión de la Federacafé y el ingreso de los productores colombianos han contribuido de manera importante al desarrollo de la zona cafetera y del nivel de vida de las áreas urbanas donde se produce el café.

La Federacafé es reconocida en todo el mundo gracias a su logotipo y a sus famosas campañas publicitarias, las cuales han contribuido al éxito del café colombiano en los mercados internacionales. El logotipo de la Federacafé está formado por un triángulo, en cuyo interior se encuentra la figura de un campesino con una mula.

Este campesino es mejor conocido a nivel internacional con el nombre de Juan Valdez y surgió hace 40 años, cuando la Federacafé contrató a la agencia de publicidad Doyle Dan Bernbach para que creara una campaña publicitaria para promover el café colombiano. De esta forma, la agencia creó un personaje que lograra representar a los cafeteros colombianos. Así, para personificar a Juan Valdez se escogió a un actor estadounidense, quien comenzó a promocionar el café colombiano por todo el mundo vestido con su sombrero y su inseparable mula, llamada Conchita.

Después de 10 años, se decidió cambiar al actor ya que no era colombiano, contratando así a Carlos Sánchez.⁴ Hoy en día, Juan Valdez es uno de los cinco personajes más conocidos y las campañas del Café de Colombia son reconocidas por su calidad y originalidad.

En el 2002, se lanzó el concepto de Tiendas Juan Valdez Café en Colombia como parte de una estrategia mercadológica que incluyó el desarrollo de nuevas campañas publicitarias para expandir el negocio del café colombiano a otros países.

LAS REGIONES CAFETERAS EN COLOMBIA

El café necesita condiciones climáticas específicas para su producción, las cuales deben ser ni muy frías ni muy calientes. A pesar de ser un cultivo de zona tropical, necesita de ciertas condiciones

⁴ Cfr. Mónica Godoy (2000), "¿Quién es Juan Valdez?", *Terra Networks*, www.terra.com/especiales (26 de noviembre de 2004).

de suelo, precipitación, altitud y temperatura. Por ello, el café colombiano es cultivado principalmente en las laderas de sus tres cordilleras, y en menor proporción en la Sierra Nevada de Santa Marta.

Excepto en Brasil, donde el café se cultiva de forma masiva, en los países latinoamericanos como Colombia los cultivos de café son realizados en pequeñas parcelas, por lo que los arbustos requieren el cuidado de las familias.

Por estos motivos, las zonas cafeteras son las que registran las menores tasas de desempleo, ya que casi todo el proceso de producción del café se lleva a cabo manualmente, por lo que se necesita una gran cantidad de mano de obra. Tan sólo en Colombia, cerca de cinco millones de personas obtienen sus ingresos para vivir de manera directa o indirecta gracias al café.

Los departamentos en los que se encuentran principalmente ubicadas las zonas cafeteras colombianas son:

- Antioquía.
- Boyacá.
- Caldas.
- Cauca.
- Cesar.
- Caquetá.
- Casanare.
- Cundinamarca.
- Guajira.
- Huila.
- Magdalena.
- Meta.
- Nariño.
- Norte de Santander.
- Quindío.
- Risaralda.
- Santander.
- Tolima.
- Valle.

Cabe mencionar que en Colombia el café es recogido durante todo el año y se realizan dos cosechas. Una de ellas es grande, la cual es llamada "cosecha principal", mientras que la otra, de menor tamaño, es llamada "traviesa" o "mitaca".

Los encargados de hacer la recolección tienen que tener mucho cuidado ya que deben tomar los frutos maduros, los cuales son de color rojo. Los frutos verdes y amarillos no son seleccionados debido a que no presentan las condiciones de calidad idóneas las cuales son reflejadas en el sabor.

Con estas medidas, se garantiza que el café colombiano tenga una gran calidad.

Tabla 3
Cifras de la industria cafetera colombiana en 2003

Zona cafetera	3,600 hectáreas
Área café	869,500 hectáreas
Producción	11.6 millones de sacos*
Municipios café	590
Caficultores	566,000
Empleos directos	560,000
Empleos totales	1'000,000
Destinos	36 países
Empleo agrícola	37 por ciento
% del PIB agrícola	22 por ciento

* Sacos de 60 kilogramos.

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, *Caficultura colombiana*, www.cafedecolombia.com/caficultura/zonacafetera.html (26 de noviembre de 2004).

LA EXPORTACIÓN DEL CAFÉ DE COLOMBIA

Colombia es el segundo mayor exportador de café en el mundo, tan sólo detrás de Brasil, siendo su principal destino Estados Unidos. Sin embargo, no toda la producción sirve para exportación, ya que el producto debe cumplir con ciertos requisitos de calidad y cumplimiento en los embarques.

Por otro lado, el Ministerio de Comercio Exterior de Colombia exige la inscripción del exportador en el Registro Nacional de Exportadores de Café. Estos trámites aplican para los tres tipos de café: verde, procesado y especial. El café colombiano es exportado a más de 30 países en todo el mundo y en el 2003 sus exportaciones alcanzaron un valor de 806.3 millones de dólares, lo que significó cerca de 574,168 toneladas. En cuanto al porcentaje de las exportaciones mundiales totales, Colombia ocupó el 15 por ciento.

Tabla 4
Principales países exportadores de café no tostado
y no descafeinado en el mundo en 2003
(Valor en millones de dólares y cantidad en toneladas)

País	Valor	Cantidad	% exp. mundiales
Brasil	1,302.3	1'368,821	24
Colombia	806.304	574,168	15
Vietnam	556.055	706,492	10
Guatemala	299.396	249,888	5
Indonesia	250.882	320,768	5
Honduras	201.616	144,683	4
Costa Rica	193.637	122,623	4
Etiopía	181.214	135,548	3
Perú	180.735	150,186	3
México	176.334	114,626	3

Fuente: Estadísticas de Comtrade, www.trademap.net/pmaps/world_trade.htm (27 de noviembre de 2004).

Por otro lado, el segundo principal destino del café colombiano es Alemania, haciendo que Colombia exporte más del 50 por ciento de su producción entre los Estados Unidos y Alemania.

Tabla 5
Exportaciones colombianas por tipos de café.
Años cafeteros 1998/1999-2003/2004
(Equivalente en miles de sacos de 60 kilos de café verde)

Años cafeteros	Verde		Soluble		Extracto		Otros*		Total	
	Sacos	Índice	Sacos	Índice	Sacos	Índice	Sacos	Índice	Sacos	Índice
1998-1999	9,742	100.0	492	100.0	40	100.0	50	100.0	10,324	100.0
1999-2000	8,423	86.5	596	121.3	32	79.4	15	29.5	9,065	87.8
2000-2001	8,841	90.7	594	120.9	34	83.7	4	7.9	9,473	91.8
2001/2002	10,003	102.7	593	120.6	27	67.2	6	11.4	10,629	103.0
2002/2003	9,907	101.7	545	110.8	19	46.4	9	17.2	10,478	101.5
2003/2004**	9,543	97.9	573	116.6	24	59.5	15	30.0	10,154	98.4

* Tostado y molido.

** Preliminar

Fuente: FNC-Gerencia Comercial. Cfr. "Información estadística cafetera", <http://www.cafedecolombia.com/> (20 de febrero de 2005).

Tabla 6
Principales destinos del café no tostado
y no descafeinado colombiano en el 2003
 (Valor en millones de dólares y cantidad en toneladas)

<i>País</i>	<i>Valor</i>	<i>Cantidad</i>	<i>% exp. de Colombia</i>
EUA	289.60	203,190	36
Alemania	129.09	95,418	16
Japón	119.40	79,505	15
Canadá	42.03	30,099	5
Bélgica	41.55	30,930	5
Holanda	21.48	15,482	3
Italia	21.24	15,136	3
G. Bretaña	20.83	14,738	3
España	19.59	13,988	2
Suecia	19.42	14,569	2

Fuente: Estadísticas de Comtrade, www.trademape.net/pmaps/world_trade.htm (27 de noviembre de 2004).

LA CRISIS MUNDIAL DEL CAFÉ

En los años recientes, la industria del café en el mundo se ha contraído de una manera notable debido a una baja histórica de los precios internacionales. Esto ha afectado severamente a los productores de café en el mundo, incluyendo por supuesto a Colombia.

Esta baja en los precios tiene que ver con una oferta excesiva con relación a la demanda. Además, los precios se han decrementado debido a una expansión de los productores con costos bajos como Vietnam y Brasil, por lo que los países en donde se tienen costos de producción un poco más altos, como es el caso de Colombia, han perdido competitividad en el mercado externo.

Esta crisis ha tenido muchos costos humanos ya que perjudica a miles de trabajadores que laboran dentro de la industria cafetera, algo que tiene un gran impacto, ya que en la mayoría de los países productores, el café es el principal producto de exportación y su industria es una de las más importantes para su economía.

Tabla 7

Comparativo de exportaciones, 1999-2003, de café colombiano según países de destino.
Años cafeteros 1998/1999-2003/2004
(Miles de sacos de 60 kilos)

Países	1999-2000		2000-2001		2001-2002		2002-2003		2003-2004*	
	Sacos	%	Sacos	%	Sacos	%	Sacos	%	Sacos	%
Total	9,065	100	9,473	100	10,629	99.9	10,478	100.0	10,154	100.0
América	3,420	37.7	3,553	37.6	4,153	39.1	4,248	40.5	4,315	42.5
Estados Unidos	2,919	32.2	2,946	31.1	3,419	32.2	3,634	34.7	3,627	35.7
Canadá	383	4.2	471	5.0	594	5.6	497	4.7	589	5.8
Argentina	30	0.3	25	0.3	13	0.1	9	0.1	12	0.1
Otros (1)	87	1.0	110	1.2	128	1.2	108	1.0	87	0.9
Europa	4,193	46.3	4,421	46.7	4,724	44.4	4,623	44.1	3,974	39.1
Unión Europea	4,053	44.8	4,250	45.0	4,540	42.8	4,410	42.2	3,729	36.9
Alemania	1,703	18.8	1,791	18.9	1,784	16.8	1,872	17.9	1,338	13.2
Bélgica	488	5.4	632	6.7	575	5.4	627	6.0	508	5.0
Italia	237	2.6	239	2.5	252	2.4	250	2.4	281	2.8
Reino Unido	253	2.8	234	2.5	306	2.9	311	3.0	267	2.6
Suecia	243	2.7	251	2.7	281	2.6	237	2.3	262	2.6
Países Bajos	204	2.3	231	2.4	262	2.5	249	2.4	240	2.4
España	232	2.6	192	2.0	244	2.3	250	2.4	219	2.2
Finlandia	117	1.3	140	1.5	212	2.0	141	1.3	171	1.7
Francia	285	3.1	277	2.9	340	3.2	201	1.9	160	1.6
Dinamarca	99	1.1	90	1.0	111	1.0	103	1.0	117	1.1
República Checa	46	0.5	46	0.5	53	0.5	62	0.6	46	0.5

Polonia	88	1.0	55	0.6	44	0.4	45	0.4	42	0.4
Portugal	14	0.2	18	0.2	16	0.2	23	0.2	22	0.2
Austria	13	0.1	16	0.2	21	0.2	11	0.1	19	0.2
Grecia	11	0.1	15	0.2	18	0.2	14	0.1	17	0.2
Otros										
Unión Europea	18	0.2	20	0.2	24	0.2	14	0.2	20	0.2
Otros Europa	141	1.6	171	1.8	185	1.7	213	2.0	245	2.4
Noruega	84	0.9	101	1.1	111	1.0	145	1.4	147	1.5
Rusia	12	0.1	23	0.2	19	0.2	18	0.2	57	0.6
Suiza	7	0.1	15	0.2	14	0.1	18	0.2	27	0.3
Otros (2)	33	0.4	29	0.3	37	0.4	31	0.3	10	0.1
	4	0.0	4	0.0	3	0.0	2	0.0	4	0.0
Otros Países										
Japón	1,452	16.0	1,499	15.8	1,752	16.4	1,607	15.4	1,866	18.4
Corea del Sur	1,214	13.4	1,219	12.9	1,482	13.9	1,315	12.6	1,567	15.4
Australia	117	1.3	118	1.2	88	0.8	125	1.2	129	1.3
Otros (3)	26	0.3	26	0.3	32	0.3	33	0.3	36	0.4

Fuente: "Información estadística cafetera", <http://www.cafedecolombia.com>

Esto hace que la crisis se pronuncie notablemente en materia de desempleo, pérdida de ingresos para los pequeños productores y morosidad en el pago de las deudas de los medianos y grandes productores.

El empleo, el cual representa un porcentaje significativo en el sector cafetalero, ronda el 28 por ciento para toda la región, y hasta un 42 por ciento en algunos países como Nicaragua. Se calcula que debido a la crisis, la pérdida de empleo permanente es de un 54 por ciento, mientras que la pérdida de empleo estacional es de un 21 por ciento.⁵

Tabla 8
Producción y consumo mundial de café
(Cifras en millones de sacos de 60 kilogramos de café verde)

	2000-2001	2001-2002	2002-2003*
Producción mundial	115.3	111.2	122.0
Consumo mundial	104.5	105.6	107.0
Diferencia	10.8	5.6	15

* Datos estimados.

Fuente: *International Coffee Report* (23 de julio de 2002), F.O. Licht.

Por otro lado, es importante tener presente que la oferta se reduce de manera muy lenta durante los periodos de sobrecapacidad.

Los costos fijos conforman una buena parte de la producción total del café, por lo que los agricultores continúan cosechando granos mientras los costos variables puedan ser cubiertos con los precios. De esta forma, sólo los productores más marginales tienen que salir del mercado, mientras que el exceso de producción se acumula en inventarios, lo que provoca que los precios disminuyan, aun cuando la nueva producción se reduzca.

⁵ Cfr. Panogs Varangis, Paul Siegel, Bryan Lewin y Daniele Giovannucc, *La crisis cafetalera: efectos y estrategias para hacerle frente*.

Otro problema son las altas barreras al comercio y los subsidios prevaletentes en los países ricos como Estados Unidos, aunque a veces son mayores los problemas que se viven en los países productores.

Por tales motivos, se deben diseñar estrategias para combatir la crisis, como lo son la elaboración de productos cafeteros de mayor valor agregado, tales como café instantáneo, café helado o algunas otras variedades.⁶

Adicionalmente, los países productores deberían estimular la demanda de café en su mercado nacional, siguiendo el ejemplo de Brasil quien, por ejemplo, después de llevar a cabo una estrategia de mercadotecnia en la década de 1990, logró duplicar su consumo nacional de café.

En la actualidad, el consumo per cápita de café en Colombia es menos de la mitad del de Brasil, mientras que en México el consumo per cápita es cinco veces menor que el de Brasil. Además, los productores colombianos, y en general los americanos, deberían penetrar en mercados que presenten gran potencial y que no han sido bien aprovechados, destacando varios países de Asia y Europa del este, como ejemplo.

Por otro lado, las industrias deben hacer un esfuerzo por reducir y manejar la volatilidad del mercado. Se debe mejorar el trabajo de recolección y distribución de información para que los productores y cosechadores estén mejor informados sobre las condiciones del mercado, y de esta forma se pueda reducir o evitar la escasez y saturación.⁷

De esta forma, Colombia, y en general los otros países productores de café, deberán tomar medidas basadas en una buena planeación lo antes posible, para así evitar que una de sus industrias más importantes pierda competitividad en el mercado internacional,

⁶ Cfr. Brink Lindsay (6 de mayo de 2003), *Entendiendo la crisis cafetalera. ¿Existe razón para quejarse?*, Cato Institute.

⁷ *Idem*.

algo que podría ser muy grave dada la importancia que el café tiene para su economía.

PROBLEMÁTICAS ACTUALES A DISCUTIR

Tres son los factores que resaltan respecto a la situación actual del café. Por un lado, está la sobreproducción, además de la concentración del mercado en unos pocos y la consecuente caída de los precios.⁸

¿Pero cuáles son los orígenes de esta crisis en la que está sumergida el sector? La respuesta se remonta a 1989 cuando se produjo la ruptura del Acuerdo Internacional del Café, mediante el cual rigió un pacto de cuotas que suministraba los instrumentos para un desarrollo ordenado y equilibrado del mercado internacional del grano.

Fue entonces cuando se disparó la producción particularmente en Brasil y Vietnam, lo cual llevó a que los precios del café se ubicarán en los más bajos en toda la historia.

De esta forma, datos suministrados por el ex ministro de Hacienda, Juan Manuel Santos, en una de sus declaraciones, revelan que durante la década de los noventa la producción mundial aumentó en un 21 por ciento frente al consumo que tan sólo fue del 10 por ciento.

Precisamente, en este mismo periodo "la producción de Vietnam creció en 1,400 por ciento de un nivel de un millón de sacos, mientras que Brasil pasó de 23 millones de sacos en 1989-1990 a 33 millones de sacos en 2000/2001" como se extracta del informe final de la Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera.

Este problema vino a su vez, acompañado de la sustitución de los cafés suaves por robustos actuando en detrimento de la calidad que recibe el consumidor final.⁹

⁸Cfr. www.colombia.com/especiales/2002/cafe/situacion.asp "Situación Actual del Sector" (23 de febrero de 2005).

⁹Las diversas clases de café encuentran su producción preferencial según la variedad así, las robustas que se dan principalmente en Brasil y Vietnam. Los arábigos que se dividen en lavados (Brasil) y no lavados y dentro de estos últimos, se encuentran los suaves (Colombia, Kenya y Tanzania) y los otros suaves (México y países de América Central).

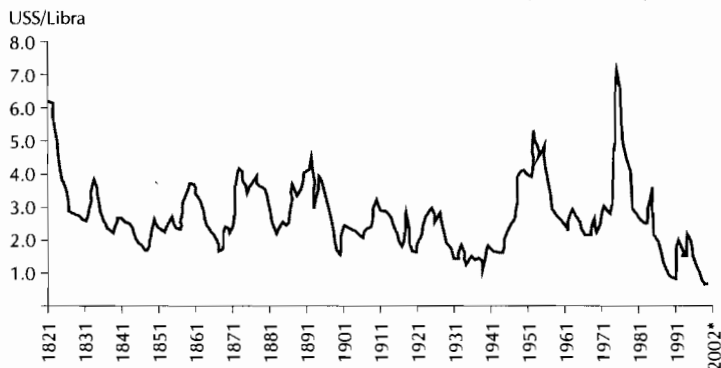
La situación presentada ante la mayor participación adquirida por los robustos generó que Colombia pasara de ser el segundo productor del grano en el mundo, al tercero con un porcentaje que en un principio fue del 16 por ciento en 1994 y después, del 10 por ciento en el 2000.

Tabla 9
Precio del café colombiano
(Dólares por libra. Promedio mensual)

Meses	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Enero	1.23	1.43	1.83	1.3	1.27	0.77	0.62	0.67	0.73	1.08
Febrero	1.36	1.82	1.89	1.2	1.19	0.73	0.61	0.68	0.68	
Marzo	1.3	2.12	1.66	1.21	1.15	0.74	0.67	0.62	0.78	
Abril	1.33	2.13	1.61	1.17	1.10	0.74	0.69	0.64	0.75	
Mayo	1.43	2.6	1.46	1.26	1.11	0.81	0.65	0.65	0.77	
Junio	1.36	2.54	1.37	1.26	1.03	0.72	0.63	0.61	0.83	
Julio	1.36	2.01	1.27	1.12	1.02	0.69	0.61	0.64	0.77	
Agosto	1.37	2.05	1.38	1.07	0.91	0.70	0.57	0.65	0.75	
Septiembre	1.26	2.07	1.24	1.03	0.91	0.70	0.63	0.67	0.81	
Octubre	1.26	1.79	1.22	1.04	0.92	0.63	0.67	0.66	0.83	
Noviembre	1.33	1.71	1.31	1.21	0.83	0.62	0.70	0.65	0.92	
Diciembre	1.25	1.83	1.3	1.38	0.78	0.62	0.65	0.66	1.05	

Fuente: "Normatividad jurídica colombiana", <http://www.taxcol.com/cafe.htm>

Precio externo del café colombiano
en términos constantes de marzo de 2002 (1821-2002)



Fuente: Fedecafé, 2002.

En cuanto a la concentración del negocio en unos pocos, son las empresas comercializadoras multinacionales las que están ganando terreno y las que se están quedando con las grandes ganancias.

En este sentido, las cifras son contundentes como lo demuestra un análisis del mercado que aparece mencionado en el informe de la comisión y que indica que cinco de las comercializadoras internacionales dominan el 48 por ciento del mercado, cinco importadores, el 46 por ciento y cinco tostadores, el 5 por ciento del café.

Teniendo en cuenta este escenario, y luego de consultar proyecciones del Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Federación de Cafeteros, se encontró asimismo, que la tendencia es que el precio continúe deprimido.

Lo preocupante de todo esto, es que de continuar esta situación, los caficultores pueden verse obligados a abandonar sus cultivos y dedicarse a otra actividad, lo que significaría un resquebrajamiento del tejido social.

El café que durante más de un siglo fue el principal producto de exportación de Colombia, es ahora el tercero después del petróleo y el carbón.⁴⁰

Para muchos productores, los precios del café se han desplomado por debajo de sus costos de producción, lo cual ha provocado penurias económicas a este sector en todo el mundo, incluyendo la región centroamericana. De hecho, la actual crisis cafetalera parece ser de carácter estructural: el aumento en la producción de Brasil y Vietnam (dos productores con bajos costos) aunado a una mayor flexibilidad en el procesamiento del café por parte de los tostadores, quienes emplean métodos a vapor para disimular imperfecciones en la calidad, están creando un nuevo entorno para los países centroamericanos.

⁴⁰ *Dow Jones Newswires*, 13 de octubre de 2004.

Al mismo tiempo, la producción de café de calidad en ocasiones puede imponer recargos significativos en los costos, mientras que los mercados para los cafés especiales tales como gourmet, sostenibles, orgánicos, etcétera, están en expansión.

Los caficultores centroamericanos enfrentan nuevos desafíos que exigen estrategias novedosas, siendo el eje principal un amplio desarrollo sustentable de la economía rural.

En gran medida, Centroamérica ha respondido a la crisis cafetalera, pero de una manera muy tradicional. El énfasis de las respuestas ha sido principalmente, si no exclusivamente, apoyar los precios a los productores de café y reestructurar la deuda del segmento que goza de acceso al crédito formal. Estos programas tienden a ser regresivos en el sentido de que, por lo general, benefician proporcionalmente más a los grandes productores. Se han registrado demoras en la introducción de los cambios estructurales necesarios para reposicionar el sector cafetalero en estos países, mejorar la comercialización del café como lo son el gourmet y aquéllos para mercados especializados, mejorar la calidad y reducir los costos, y apoyar la diversificación en zonas marginales no competitivas.

Si bien este tipo de solución podría mitigar el problema inmediato, no allana el camino para la viabilidad a largo plazo del sector cafetalero en estos países.

JUAN VALDEZ VS STARBUCKS

Los productores de café de Colombia intensificaron durante 2004 su estrategia de mercado, al extender sus establecimientos Juan Valdez fuera de sus fronteras e imponer con ello la competencia a la cadena estadounidense Starbucks, líder en tiendas de cafés especiales.

Starbucks, la mayor cadena de tiendas de café en el mundo, con sede en Seattle, Estados Unidos, y con cerca de 7,000 establecimien-

tos de venta de café, registra ventas promedio mensuales de alrededor de 200 millones.

Colombia es el segundo país exportador de café en el mundo y ha instrumentado una millonaria campaña publicitaria bajo el logotipo de Juan Valdez.

Las tiendas Juan Valdez y 100 por ciento Café de Colombia podrían ser la segunda cadena más importante de venta de café al público después de Starbucks.

A la fecha Federacafé tiene más de 3,000 solicitudes de varios países para operar la franquicia, con un panorama exitoso, pues se tiene el potencial, la calidad del café, el trabajo del agricultor y el poder de las marcas lo permiten.

Sin embargo es necesario considerar que para lanzarse a un reto como éste, es necesario destinar una fuerte inversión.

Starbucks compra cada año a Costa Rica alrededor de un 20 por ciento de su producción de cafés especiales. Sin embargo, en el caso de Colombia, la compañía comenzó a bajar las facturaciones y a decidir cuánto café compraba. Esto y la poca ganancia que recibía el productor, debido a la intermediación, fue lo que motivó a Fedecafé a consolidar el proyecto.

Caso "La industria del cuero en Argentina"*

INTRODUCCIÓN

Argentina es reconocida en todo el mundo por su carne, sus vinos, sus jugadores de futbol, el tango y también por sus productos de cuero, siendo esta última industria muy importante para la economía argentina a lo largo de varios siglos.

Por otro lado, hoy en día, la calidad y los precios de sus productos hacen de Argentina un lugar ideal para adquirir este tipo de artículos.

BREVE INFORMACIÓN SOBRE ARGENTINA

Argentina se localiza en Sudamérica y tiene frontera con Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. Al igual que la mayoría de las colonias españolas, Argentina obtuvo su independencia en los primeros años del siglo XIX, siendo la fecha exacta en 1816.

Dentro de su evolución política, resalta el año de 1976, cuando una junta militar tomó el poder en el país y no fue hasta 1983 cuando regresó la democracia.

*Este caso fue redactado utilizando diversas fuentes documentales las cuales son citadas a lo largo del mismo. La presentación del contenido es resultado de la síntesis de dicha información orientada hacia fines académicos.

Argentina tiene una gran abundancia de recursos naturales. Además su sector agrícola está orientado a las exportaciones, siendo éste base de su economía junto con su ya diversificado sector industrial. En la última década, la economía argentina ha tenido que enfrentar graves problemas de inflación, deuda externa, fuga de capitales y déficit presupuestarios.

En el 2001 se desató en el país una de las mayores crisis económicas de su historia lo que provocó una fuerte caída del peso argentino. En los últimos años la economía ha comenzado a recuperarse, debido principalmente al aumento de las exportaciones, y a la disminución del desempleo y la inflación.

Entre las industrias más importantes en Argentina se encuentran la de los químicos, el acero, los alimentos procesados, los textiles, los vehículos automotores y el cuero.

Tabla 1
Cifras de Argentina
(Datos de 2004)

Capital	Buenos Aires
Superficie total	2'766,890 km ²
Población	39'144,753
Idioma oficial	Castellano
Moneda oficial	Peso argentino*
PIB per cápita	11,200 dólares
Crecimiento PIB	8.7 por ciento anual
Desempleo	17.3 por ciento
Exportaciones	29,560 millones de dólares
Importaciones	13,270 millones de dólares

*Un peso argentino equivale a 0.3390 dólares estadounidenses (tipo de cambio de diciembre de 2004).

Fuente: "Argentina" (2004), *The World Factbook 2004*, CIA, www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ce.html#Intro (15 de diciembre de 2004).

HISTORIA DEL CUERO EN ARGENTINA

La industria argentina del cuero es una de las más importantes y famosas del mundo. En Argentina, esta industria tiene una gran

tradición y sus inicios datan de finales del siglo xvii. Fue en este periodo cuando se realizaron las primeras exportaciones de cuero salado, las cuales alcanzaron una cifra de 20,000 piezas por año.¹

La industria del cuero en Argentina tuvo sus inicios en la zona norte, en donde poco a poco fue tomando fuerza. A principios del siglo xviii, cuando Argentina era una colonia española, los cueros argentinos eran muy codiciados y valorados en Europa, en donde se utilizaban para fabricar diversas manufacturas. Aunque los distintos procesos de curado del cuero eran muy primitivos en aquella época, esta industria comenzó a registrar una cantidad importante de exportaciones hacia el viejo continente.

Con la comercialización de los cueros, se comenzó a valorizar el ganado vacuno así como las *vaquerías*, las cuales eran expediciones para cazar animales silvestres o cimarrones que pastoreaban libremente. A fin de incrementar la productividad, se fundaron las *estancias coloniales*, en donde se agrupaban vacunos propios sometidos a rodeo bajo un sistema de pastoreo. En aquella época, el cuero era más costoso que el animal vivo y la carne era un subproducto del cuero.

A finales del siglo xviii, comenzaron a aparecer los *saladeros*, los cuales no sólo permitieron mejorar el método de preservación del cuero, el cual anteriormente se secaba al sol, sino que también ayudaron a valorizar la carne ya que se mejoró el aprovechamiento del cebo y de la grasa. En el siglo xviii, en el cual se creó el Virreinato del Río de la Plata, las exportaciones de cuero fueron de 150,000 unidades en la primera mitad, mientras que para final de siglo se superaron el millón de unidades. El cuero comenzó a tener una gran importancia dentro de la economía argentina, e incluso a este periodo, el cual se extiende hasta la batalla de Caseros de 1852, se le conoció como la "civilización del cuero".

¹Cfr. página oficial de Sol D'Vitran, <http://camperasargent.galeon.com/historia.htm>

El cuero era utilizado en la fabricación de productos usados en la vida cotidiana de los argentinos. Con él se hacían muebles como camas, sillas, mesas, etcétera, se techaban viviendas; se fabricaban canastas, puertas y baúles; se elaboraban monturas y sillas de montar, así como también estribos y frenos; se fabricaban baldes utilizados para sacar agua de los pozos y se elaboraba gran parte de la vestimenta campera.²

A partir de 1852, año en que se dio la organización nacional política y económica en Argentina, surgieron métodos más avanzados de curtido. Después de la crisis económica sufrida en el país en 1890, se introdujeron mejoras en las técnicas de los procesos de fabricación del cuero, las cuales permitieron reducir los costos de fabricación y elevar la calidad de los productos. Esto contribuyó a aumentar aún más las exportaciones del cuero argentino.

A principios del siglo xx, durante la Primera Guerra Mundial, aumentó considerablemente la demanda de cuero curtido en Europa, por lo que la industria del curtido en Argentina se benefició de manera importante. Además, la guerra dio origen a la marroquinería³ en Argentina, ya que dejaron de importarse de Europa productos como portafolios y billeteras. En un principio, se tuvieron que contratar cortadores de cuero de la industria del calzado y oficiales de mesa de los talleres de encuadernación debido a la falta de mano de obra especializada. Durante esos años el sector de la marroquinería y del cuero en general se desarrolló de manera muy importante y se comenzaron a exportar manufacturas a Chile, Uruguay, Bolivia y Brasil.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, el contexto internacional propició la industrialización sustitutiva de productos importados. Por otro lado, muchos europeos emigraron a Argentina, lo que pro-

²Cfr. *Síntesis de la Economía Real*, segunda época, núm. 45 (mayo de 2004), Centro de Estudios para la Producción, Ministerio de Economía y Producción de Argentina.

³El término marroquinería se refiere a los artículos de cuero lustroso y bruñido, el cual es generalmente más delgado.

veyó al país con recursos humanos calificados para encarar el proceso de industrialización. Estos factores impulsaron la producción de manufacturas de cuero argentino.

Sin embargo, al finalizar también la Segunda Guerra Mundial, los países europeos comenzaron de nuevo a producir cuero, lo que provocó una disminución de las exportaciones argentinas. Esta baja continuó hasta 1967, cuando el gobierno estableció un cupo a la exportación de cuero crudo, lo que obligó a que las curtiembres⁴ modernizaran sus instalaciones y adquirieran nuevos equipos. Cinco años más tarde, en 1972, se prohibió la exportación de cueros no industrializados para darle mayor valor agregado a la materia prima. Esta prohibición estuvo vigente hasta 1992, cuando se impuso un derecho de exportación a las ventas externas de cuero sin curtir o parcialmente curtido, el cual continúa en la actualidad.

Durante la década de los noventa, las exportaciones de cueros curtidos tuvieron un gran crecimiento. Entre 1978 y 1998, las exportaciones de cuero curtido crecieron de 250 a casi 780 millones de dólares.⁵ Esto se debió principalmente a que las curtiembres tuvieron un avance considerable en la producción de artículos con mayor valor agregado. Algunos ejemplos de este avance fueron la fabricación de manufacturas de tapicería, fundas cosidas, cortes y partes para fundas destinadas a las industrias automotriz y mueblera.

A diferencia de los cueros curtidos, la faena de ganado tuvo un declive importante, ya que entre 1978 y 1998 las existencias de ganado vacuno se redujeron un 17 por ciento, mientras que la faena en un 30 por ciento. La reducción de la faena de ganado en Argentina continuó hasta el 2002, y se comenzó a revertir en el 2003. Existen varias causas que ocasionaron esta disminución, entre

⁴Las curtiembres son establecimientos dedicados al curtimiento del cuero y a la elaboración de productos fabricados con cuero.

⁵Cfr. *Síntesis de la Economía Real*, segunda época, núm. 45 (mayo de 2004), Centro de Estudios para la Producción, Ministerio de Economía y Producción de Argentina.

ellas se puede mencionar el cierre de importantes mercados externos por cuestiones sanitarias, mayor rentabilidad de la agricultura y cambios en los hábitos alimenticios.⁶

Por su parte, el sector de las manufacturas de cuero ha experimentado un desarrollo más lento debido a varios factores. Entre ellos destacan la dificultad para lograr una mejor inserción dentro del entramado productivo, la carencia de políticas que impulsaran el desarrollo del sector y la falta de estrategias para mejorar y aumentar el acceso a los mercados internacionales.

Tabla 2
Algunas curtiembres argentinas

Nombre	Provincia
Antonio Espósito, S.A.	Buenos Aires
CIDEC	Buenos Aires
Cueroflex	Buenos Aires
Curtidos Riojanos	Buenos Aires
Curtiembre Arlei, S.A.	Buenos Aires
Curtiembre Becas, S.A.	Buenos Aires
Curtiembre Fonseca	Buenos Aires
Donto, S.A.	Buenos Aires
Gaaty, S.R.L.	Córdoba
Magalguer, S.A.	Buenos Aires
Pantin, S.A.	Buenos Aires
Sadesa S.A.	Buenos Aires
Vacuer, S.A.	Buenos Aires

SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA ARGENTINA DEL CUERO

La industria argentina de cuero está compuesta por cerca de 250 empresas, mayoritariamente PYMES, y da empleo a más de 9,000 personas,⁷ esto sin contar a la gran cantidad de artesanos que existen en la industria.

⁶ *Idem.*

⁷ Cfr. Cámara de la Industria de las Manufacturas del Cuero y Afines de la República Argentina (CIMA).

La mayoría de las empresas que se dedican a la producción de cuero en Argentina se encuentran localizadas en la ciudad de Buenos Aires y en la provincia de Buenos Aires. El resto se encuentran distribuidas entre las provincias de Córdoba y Santa Fe.

El rubro de las manufacturas de cuero se integra por la confección de prendas, calzado y la marroquinería, y en él incide la presencia de los factores moda y diseño como elementos de diferenciación y valorización de los productos.

En cuanto a los precios al consumidor y mayoristas, los marroquinos y afines han presentado un contexto menos hostil en los últimos años. Esto se debe a una mayor orientación hacia la exportación por parte de los marroquinos, talabarteros y demás productores de artículos de cuero, respecto de las otras dos ramas. Otro aspecto que ha influido ha sido que la actividad de artículos de cuero es menos comprometida que la de calzado y prendas, por las importaciones en general y por las de Brasil en particular. De esta forma, si los dos factores que más afectaron a la producción industrial local en general fueron la caída de la demanda interna y la competencia importada, sólo la primera afectó a la marroquinería. Por otro lado, la convertibilidad provocó una difícil situación para la actividad del cuero en Argentina y muchas firmas desaparecieron.

La apertura a los mercados extranjeros en el sector del cuero argentino es algo reducido, aunque en las firmas competitivas esta apertura es de gran importancia. Las exportaciones representan aproximadamente entre un 5 y un 10 por ciento del volumen total de producción de estas firmas, alcanzando los 30 millones de dólares en el 2003.⁸

Es importante señalar que dentro de Latinoamérica, Brasil es el principal competidor de Argentina, ya que la industria brasileña

⁸Cfr. *Síntesis de la Economía Real*, segunda época, núm. 45 (mayo de 2004), Centro de Estudios para la Producción, Ministerio de Economía y Producción de Argentina.

está bien establecida, sobre todo por la protección que los brasileños implementaron en su industria de cuero en la primera parte de la década de los noventa.⁹

Estados Unidos es el país que más importa los productos de cuero argentinos.

Cabe mencionar que con la devaluación sufrida en el país, el cambio en los precios relativos provocó un proceso sustitutivo de importaciones, lo que permitió que el sector fuera más competitivo en los mercados externos. Además, con la devaluación, Argentina atrajo a más turistas a partir de 2002, lo que provocó que la demanda por manufacturas de cuero aumentara considerablemente, principalmente la de prendas de vestir y marroquinería. Así, el turismo representa una parte importante de las ventas para la mayoría de las firmas, alcanzando al menos un 15 por ciento del total.

Otro factor que tuvo que ver para la recuperación de la industria del cuero fue la sustitución de productos importados por nacionales, que alcanzó casi el 58 por ciento de los fabricantes. De esta forma, los más beneficiados fueron los productores de marroquinería en sintético y los de marroquinería en cuero, así como también los productores de prendas de vestir y accesorios en cuero.

Así, el crecimiento de las exportaciones, la sustitución de importaciones y el aumento de la demanda interna ocasionado principalmente por el turismo dieron lugar a que la ocupación de la capacidad pasara del 30 por ciento a finales de 2001 a un 70 por ciento en el 2004. Es importante mencionar que las bajas barreras a la entrada que representa la industria del cuero en Argentina, ayudaron también a que se produjera este incremento.¹⁰

Sin embargo, lo anterior impactó de manera importante en los costos del sector, teniendo en cuenta de que el insumo principal, el

⁹ Cfr. "La Industria del Cuero y del Calzado", *Cuersonet*, www.cuersonet.com/informes/cueroycalzarg.htm

¹⁰ Cfr. *Síntesis de la Economía Real*, segunda época, núm. 45 (mayo de 2004), Centro de Estudios para la Producción, Ministerio de Economía y Producción de Argentina.

cuero, y otras materias primas importadas, siguieron la cotización del dólar estadounidense y que el valor del resto de las materias primas nacionales evolucionó en función de la inflación mayorista. Además, los fabricantes no lograron hacer el traslado total del incremento de los costos a los precios de venta, por lo que la rentabilidad del sector disminuyó casi 70 por ciento, algo que sucedió a casi todas las industrias en Argentina por la crisis económica y la devaluación.

En el 2003, la situación mejoró un poco, aunque no llegó a compensar la caída del año anterior. El valor de los insumos locales no sufrió variaciones importantes, mientras que la apreciación del tipo de cambio del peso argentino frente al dólar estadounidense ocasionó una baja en el costo de las materias primas importadas. Los salarios nominales también se vieron beneficiados en el 2003, ya que crecieron alrededor de 15 por ciento en comparación con los del año anterior.¹¹

Tabla 3

Estructura de costos no financieros antes y después de la devaluación para el sector de las manufacturas de cuero (Porcentajes)

Concepto	2001	2002	2003
Insumos industriales	68.4	73.5	73.2
Insumos no industriales	19.0	14.9	15.8
Insumos importados	3.0	5.2	4.5
Impuestos indirectos	1.6	1.8	1.8
Costo salarial	8.0	4.6	4.7
Total	100	100	100

Fuente: Centro de Estudios para la Producción de Argentina (CEP).

La devaluación provocó también que los plazos de pago se redujeran considerablemente y una gran parte de los productores tuvo que realizar pagos por adelantado o al contado a sus provee-

¹¹ *Idem.*

dores para no tener problemas de abastecimiento. Por otro lado, la falta de crédito y la incertidumbre económica provocaron que la situación se trasladara a los clientes.

COMERCIO EXTERIOR DE LA INDUSTRIA DEL CUERO EN ARGENTINA

Durante los periodos de 1994-1997 y 2003-2003, el saldo de la balanza comercial del sector del cuero fue positivo, mientras que en el periodo 1998-2001 fue negativo.

Tabla 4
Balanza comercial del sector del cuero en Argentina.
Periodo 1994-1997
(Cifras en millones de dólares)

	1994	1995	1996	1997
Exportaciones	56.5	54.4	50.4	46.6
Importaciones	35.4	35.7	39.6	52.8
Saldo comercial	21.1	18.7	10.8	-6.2

Fuente: Centro de Estudios para la Producción de Argentina (CEP).

Tabla 5
Balanza comercial del sector del cuero en Argentina.
Periodo 1998-2001
(Cifras en millones de dólares)

	1998	1999	2000	2001
Exportaciones	40.9	30.3	29.4	31.1
Importaciones	53.5	52.6	57.5	50.9
Saldo comercial	-12.6	-22.3	-28.1	-19.8

Fuente: Centro de Estudios para la Producción de Argentina (CEP).

Tabla 6
Balanza comercial del sector del cuero en Argentina
Periodo 2002-2003
(Cifras en millones de dólares)

	2002	2003
Exportaciones	26.2	29.3
Importaciones	10.4	15.6
Saldo comercial	15.8	13.7

Fuente: Centro de Estudios para la Producción de Argentina (CEP).

En los años anteriores a 1997, se presentó una disminución progresiva del superávit de la balanza comercial, provocado por una disminución de las exportaciones y por un aumento de las importaciones.

En la segunda etapa se dio un salto de casi 34 por ciento en las importaciones entre 1996 y 1997, aumentando de 40 a 53 millones de dólares. Entre 1998 y 1999, las exportaciones disminuyeron considerablemente, aproximadamente 30 por ciento, aumentando de esta forma el déficit.

En el último periodo, el cual inició con la devaluación, el resultado volvió a ser positivo debido a la disminución de las importaciones en el 2002, el cual superó notablemente a las exportaciones.¹²

Entre 1994 y el 2001 los productos que tuvieron un mejor desempeño en los mercados internacionales fueron los accesorios de vestir, principalmente los cinturones, y los artículos de talabartería,¹³ con una participación promedio del 49 y del 26 por ciento respectivamente. Por otro lado, las prendas de vestir y la marroquinería alcanzaron una media cercana al 10 por ciento del total exportado. Cabe mencionar que la talabartería fue el único sector que no tuvo grandes cambios en monto y volumen.

¹² Cfr. *Síntesis de la Economía Real*, segunda época, núm. 45 (mayo de 2004), Centro de Estudios para la Producción, Ministerio de Economía y Producción de Argentina.

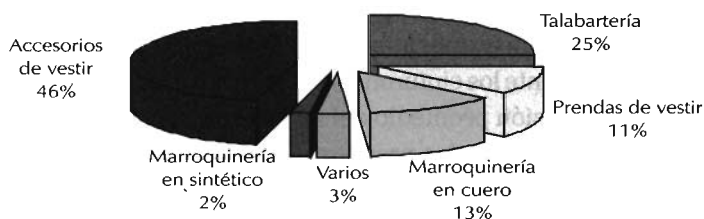
¹³ El término talabartería se refiere a los cinturones de cuero y artículos similares.

El principal destino de las exportaciones durante el periodo 1994-2001 fue Estados Unidos, el cual ocupó en promedio 58 por ciento de las ventas. El segundo lugar fue ocupado por Chile, aunque con una participación mucho menor que fue de entre 6 y 8 por ciento. Algunos otros mercados importantes a los que se exportó fueron Francia, Alemania, Holanda, España, Reino Unido y Brasil.¹⁴

Tras la devaluación, las exportaciones cayeron 16 por ciento en 2002, mientras que en el 2003 se recuperaron casi 12 por ciento, alcanzando otra vez valores parecidos a los de 2000. Por otro lado, en el 2002, los productos de talabartería cayeron un 40 por ciento, mientras que los artículos de marroquinería tuvieron un gran repunte de 62 por ciento, al igual que las prendas de vestir que tuvieron una recuperación de 56 por ciento.¹⁵

En el 2003, la talabartería creció solamente 1 por ciento, mientras que los artículos de marroquinería y las prendas de vestir continuaron su repunte, mismo que coincidió con la recuperación del mercado interno. El principal destino de las exportaciones durante el 2003 continuó siendo Estados Unidos (53 por ciento), seguido por Chile (8 por ciento).¹⁶

Composición de las exportaciones de la industria del cuero en Argentina en 2003



Fuente: Centro de Estudios para la Producción de Argentina (CEP).

¹⁴ Cfr. *Síntesis de la Economía Real*, segunda época, núm. 45 (mayo de 2004), Centro de Estudios para la Producción, Ministerio de Economía y Producción de Argentina.

¹⁵ *Idem.*

¹⁶ *Idem.*

En cuanto a las importaciones, éstas crecieron de forma significativa en el periodo 1994-2001. Entre 1997 y 1998 se registró el mayor aumento, incrementándose un 34 por ciento. Los productos más afectados con este incremento fueron los artículos de marroquinería textil y los accesorios de cuero, los cuales presentaron déficit en su balanza comercial a lo largo de todo el periodo.¹⁷

Entre los factores que más influyeron, para que esas categorías de productos fueran las más afectadas con las exportaciones, se encontraron la tecnología y las economías de escala. Debido a que estos productos son más artesanales, los productores argentinos presentaron mayores dificultades a la hora de competir con China, el cual se ostenta como el principal exportador a nivel mundial de este tipo de bienes.

Con la devaluación, las importaciones se redujeron 80 por ciento, pasando de poco más de 50 millones de dólares en el 2001 a cerca de 10 millones en el 2002. Un año después, con la fuerte recuperación del nivel de actividad y con una mayor facilidad para predecir los aspectos macroeconómicos, las importaciones aumentaron 50 por ciento.¹⁸

EL CONTEXTO INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL CUERO

Es importante mencionar que los países industrializados son los que poseen los canales de distribución y comercialización de los productos de alta calidad y diseño, mientras que los países en desarrollo realizan parte importante de la producción industrial del cuero y de sus manufacturas, ya sea porque hay disponibilidad de materia prima o de abundancia de mano de obra.

La industria del cuero y sus manufacturas se distingue por internacionalizar su producción de una manera importante. Para ello,

¹⁷ *Idem.*

¹⁸ *Idem.*

intervienen diversos factores como el costo de la mano de obra, la disponibilidad de la materia prima, tecnología, especialización de la producción, innovación y desarrollo de diseños y la existencia de distintas legislaciones sobre el medio ambiente. Estos factores influyeron para que en los últimos 20 años se produjera una redistribución geográfica de la producción, la cual se desplazó de los países industrializados a las economías en desarrollo, donde existen menores costos laborales.

De esta forma, los países industrializados han ido progresando en la especialización de la producción y han desarrollado productos de alta calidad y con diseño. Esto ha sido posible gracias a la creación de *joint ventures* con productores de países en desarrollo y por la coordinación con las redes internacionales de producción.

De esta forma, la industria del curtido del cuero de los países en desarrollo ha crecido significativamente en los últimos años. Algunos países como Corea y Taiwán, los cuales carecen de una producción importante de cueros crudos, tienen una mano de obra calificada a salarios bajos, y la han aprovechado uniéndose con los productores y distribuidores de los países industrializados los cuales representan fuertes incentivos para la exportación.

Por otro lado, otros países como Argentina e India, los cuales tienen grandes recursos de materia prima, tuvieron un impulso en su industria al imponer restricciones a la exportación de cueros crudos para fomentar el curtido dentro del país.

Algunos países desarrollados se han especializado en el diseño y la comercialización, como es el caso de Italia y Francia. Estos países tienen una gran demanda de cueros crudos. Por otro lado, otros países desarrollados como Estados Unidos, son más bien importadores netos de manufacturas y en algunos casos de cuero curtido. Por su parte, Estados Unidos se presenta como el principal demandante mundial de productos de talabartería, marroquinería en cuero y accesorios y prendas de vestir, alcanzando el 30 por ciento de la oferta a nivel mundial.¹⁹

¹⁹ *Idem*.

Muchos de los países desarrollados poseen una gran cantidad de ganado bovino, por lo que se han convertido en los mayores exportadores de cuero primario. Esto se debe principalmente a que en ellos existen leyes sobre el medio ambiente que prohíben o dificultan el procesamiento de cueros crudos, ya que esta actividad suele ser muy contaminante. Además, esos países tienen una mano de obra cara para elaborar productos finales de cuero por lo que mejor se dedican a la exportación del cuero crudo.

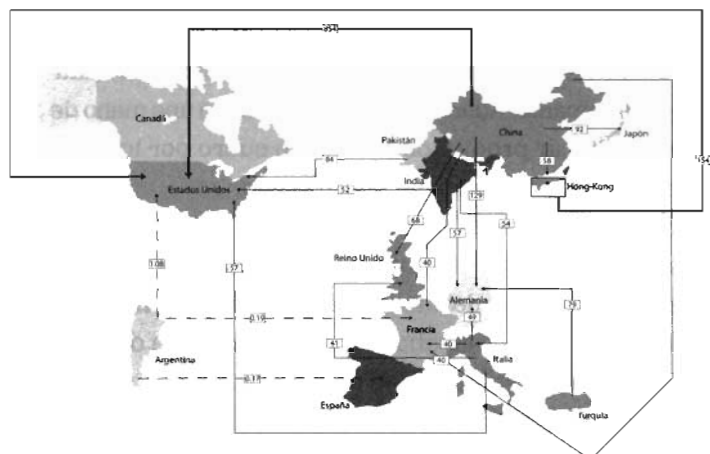
En cuanto a los países en desarrollo que tienen relación con la industria del cuero, éstos se pueden dividir en dos grupos: los que participan en la industria debido a su disponibilidad de materia prima y los que participan por su abundancia de mano de obra.

Los que tienen disponibilidad de materia prima han tenido un importante avance en su industria curtidora. De esta forma, países como Argentina y Brasil se han convertido en importantes exportadores de cueros curtidors. Por otro lado, los países con abundancia de mano de obra se han desarrollado principalmente en la industria manufacturera. Un ejemplo de estos países son Taiwán, Pakistán y la India. Algunos de los países en desarrollo han aprovechado su menor costo de mano de obra relativo respecto al de sus vecinos más próximos, y en estos casos se puede mencionar a México y Turquía como algunos ejemplos.

China es un caso especial, ya que es un país que tiene una gran intervención en cada una de las etapas de la cadena productiva de la industria del cuero. Es el mayor productor de ganado bovino del mundo, exporta e importa cueros curtidors, es un gran importador de cueros crudos y es el primer exportador de manufacturas.²⁰

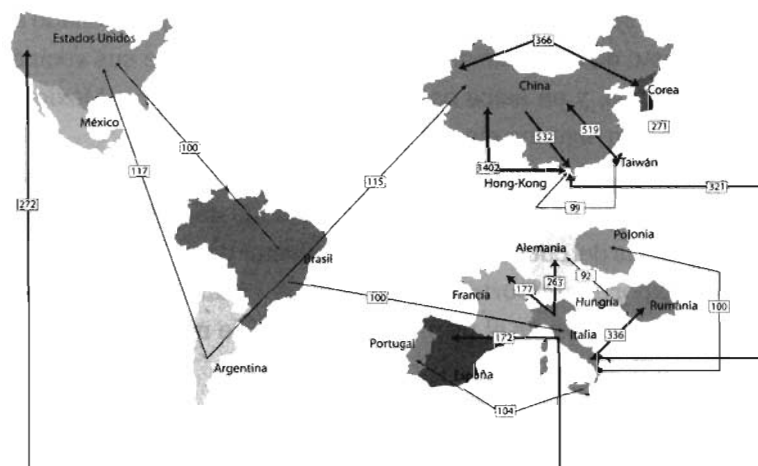
²⁰ *Idem.*

Principales flujos de las prendas de vestir de cuero
en el mundo en 2002
(Cifras en millones de dólares)



Fuente: Centro de Estudios para la Producción de Argentina (CEP).

Principales flujos del cuero curtido en el mundo en 2002



(Cifras en millones de dólares)

Fuente: Centro de Estudios para la Producción de Argentina (CEP).

Caso “La industria del calzado en México”*

INTRODUCCIÓN

La industria del calzado en México ha sido muy importante a lo largo de los años. En algunos periodos ha gozado de una extraordinaria situación, sin embargo, también ha tenido que enfrentar épocas muy difíciles.

Hoy en día, esta industria enfrenta nuevos retos en los que para seguir subsistiendo tendrá que diseñar nuevas estrategias y eliminar obstáculos para lograr ser más competitiva.

BREVE INFORMACIÓN SOBRE MÉXICO

México se localiza en Norteamérica, teniendo frontera al norte con Estados Unidos, y con Guatemala y Belice, al sur. En 1994, el país sufrió una severa crisis económica la cual ocasionó la peor recesión en 50 años. Sin embargo, en los últimos años el país ha vivido una recuperación económica, aunque aún está lejos de vanagloriarse de ser una sobresaliente economía.

*Este caso fue redactado utilizando diversas fuentes documentales las cuales son citadas a lo largo del mismo. La presentación del contenido es resultado de la síntesis de dicha información orientada hacia fines académicos.

La economía de México está muy ligada a la de Estados Unidos, su principal socio comercial, por lo que todo lo que sucede en Estados Unidos afecta de manera directa a México, ya sea para bien o para mal.

Por otro lado, la economía mexicana se basa en el libre mercado, siendo el petróleo la industria más grande e importante del país. Otras industrias destacadas son la del hierro y el acero, la minería, la automotriz, la alimenticia, la tabacalera, el turismo, y la de textiles y calzado.

Tabla 1
Cifras de México
(Datos de 2004)

<i>Capital</i>	<i>Distrito Federal</i>
Superficie total	1'972,550 km ²
Población	104'959,594
Idioma oficial	Castellano
Moneda oficial	Peso mexicano*
PIB per cápita	9,000 dólares
Crecimiento PIB	1.3 por ciento anual
Desempleo	3.3 por ciento
Exportaciones	164,800 millones de dólares
Importaciones	168,900 millones de dólares

* Un peso mexicano=0.08986 dólares estadounidenses. Tipo de cambio de diciembre de 2004.

Fuente: "Mexico" (2004), *The World Factbook 2004*, CIA, www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ce.html#Intro. (20 de diciembre de 2004).

LA INDUSTRIA MEXICANA DEL CALZADO EN DÉCADAS PASADAS

En la década de los sesenta y setenta, el PIB de la industria del calzado y cuero en México tuvo un crecimiento promedio de 5.8 y 5.3 por ciento respectivamente. Por otro lado, en la década de los ochenta, la producción real mostró una contracción de 1.6 por ciento, y

desde mediados de esa década el crecimiento del PIB de la industria ha sido muy irregular.¹

En la segunda mitad de la década de los ochenta, México ingresó al GATT, lo que marcó un cambio en los determinantes de la producción nacional de la industria del calzado y cuero. Con el ingreso al GATT, las empresas mexicanas tuvieron que enfrentarse a la competencia internacional, lo que provocó que su desempeño dependiera de las condiciones externas. Por otro lado, se presentó una caída de la demanda interna, provocada por la reducción en el ingreso per cápita de los mexicanos.

Otro suceso importante que afectó a la industria mexicana fue que varios países con mano de obra abundante, como Filipinas, Vietnam, Taiwán y China, se incorporaron al mercado internacional, lo cual redujo de forma considerable los precios internacionales del calzado y aumentó la competencia mundial.

Los comienzos de la década de los noventa fueron muy complicados para la industria mexicana de calzado y cuero ya que se tuvo un bajo desempeño productivo, además de un descenso importante en las exportaciones así como una gran vulnerabilidad en materia de importaciones de calzado proveniente de los países asiáticos. Ante esta situación, en 1993 el gobierno de México impuso cuotas compensatorias a las importaciones de calzado originarias de China.

No obstante, el mal desempeño de la producción continuó en 1993 y 1994, ya que las cuotas compensatorias desplazaron a China del mercado mexicano pero no resolvieron el grave problema de competitividad de la industria mexicana. De esta forma, este mal desempeño continuó durante la primera mitad de la década de los noventa, y la producción real sólo creció 0.6 por ciento en promedio.²

¹ Cfr. *Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y Calzado* (2002), Secretaría de Economía.

² *Idem.*

Desde mediados de la década de los noventa, la industria comenzó un proceso de ajuste y reconversión con el objetivo de enfrentar a la competencia de productos importados en el mercado nacional. Además, con la red de tratados de libre comercio a los que ingresó México, se abrió la posibilidad de entrar a nuevos mercados.

En 1995, las exportaciones de calzado y cuero comenzaron a aumentar, aunque la caída del ingreso per cápita ocasionada por la crisis, provocó una reducción de la producción del 11.5 por ciento. Además, esta crisis provocó que aumentara la competitividad del sector ya que los salarios en dólares se redujeron de manera importante.

Sin embargo, durante 1996 y 1997, el incremento de la competitividad se capitalizó, y el aumento de las exportaciones y la recuperación del poder de compra reactivaron la producción, la cual tuvo un incremento del 11.7 por ciento en 1996 y del 7.4 por ciento en 1997. Sin embargo, con la crisis asiática, México se vio en una desventaja competitiva en la industria del calzado, lo cual provocó una disminución de 0.5 por ciento en la producción de 1998, y por lo tanto las exportaciones comenzaron a disminuir. Para 1999, el crecimiento de la producción en la industria del calzado mexicana fue de solamente 1 por ciento.³

De esta forma, se puede decir que la producción nacional de calzado y cuero tuvo un comportamiento muy irregular de 1990 al 2000, el cual puede resumir en tres periodos:

1. 1990-1994. En este periodo se observó una caída en la producción y se incrementaron las importaciones.
2. 1995-1998. Se registró una recuperación de la producción y de las exportaciones, mientras que las importaciones disminuyeron.
3. 1999-2000. La producción y la exportación se estancaron, mientras que las importaciones aumentaron.

³ *Idem.*

Tabla 2
Variación anual de la producción de calzado
en México de 1991 al 2000

Año	Variación anual %
1991	-4.3
1992	-3.2
1993	-10.3
1994	-0.5
1995	-1.4
1996	5.9
1997	11.1
1998	5.0
1999	0.0
2000	-9.5

Fuente: Cfr. *Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y Calzado* (2002), Secretaría de Economía.

LA INDUSTRIA MEXICANA DEL CALZADO EN LOS AÑOS RECIENTES

En el año 2000, las exportaciones se redujeron y la producción nacional de la industria del calzado disminuyó un 2.9 por ciento. Al año siguiente, el bajo dinamismo de las exportaciones provocó una caída en la producción real del sector del 12.7 por ciento.⁴

En el 2001, las exportaciones mexicanas de calzado alcanzaron los 357 millones de dólares, de las cuales el 93 por ciento se destinaron al mercado estadounidense. El segundo mercado de exportación fue Canadá, mientras que el resto se concentró en países latinoamericanos como Cuba, Chile, Costa Rica y Venezuela. De estos mercados destaca el cubano, ya que en el 2001 se exportó calzado por 2.5 millones de dólares, y también Chile, a donde se exportaron 1.5 millones. Por otro lado, los principales destinos en Europa fueron Italia, Austria, Alemania, España y Francia.⁵

⁴ *Idem.*

⁵ Cfr. *La industria mexicana de calzado muestra competitividad* (septiembre de 2002), México Exporta, Embajada de México en Uruguay.

Es importante mencionar que el consumo per cápita de calzado y el tamaño de la población en México revelan que existe un gran potencial para la industria nacional, ya que se estima que en el 2002 el consumo de calzado por persona fue de 1.8 pares, el cual se podría incrementar en los próximos años a tres.⁶

Por otro lado, en los últimos años, los productos de piel y cuero que México exporta son principalmente los cueros y pieles de bovino preparado, pieles y cueros de equino precurtidos, pieles y cueros barnizados, revestidos o metalizados, cueros y pieles agamuzados, y cueros y pieles de caprino apergaminados, así como peletería. En cuanto a las manufacturas de cuero, destacan las prendas de vestir, cinturones, bolsos, artículos de talabartería y baúles. Por su parte, los artículos de calzado que más exporta México son el calzado para dama, caballero, niño y calzados especiales, calzado de piel, calzado de seguridad y productos de calzado que cubren el tobillo con suela de cuero natural y partes para calzado.⁷

A lo largo de los años, México ha sido uno de los principales productores de calzado internacionalmente hablando. En el 2003, ocupó el séptimo lugar a nivel mundial y el segundo de Latinoamérica, tan sólo superado por Brasil.

⁶Cfr. *Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y Calzado* (2002), Secretaría de Economía.

⁷Cfr. *La industria mexicana de calzado muestra competitividad* (septiembre de 2002), México Exporta, Embajada de México en Uruguay.

Tabla 3
Mayores productores de calzado en el mundo
 (Cifras en millones de pares. Cifras estimadas de 2003)

	País	Productores de calzado
1	China	6,000
2	India	800
3	Brasil	650
4	Indonesia	600
5	Italia	450
6	España	300
7	México	240

Fuente: página oficial de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato. www.ciceg.org

Tabla 4
Producción de calzado en Latinoamérica
 (Cifras en millones de pares)

País	2000	2001
Argentina	67.5	58.3
Brasil	580.0	545.0
Colombia	60.0	54.9
Chile	16.0	17.8
México	250.4	217.0
Paraguay	5.1	5.0
Perú	30.6	30.8
Uruguay	4.0	3.8
Venezuela	18.0	18.7

Fuente: *La industria mexicana de calzado muestra competitividad* (septiembre de 2002), México Exporta, Embajada de México en Uruguay.

En cuanto a las importaciones de calzado en México, éstas alcanzaron los 274 millones de dólares durante el 2004. En ese mismo año, los principales proveedores fueron Estados Unidos (29 por ciento), España (10 por ciento), Brasil (10 por ciento), Italia (8.5 por ciento), Vietnam (8 por ciento), Indonesia (7.8 por ciento)

y Taiwán (7 por ciento). Entre las principales importaciones estuvieron las partes para calzado, el calzado con suela de caucho o cuero y el calzado impermeable con suela de plástico.

La globalización y la nueva inclusión de nuevos proveedores en el mercado internacional del cuero y calzado han provocado la mayor participación de competidores. La India y China representan una fuerte competencia para México por sus bajos precios, y España e Italia por sus diseños. Sin embargo, México tiene importantes ventajas comparativas, entre las que se encuentran:

- *Mano de obra calificada a costo competitivo.* En México existe una mano de obra calificada para fabricar productos de piel, cuero y calzado, la cual brinda alta calidad a costos competitivos. Además, México cuenta con diversas capacidades adicionales a la mano de obra para mantener su posición competitiva. Dentro de los costos totales de producción en el proceso de curtido, México tiene una posición muy competitiva. Por otro lado, en la elaboración de calzado de piel, la mano de obra y los insumos son factores importantes para su competitividad internacional, además de su calidad.
- *Acceso preferencial a terceros mercados.* México brinda la posibilidad de obtener ventajas arancelarias en su acceso a 32 países con los que ha suscrito diversos tratados de libre comercio. Esto es un factor adicional al considerar la instalación de plantas productivas en el territorio nacional.
- *Concentración de la industria del calzado.* México cuenta con agrupamientos industriales del sector del cuero, piel y calzado. Estos agrupamientos se encuentran ubicados principalmente en León, Guanajuato (50 por ciento), Jalisco (18 por ciento), Distrito Federal y Estado de México (12 por ciento). Esta concentración es única en México y no es muy común que algo similar se presente en otros países, lo que permite un fuerte grado de especialización regional para competir a nivel internacional. Entre las empresas registradas en el sector del cuero y calzado en México predominan las de tamaño micro (hasta 15 trabajadores), con el 75 por ciento;

las pequeñas (16 a 100 trabajadores) con un poco más de 20 por ciento; las medianas (101 a 250 trabajadores), las cuales representan 2.7 por ciento del total. Las empresas grandes (más de 250 trabajadores) tan sólo representan el 1.4 por ciento.⁸

ESTRUCTURA DEL MERCADO Y DISTRIBUCIÓN REGIONAL

El mercado interno del calzado en México está dominado por las empresas nacionales. En el periodo 1990-2000, el porcentaje de la producción total que se destinó al mercado interno fue en promedio de 91.2 por ciento.

La estructura de mercado de la industria del calzado y cuero en México es muy heterogénea. Más del 60 por ciento de las empresas que forman parte de la cadena productiva del sector son de tamaño micro, y se caracterizan por ser familiares con un uso intensivo de mano de obra.

Tabla 5
Composición de la industria del calzado y cuero en México

Tamaño	%
Micro	62
Pequeñas	22
Medianas	10
Grandes	6

Fuente: Página oficial de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato.
www.ciceg.org

⁸ *Idem.*

Tabla 6
Indicadores de las principales regiones productoras
de cuero y calzado, 1998
 (Cifras de la producción en miles de pesos)

	<i>Producción</i>	<i>%</i>	<i>Núm. de empresas</i>	<i>%</i>
Total	14'254,897	100	7,696	100
Gto.	9'326,869	65.4	3,548	46.1
Jalisco	2'105,224	14.8	900	11.7
Mex. D.F.	1'554,399	10.9	680	8.8
Resto	1'268,405	8.9	2,568	33.4

Fuente: *Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y Calzado (2002)*, Secretaría de Economía.

EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD

La industria del calzado y el cuero genera una gran cantidad de empleos en el país. Según el Sistema de Cuentas Nacionales del INEGI, el personal ocupado de esta industria en el 2000 fue de 91,396 empleados. Al respecto, se debe citar que el desempeño del empleo está ligado al comportamiento de la producción. De esta forma, al igual que la producción, el empleo tuvo una caída de 7.1 por ciento en promedio en el periodo 1991-1995.⁹

Una vez que el TLCAN comenzó a funcionar en 1994 y gracias al aumento de la competitividad de la industria en 1995, el empleo tuvo un crecimiento de 5.6 por ciento en el periodo 1996-1997. En los años siguientes, la producción se estancó, ocasionando que el empleo se redujera en promedio 0.6 por ciento en el periodo 1998-2000.¹⁰

La caída de empleos en el periodo 1994-2000 tuvo que ver con la pérdida de competitividad de la industria, así como también con el reposicionamiento de países competidores en el comercio internacional.

⁹ Cfr. *Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y Calzado (2002)*, Secretaría de Economía.

¹⁰ *Idem.*

De acuerdo con el último Censo Industrial de 1998, el personal ocupado de la industria del calzado ascendió a 111,672 empleos directos, de ellos, el 78.3 por ciento fueron generados por empresas productoras de calzado de cuero, 12.4 por ciento por productoras de calzado de tela, 6.1 por ciento por productores de huaraches y sandalias, y 3.2 por ciento por productores de calzado de plástico.

No obstante a lo anterior, en el periodo 1991-2000, el dinamismo de la productividad de la industria del calzado y cuero en México se mantuvo por encima de la registrada en la actividad manufacturera total.¹¹

LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN GUANAJUATO Y EN LEÓN

*Historia*¹²

No se tiene información certera sobre la fecha exacta en que se inició la producción de calzado en León, sin embargo, el dato más antiguo sobre la manufactura de calzado está registrado en el Archivo Histórico Municipal y data de 1645 en donde se menciona que Andrés González Cabildo se constituye como el artesano zapatero más antiguo. Además, en ese año existe otra referencia, la de Gregorio López Hermoso, originario de Torrijos, España, regidor del ayuntamiento y quien tenía un taller de zapatos.

En 1719, el virrey don Baltasar de Zúñiga y Guzmán, marqués de Balero, ordenó que se realizara el primer censo de la villa de León. En dicho censo se consignó la existencia de 36 casas en las que se elaboraban zapatos, tanto por españoles, como por indios y mulatos. En ese entonces la villa de León tenía 2,896 habitantes.

Los zapateros leoneses comenzaron a constituirse como gremio hasta 1808 y 1809. Según el censo de 1869, en León existían 50 zapa-

¹¹ *Idem.*

¹² Página oficial de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato, www.ciceg.org

terías, las cuales eran casas-taller en las que las familias conformaban unidades de producción artesanal.

En 1881, el señor J. Isabel Macías fundó su fábrica de calzado, una de las primeras de la ciudad que logró consolidarse. Poco tiempo después, en 1888, la ciudad de León se inundó, ocasionando uno de los desastres más grandes en su historia. Esto obligó a muchos zapateros a emigrar a otras ciudades como Puebla, Monterrey y México. Sin embargo, después de ese desastre, la industria del calzado en León renació con más fuerza.

Para 1904, León contaba con 1,287 talleres que ocupaban a 2,759 zapateros, de los cuales 1,500 eran hombres en edad adulta, 100 eran mujeres y 1,000 eran jóvenes. Entre las fábricas de esa época destacaba La Nueva Industria, fundada en 1872 por don Eugenio Zamarripa, y la cual estaba dedicada a la curtiduría y a la fabricación de calzado.

A principios del siglo xx, la industria del calzado en León se convirtió, junto con la industria textil, en la actividad económica más importante de León. Para 1920, León adoptó el nombre de la Ciudad de los Talleres, debido al gran número de establecimientos dedicados a la fabricación de productos de calzado.

En la década de 1920, se presentó otro repunte en la industria zapatera leonesa. En esta década, algunos fabricantes consolidaron sus fábricas. Algunos ejemplos de estos fabricantes fueron don José R. Moreno y la fábrica Hernández Hermanos, mejor conocida como Atila. Otras fábricas importantes eran Cruz de Hierro, Morales Hermanos con la marca La Vencedora, Don Elías Mezquita, Rafael Chávez e Hijos, Jesús Vargas, Ortiz Cabrera y Castillo Hermanos.

El 24 de mayo de 1926 se fundó la Unión de Fabricantes de Calzado de León, la cual tenía por objeto "la organización social de la clase y el adelanto y mejoramiento moral, intelectual, material y profesional de sus miembros; así como la defensa de los intereses de la industria de zapatería de la ciudad, procurando su progreso y defendiéndolo de competencias indebidas".

Ya para 1933, existían en León entre 10 y 12 talleres grandes, 200 medianos y 800 pequeños, los cuales agrupaban a 10,000 obreros y producían diariamente 700 pares. Según el censo de 1930, León contaba con 99,457 habitantes, de los cuales 28,214 conformaban la población económicamente activa, realizando el 35 por ciento de esta última cantidad, actividades relacionadas con la industria zapatera.

Por otro lado, en la década de los treinta, aparecieron nuevas formas de comercialización, además de los “tiraderos o barateros” y los intermediarios a crédito. En esa década aumentaron los almacenistas y los compradores extranjeros, los cuales pagaban al contado y se hospedaban en hoteles de la zona de la plaza principal y el mercado de La Soledad. Los productores de calzado iban a hasta esa zona para buscar a los compradores con sus canastas tipo panadero llenas de zapatos.

En 1941, la industria de calzado en León contaba con 4,059 establecimientos industriales, comerciales y de servicios, de los cuales 1,315 se dedicaban a la fabricación de calzado, ocupando en total a 19,940 personas, lo que significaba el 47.39 por ciento del total de la población económicamente activa registrada.

Con la Segunda Guerra Mundial, la industria zapatera leonesa tuvo un despegue que a la larga la convertiría en monoindustria. Algunos de los factores para ello, fueron que Estados Unidos importaba una gran cantidad de calzado producido en León por lo que los empresarios se organizaron para exportar.

En la actualidad León, Guanajuato, se ha convertido en la ciudad más importante en la producción de calzado en México. Además, en ella se llevan a cabo importantes eventos como ferias y exposiciones sobre la industria de calzado y piel. Una de las más importantes es la feria estatal, llevada a cabo en enero de cada año en un sitio ubicado entre el estadio de León y el Parque Explora. En ella se exponen diferentes pabellones, incluyendo uno muy importante sobre el calzado.¹³

¹³ Cfr. www.ruelsa.com/gto/leon/leon5.htm

Producción

Como ya se mencionó, el estado de Guanajuato es el principal productor de calzado en México. En el 2002, la producción alcanzó los 94 millones de pares, alcanzando más del 50 por ciento del total nacional. En el 2003, la producción logró los 146 millones de pares, representando el 60 por ciento de la producción total del país, la cual se estimó en 242.7 millones de pares.

Cabe mencionar que en el 2003, las microempresas del sector en Guanajuato trabajaron a un 54 por ciento de su capacidad de producción, las pequeñas al 57 por ciento, las medianas al 67 por ciento y las grandes al 86 por ciento.¹⁴

Tabla 7
Distribución por tamaño de las empresas de calzado
en el estado de Guanajuato en el 2003

Tamaño	%
Microempresas	56
Pequeñas	33
Medianas	9
Grandes	2

Fuente: Censo realizado en el 2003 por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG).

Tabla 8
Tipos de calzado que producen las empresas de calzado
establecidas en el estado de Guanajuato en el 2003

Tipo de calzado	%
Caballero vestir	9.3
Caballero casual	19.1
Dama vestir	7.4

¹⁴Página oficial de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato, www.ciceg.org

<i>Tipo de calzado</i>	<i>%</i>
Dama casual	19.8
Tenis	24.6
Sandalia mujer	14.7
Sandalia hombre	2.5
Colegial mujer	16.0
Colegial hombre	8.4
Seguridad industrial	6.4
Bota vaquera	17.0
Niño/Bebé	15.6
Bota dama	7.0
Otro	2.1

Fuente: Censo realizado en 2003 por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG).

Tabla 9
Principales canales de comercialización utilizados
por los industriales del calzado en Guanajuato en el 2003

<i>Canal</i>	<i>%</i>
Mayoristas	44
Detallistas	17
Cadenas de zapaterías	9
Comercializadores	8
Ventas por catálogo	8
Otros	14

Fuente: Censo realizado en 2003 por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG).

LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE PROVEEDORES PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO

Esta asociación, mejor conocida como ANPIC, es una asociación civil de afiliación voluntaria formada por empresarios de los sectores proveedores de las cadenas productivas de calzado y marroquinería del país.

La ANPIC fue constituida en 1979 en León, Guanajuato, con la misión de pugnar, con base en la excelencia de sus servicios, por la permanencia y mayor posicionamiento de sus socios en los mercados nacional e internacional, y de esta forma contribuir con ello al desarrollo de dichas cadenas productivas y de la sociedad en general.

La asociación ha unificado y promovido el desarrollo internacional de la proveeduría nacional, por lo que agrupa a industriales, prestadores de servicios y distribuidores de la industria del calzado y marroquinería.¹⁵

Entre los socios de la ANPIC se encuentran los siguientes sectores industriales:

- Maquinaria y equipo para calzado.
- Cueros y pieles.
- Maquinaria y equipo para curtiduría.
- Productos químicos.
- Materiales sintéticos y textiles.
- Componentes, accesorios y herrajes.
- Hormas, suelas y tacones.¹⁶

Por otro lado, entre los beneficios que la ANPIC ofrece a sus socios se encuentran:

1. Descuento del 5 por ciento sobre el costo de participación en ANPIC. La Feria de América.
2. Descuento del 5 por ciento sobre el costo de participación en ANPIC. Primavera Verano.
3. Precio especial en cuota de participación en pabellones internacionales de las principales ferias del sector.
4. Precio especial en cuota de participación en misiones comerciales nacionales (muestras regionales de proveeduría) en los principales nichos de fabricantes de calzado del país.

¹⁵ Página oficial de ANPIC, www.anpic.com.mx

¹⁶ *Idem*.

5. Precio especial de participación en las misiones comerciales organizadas en el extranjero.
6. Asesoría personalizada sobre tendencias de moda.
7. Exhibición permanente de sus productos en el Salón de Moda de ANPIC.
8. Promoción de su empresa a través de diversos medios de promoción, como lo son el directorio de socios en Internet, el boletín electrónico info@npic, y las oportunidades comerciales que se presentan periódicamente.¹⁷

EL CONTRABANDO

El contrabando es uno de los principales problemas a los que se enfrenta la industria del calzado en México. En el 2003 se introdujeron cerca de 40 millones de pares de calzado de contrabando, lo que afectó gravemente a la industria nacional ya que se inundó el mercado de productos mucho más baratos y de calidad deficiente.

Según información de la Agencia Federal de Inteligencia (AFI), durante el 2003 se realizaron cuatro operativos en los que se decomisaron aproximadamente 1.4 millones de pares de calzado que provenían ilegalmente de China. Esta cantidad no representa ni el 5 por ciento del total de los zapatos de contrabando. Por otro lado, este dato atiende a que durante el 2003, en ninguna de las aduanas fue decomisado ni un solo par de calzado, ya que todo se realizó mediante operativos en la zona de Tepito, de la ciudad de México.¹⁸

El contrabando tiene graves consecuencias para la economía nacional ya que se ha apoderado de una cuarta parte del mercado.

Por todo esto, las autoridades en México están diseñando operativos y programas para combatir el contrabando de manera seria, ya que de no hacerlo, una de las industrias nacionales más productivas puede correr el peligro de desaparecer o de verse superada por los productos de deficiente calidad.

¹⁷ *Idem.*

¹⁸ *Cfr.* Página oficial de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato, www.ciceg.org

Índice

Caso "La industria del cine en India"	5
Caso "Historia general de la producción del vino en Argentina"	27
Caso "La industria de la telefonía celular y las telecomunicaciones en Finlandia"	37
Caso "La industria de los lácteos en Holanda"	51
Caso "El <i>boom</i> del vino chileno"	69
Caso "La industria de la alta tecnología en Israel"	81
Caso "La industria de la miel de maple en Canada"	99
Caso "La industria de los productos del mar en Noruega"	117
Caso "La industria del whisky en Escocia"	137

Caso "La industria del petróleo en Arabia Saudita"	155
Caso "La industria del té en Sri Lanka"	171
Caso "La industria del chocolate en Suiza"	185
Caso "La industria del café en Colombia"	203
Caso "La industria del cuero en Argentina"	227
Caso "La industria del calzado en México"	243

Industrias
representativas
de **AMÉRICA,**
EUROPA
y **ASIA**



se terminó de imprimir en la ciudad de México durante el mes de mayo del año 2006. La edición, en papel de 75 gramos, consta de 3,000 ejemplares más sobrantes para reposición y estuvo al cuidado de la oficina litotipográfica de la casa editora.

ISBN 970-701-700-7
MAP: 014235-01



A raíz de la publicación de los dos primeros volúmenes titulados *Casos empresariales*, Tomo I y II, se genera la idea de estudiar a las empresas de manera conjunta agrupándolas según su giro.

El producto obtenido es sintetizado en este primer tomo de la colección titulada *Top of Mind Industries*, el cual presenta diversos sectores industriales que han tenido éxito sobresaliente en los últimos años.

Con un equilibrado balance en la articulación de la información cualitativa con aquella referente a los análisis históricos, diagnósticos, estadísticos y pronósticos de las industrias en cuestión, este libro pasa a formar parte de una nueva colección de casos inéditos desarrollados por un equipo de investigadores de la Universidad Anáhuac, México Sur.

El ejercicio de analizar la información aquí presentada se postula ahora como una práctica adicional de la administración contemporánea. La discusión y análisis de las preguntas, específicamente elaboradas para cada caso, encaminan la posible generación de líneas de acción que sean propuestas para su instrumentación.

Y así, en cuanto a materia se refiere, el ejemplo dado por diversos países muestra que una industria líder se posiciona en función al correcto aprovechamiento de los recursos, el desarrollo de una alta y sofisticada tecnología, o la utilización de sistemas de administración tecnificados de alto alcance entre otros, pero más aún, la presentación de la información aquí recapitulada invita a pensar que al principio, estas características no fueron más que producto de la identificación de una ventaja competitiva en torno a la cual se hilaron diversos elementos que ahora se constituyen como verdaderas fortalezas difíciles de imitar.

El esfuerzo por identificar esos factores o características ejemplares, podría llegar a impulsar el desarrollo económico de las naciones, siempre y cuando se implementen bajo un liderazgo de acción positiva, con un fuerte compromiso social y enmarcados por un auténtico código de ética.

La Universidad Anáhuac, México Sur, en su visión por ostentarse como "faro de luz que ilumine la cultura", invita con este libro a que el lector utilice estos testimonios como plataforma inicial para contribuir con sus ideas al campo de los negocios, identificando a aquellos paradigmas que puedan proponerse como puntos de referencia en el ámbito empresarial.

Con esta idea en mente, se da paso a este primer tomo de la colección *Top of Mind Industries*, correspondiente a industrias representativas de América, Europa y Asia.



UNIVERSIDAD ANÁHUAC | MÉXICO SUR



CONOCER
PARA DECIDIR
EN APOYO A LA
INVESTIGACIÓN
ACADÉMICA