

Revista de Investigación Científica

Estudios Sociales

ISSN 0188-4557



Vol. XVI, número 31, enero-junio de 2008
Hermosillo, Sonora, México



Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C.

Estudios Sociales

Revista de Investigación Científica

ARTÍCULOS

**El mercado de comida étnica en España:
el caso de la comida mexicana**

Dena M. Camarena, Ana I. Sanjuán

El sistema de producción de carne en España

Alicia Langreo Navarro

**Crisis y transformaciones recientes en la región
vitivinícola argentina: Mendoza y San Juan, 1970-2005**

Rodolfo A. Richard-Jorba

**La industria láctea ante el proceso de reestructuración
de la economía argentina en la década de 1990**

María Inés Barbero, Graciela E. Gutman

**La construcción de la cuenca lechera
en la Laguna (1948-1975)**

Mario Cerutti, Eva Rivas Sada

**Industrialización sonoreense.
Itinerario de un proyecto inconcluso**

Miguel Ángel Vázquez Ruíz, María del Carmen Hernández

RESEÑA

Naturalezas, saberes y territorios comcáac (seri)

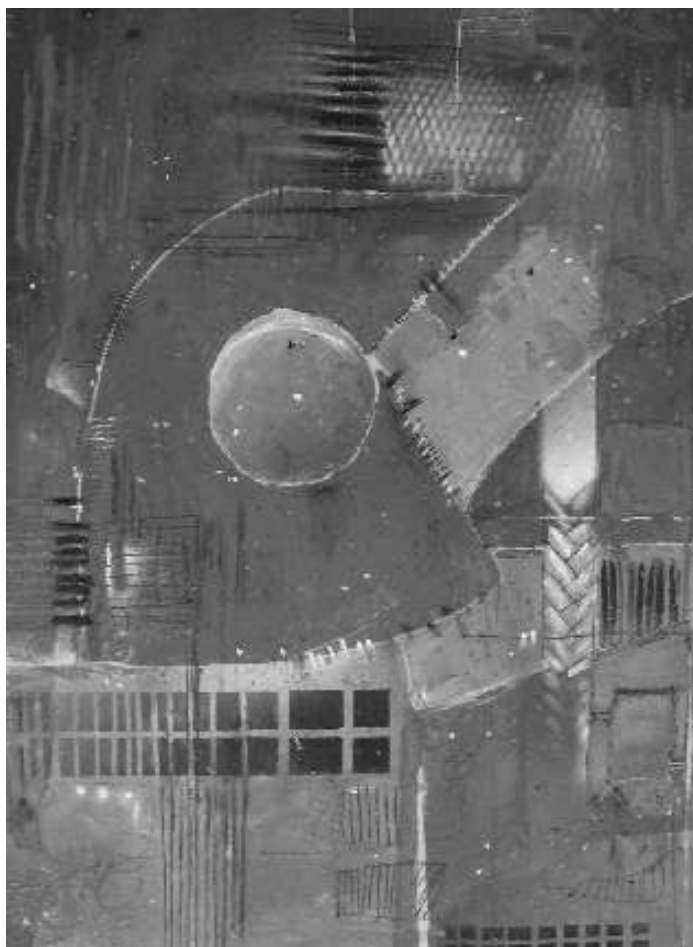
Juan Luis Sariego Rodríguez

<http://www.ciad.mx/desarrollo/revista/default.htm>



Estudios Sociales

Revista de Investigación Científica



Estudios Sociales, Revista de Investigación Científica

Vol. XVI, número 31, enero-junio de 2008

Número de reserva al título en derechos de autor 04-2007-042508382700-102

ISSN: 0188-4557

Director

Sergio A. Sandoval Godoy

Asistente de la dirección

Lauro Paz

Comité técnico editorial

María del Carmen Hernández, Ángel Vera, Gloria Cañez,
Patricia Salido, Beatriz Camarena

Consejo asesor editorial

Alejandro Álvarez Béjar (UNAM, México, D. F.)
Clark Reynolds (Stanford University, EUA)
Ernesto Camou Healy (CIAD, A. C., Sonora, México)
Luis Reygadas (UAM-Ixtapalapa, México, D. F.)
Guillermo de la Peña (CIESAS, Guadalajara, México)
Orlandina de Oliveira Barbosa (CES, México, D. F.)
Rita Schwentesius Rindermann (Universidad Autónoma de Chapingo, México)
Enrique Leff (PNUMA, UNAM, México, D. F.)
Nigel Harris (University College London, Inglaterra)
Igor de Garine (Centre Matinal de la Recherche Scientifique, Francia)
Sonia Grubits (Universidad Católica Dom Bosco, Brasil)
Sergio Boisier (Centro de Análisis y Acción Territorio y Sociedad, Chile)
Marie-Jose Nadal (Universidad de Quebec, Canadá)

Edición: M. A. Lauro Paz. Diseño: Aida Espinosa, CIAD A. C.
Portada: *Sarcendo al sentimiento* de Fernando Saldaña.

Suscripciones o correspondencia

Estudios Sociales es una publicación semestral del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C. La responsabilidad de los artículos y reseñas es estrictamente de sus autores. Para la reproducción electrónica o impresa de materiales publicados en *Estudios Sociales* se requiere la autorización expresa de su director. Las colaboraciones deben dirigirse a: estudiosociales@ciad.mx

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C.
Carretera al ejido La Victoria, km 0.6; Apartado Postal 1735, C. P. 83000
Hermosillo, Sonora, México

Director General del CIAD, A. C.: Ramón Pacheco Aguilar
Coordinadora de Desarrollo Regional: Isabel Cristina Taddei Bringas

Teléfono (conmutador CIAD): (662) 289 24 00
Teléfono (Coordinación de Desarrollo Regional): (662) 280 04 85, fax: (662) 280 00 55
Correo electrónico: estudiosociales@ciad.mx

Índices a los que pertenece la revista

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Red ALyC)
Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina,
el Caribe, España y Portugal (LATINDEX)

Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades (CLASE)

Ulrich's Periodicals Index (Ulrich's)

Latin American Network Information Center (LANIC)

Universidad de La Rioja (DIALNET)

EBSCO Publishing

Hispanic American Periodicals Index (HAPI)

SciELO-México (revista electrónica)

Esta revista pertenece al Índice de Revistas Mexicanas del CONACYT



Estudios Sociales

Revista de Investigación Científica
Vol. XVI, número 31, enero-junio de 2008

ÍNDICE

ARTÍCULOS

El mercado de comida étnica en España:
el caso de la comida mexicana
Dena M. Camarena, Ana I. Sanjuán
7

El sistema de producción de carne en España
Alicia Langreo Navarro
39

Crisis y transformaciones recientes en la región vitivinícola
argentina: Mendoza y San Juan, 1970-2005
Rodolfo A. Richard-Jorba
81

La industria láctea ante el proceso de reestructuración
de la economía argentina en la década de 1990
María Inés Barbero, Graciela E. Gutman
125

La construcción de la cuenca lechera
en la Laguna (1948-1975)
Mario Cerutti, Eva Rivas Sada
165

Industrialización sonoreense.
Itinerario de un proyecto inconcluso
Miguel Ángel Vázquez Ruiz, María del Carmen Hernández
205

RESEÑAS

Naturalezas, saberes y territorios comcáac (seri)

Juan Luis Sariago Rodríguez

237



El mercado de comida étnica en España: el caso de la comida mexicana

*Dena M. Camarena**

*Ana I. Sanjuán***

Fecha de recepción: septiembre de 2007.

Fecha de aceptación: noviembre de 2007.

* Candidata a doctor en Economía y Gestión de las organizaciones.

Correo electrónico: dmcamarena@aragon.es

** Doctora en Economía e investigadora del Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA).

Correo electrónico: aisanjuan@aragon.es

Resumen / Abstract

En los últimos años, el conocimiento y consumo de las comidas y/o alimentos étnicos se ha difundido internacionalmente. En España, los alimentos étnicos comenzaron a comercializarse en la década de los años noventa, sin embargo, el mayor auge de sus ventas se ha producido a partir del año dos mil y se han constituido una de las gamas de alimentos con más potencial de expansión. La comida mexicana es una de las más demandadas, sus ventas han pasado de 7.2 m. de dólares en 1999 a 40.6 m. de dólares en 2004. Con el fin de conocer con más detalle la situación de las comidas étnicas en el mercado español y en especial la mexicana, en este artículo se realiza

In past years, the consumption and knowledge of ethnic food has spread internationally. In Spain, the ethnic food market started in the 90's, whilst the highest growth rates have occurred since 2000. Mexican food is one of the most demanded. Sales have passed from 7.2 million dollars in 1999 to 40.6 million dollars in 2004. In this article, we analyze the ethnic and food markets in Spain, using both secondary and primary information. In particular, motivations, consumption and purchase habits of Spanish consumers are investigated by means of personal interviews. Descriptive analysis of statistical validation of associations (chi-square and ANOVA tests)



un análisis del mercado a partir de información secundaria, y de motivaciones, fuente de conocimiento, hábitos de consumo y compra de los consumidores españoles a partir de información primaria recogida mediante encuestas. Se han hecho análisis descriptivos y de validación estadística de asociaciones entre variables (el test chi-cuadrado y pruebas ANOVA), con los cuales es posible identificar un perfil de consumidores españoles más proclives al consumo de alimentos étnicos y de la cocina mexicana.

Palabras clave: alimentos étnicos, comida mexicana, hábitos de compra y consumo.

are carried out in order to identify the profile of consumers more inclined to the consumption of ethnic food in general, and Mexican food in particular.

Key words: ethnic food, Mexican food, purchase and consumption habits.

Introducción

Los alimentos o cocinas étnicas forman parte intrínseca de la cultura gastronómica de un colectivo étnico o de un país. La intensificación de los flujos comerciales y migratorios, así como la mejora en los medios de comunicación y transporte, han jugado un papel determinante en la formación y desarrollo del mercado de este tipo de alimentos en países ajenos a aquél del que provienen originalmente.

En el caso específico de España, la inmigración ha sido un elemento decisivo en la comercialización de los alimentos étnicos. A principios de los noventa, cuando la población inmigrante representaba tan sólo 0.9% de la población total, los niveles de demanda hacia alimentos y cocinas específicamente extranjeras era exigua (De Castro, 2004). En 2006, sin embargo, los inmigrantes alcanzaron 9.6% de la población total (INE, 2007) y las ventas de alimentos étnicos se estimaron en 222 md (DataMonitor, 2005).

Una de las características de las primeras etapas de comercialización es que los alimentos étnicos se dirigen principalmente a consumidores del país del que provienen y su entorno más cercano. Sin embargo, con el paso del tiempo las estrategias de promoción y distribución se van ampliando y trascienden las fronteras del colectivo inmigrante y hasta alcanzar segmentos de consumidores nacionales.



Actualmente, los alimentos étnicos son consumidos y demandados, tanto por parte de la población extranjera como por la nativa. No obstante, las motivaciones que llevan a cada segmento de consumidores a degustarlos son distintas. En el caso de los inmigrantes, el consumo de alimentos étnicos se relaciona con la continuidad de sus tradiciones, los sentimientos hacia su país de origen, la búsqueda de emociones, el resguardo de su identidad, los recuerdos de su familia y la confianza que sienten hacia productos que ya conocen y con los cuales están familiarizados (Cruz et al., 2004). Los consumidores nacionales, por su parte, se aproximan a los alimentos étnicos buscando conocer aspectos gastronómicos de otras culturas, motivados por la curiosidad y el deseo de probar sensaciones y sabores nuevos, así como la evocación de sabores y aromas que les trasladen a experiencias pasadas (ejemplo: recuerdos de vacaciones) o a futuros destinos exóticos (Poquiviqui, 2003; Sloan, 2001). Diferentes motivaciones para distintos segmentos de consumidores son respondidas con estrategias de comercialización diferenciadas.

Dado que las motivaciones que conducen al consumo de alimentos étnicos varían entre segmentos de consumidores, no es de extrañar que las estrategias de comercialización para estos productos también sean diferenciadas dependiendo del segmento hacia el cual se dirijan. Como consecuencia, la oferta de productos, marcas y cocinas que se encuentran disponibles en el mercado son cada vez más amplias, ya que uno de los principales intereses de los empresarios es adaptar los alimentos a los gustos y preferencias del mayor número de consumidores posible. Hoy día es posible encontrar en el mercado español alimentos tanto de la cocina latinoamericana como de la árabe, la asiática, la africana, entre otras; son la cocina china y la mexicana las más demandadas.

La comida mexicana es la segunda con más ventas en el mercado español después de la china. Algunas estimaciones la sitúan entre las de mayor potencial de crecimiento en el mercado español previendo un crecimiento de ventas a un ritmo de 18.6% anual hasta el 2009 (DataMonitor, 2005).

Las causas del éxito de la comida mexicana no se relacionan directamente con los flujos migratorios, ya que contrariamente a lo que sucede en otros países como Estados Unidos, donde los mexicanos conforman un grupo de inmigrantes mayoritario, en España, el número de inmigrantes mexicanos se encuentra muy alejado de otras nacionalidades, como los ecuatorianos y ma-



rroquíes.¹ En consecuencia, la comida étnica mexicana no se sustenta en el consumo que de los inmigrantes procedentes de ese país, sino que son otros segmentos los que en buena medida realizan la mayor demanda de estos alimentos.

En tal contexto, y considerando las características anteriormente descritas, el objetivo principal del artículo es ofrecer información descriptiva sobre el mercado español de alimentos étnicos en general, y mexicanos en particular. Como objetivos secundarios se analizan los motivos externos que impulsan a los consumidores nacionales a demandar alimentos étnicos, las formas y lugares a través de los cuales los han conocido, dónde los adquieren y cuáles son las situaciones de consumo más habituales. Para alcanzar los objetivos se han utilizado fuentes de información secundarias y efectuado una encuesta dirigida a los compradores habituales de alimentos españoles. Los resultados permiten determinar las características del mercado de los alimentos étnicos en España y el perfil que tienen los consumidores nacionales tendientes a demandar comida étnica mexicana.

En los siguientes apartados se describen con mayor detalle las características de esta investigación. En el primero se especifican los antecedentes generales sobre el concepto de alimentos étnicos y su clasificación. En el segundo se expone la situación actual del mercado español de alimentos étnicos, y en el tercero, se describen las actitudes y comportamientos de los consumidores españoles hacia la comida mexicana. El cuarto apartado presenta las principales conclusiones de la investigación.

I. Antecedentes

a) El concepto de alimentos étnicos

A través del tiempo, las culturas van distinguiendo lo que es comestible de lo que no lo es, las preferencias y aversiones alimentarias, las habilidades técnicas y otros elementos que de manera conjunta llegan a conformar una cocina original que caracteriza a un pueblo o nación (Contreras y Gracia, 2005).

¹ En EE.UU. existen alrededor de 11 millones de mexicanos que representan 30.6% del total de inmigrantes. Mientras que en España residen 23,857 mexicanos que representan 0.5% del total de extranjeros (MPI, 2007; INE, 2007).



Cuando una cocina se asocia a una región específica y/o a un grupo étnico en particular, se reconoce con el nombre de cocina étnica; el resultado de estas cocinas es los denominados *alimentos étnicos* (Belasco, 1987).

El término alimento étnico se asocia a las cocinas nacionales y a los productos alimentarios que pertenecen a una cultura específica. Sin embargo, si se revisan los distintos conceptos sobre lo que se considera un alimento étnico, se puede observar que no existe una definición única consensuada. A pesar de ello, al realizar una revisión de la literatura, queda patente que hay algunas características en común entre las distintas definiciones, que tienen que ver con el origen, el consumo y las características del producto (tabla 1). La característica de origen se encuentra presente en varias definiciones y los autores la utilizan para vincular la procedencia de los alimentos con un pueblo o grupo étnico en particular (Verbeke y Poquiviqui, 2005; Dwyer y Bermudez, 2003; Food Marketing Institute, 2001; Sharp, 1990; Belasco, 1987). Otros autores se centran en el lugar de consumo para especificar rasgos de esos alimentos y el tipo de consumidores. Es decir, identifican como alimentos étnicos aquellos que tienen la característica de ser consumidos en un punto geográfico distinto al de su origen, ya sea por extranjeros o por nativos (Durán, 2006a; Cruz et al., 2004; Cline, 1986). Por último, se encuentran las definiciones que incluyen las características del producto y que destacan aspectos que tienen que ver con la percepción de los consumidores, tales como el tratarse de productos nuevos, diferentes e inusuales (Cardello, 1985).

Ante la diversidad de conceptos sobre lo que se considera un alimento étnico, en este trabajo se ha optado por condensar las ideas y desarrollar una noción que incluya varios aspectos. De esta forma, se considera que una comida y/o alimento étnico es el que procede de un país o grupo cultural concreto y su consumo se realiza fuera de sus fronteras, tanto por nacionales como por personas de otras culturas. Son alimentos que se caracterizan por ser claramente identificables ya sea de forma individual o bien como un plato de cocinas ampliamente generalizadas, como la mexicana, china, india, etc.

No obstante, cuando las comidas étnicas se comienzan a propagar en el ámbito internacional, cada pueblo o país comienza a adaptarlas de acuerdo a sus gustos y preferencias. Este tipo de comida no pierde las características de un alimento étnico, pero experimenta varias alteraciones en su preparación y por ello se denomina comida étnica modificada. De acuerdo a EuroFir (2007),



Tabla 1. Conceptos sobre el término de comida y/o alimento étnico

Autor	Año	Concepto de alimento y/o comida étnica
Cardello et al.	1985	"Son alimentos que se distinguen como nuevos, recientes, inusuales o extraños"
Cline	1986	"Son comidas indígenas para gente de otra tierra que busca esos mismos alimentos en cualquier país nuevo al cual hayan emigrado".
Belasco	1987	"Es comida que conscientemente se percibe de una tierra o región específica, algunas veces contemporánea pero generalmente elaborada de antiguas maneras"
Sharp	1990	"Se asocian a un país o cultura específica y están fuera de su ambiente original. Los alimentos étnicos se pueden comer actualmente, pero son probablemente alimentos del pasado"
Chotard y Donet	1999	"Son alimentos que tienen un origen claramente identificable y que son consumidos en el exterior principalmente por expatriados"
Food Marketing Institute	2001	"Son productos que son particulares a un grupo cultural étnico (racial, nacional), como la comida mexicana, china o kosher"
Dwyer y Bermúdez	2003	"Son alimentos únicos o exclusivos de un grupo, raza, religión, país o herencia"
Cruz et al.	2004	"Son aquéllos asociados a un país pero que en el exterior los consumen tanto los nacionales como otros grupos de población"
Verbeke y Poquiviqui	2005	"Se refiere a la comida que es característica de una región y/o cultura y es influenciada por los alimentos disponibles"
Durán	2006a	"Se hace referencia a aquellas familias de productos envasados de origen exótico, de países poco asimilados culturalmente cuya estrategia de comercialización está dirigida principalmente al consumidor de otras nacionalidades"

Fuente: Elaboración propia.

estas comidas se definen como las versiones de comidas étnicas disponibles en el mercado, que han sido modificadas para satisfacer el gusto y las preferencias de los consumidores del país anfitrión. Los alimentos pueden ser adaptados o bien combinados con ingredientes locales o importados.

b) La clasificación de los alimentos étnicos

Como se ha visto, los alimentos étnicos son productos que se identifican como propios u originales de un pueblo o nación. Sin embargo, cada pueblo se caracteriza por tener distintas formas de preparar, consumir, elaborar, servir y clasificar los alimentos. Es decir, en cada cultura existen concepciones dife-



rentes sobre lo que se considera apropiado o inapropiado comer, lo que es nutritivo y lo que no lo es, lo que es una dieta equilibrada, etc. Las características culturales que influyen en la clasificación de los alimentos, también pueden repercutir en la dieta de los individuos, ya que en algunos casos, se pueden llegar a excluir de un grupo los alimentos que son saludables y nutritivos, mientras que en otros, se puede fomentar el consumo de productos que no llegan a satisfacer todas las necesidades básicas de alimentación (Dwyner y Bermudez, 2003).

Los sistemas de clasificación que utilizan los pueblos o naciones para indicar los alimentos que son recomendables incluir en la dieta de los individuos se denominan guías alimentarias. Las guías alimentarias contienen agrupaciones de alimentos que pueden ser similares entre varias culturas, pero también pueden tener grandes diferencias. En países como Filipinas no se incluyen en la guía alimentaria la leche ni los derivados lácteos, ya que tradicionalmente no forman parte de su dieta, mientras que en otros países son considerados alimentos básicos. En Puerto Rico, el agua se incluye en la guía de alimentación porque es altamente recomendada debido al clima tropical del país, sin embargo, en otros países no se introduce como un alimento (Painter et al., 2002).

En otros casos, los aspectos religiosos influyen en la clasificación de alimentos, de tal forma que los que se consideran profanos o prohibidos no se incluyen en las guías alimentarias. Lo mismo sucede en otras culturas donde los sistemas de clasificación se basan en aspectos medicinales, higiénicos u otros (tabla 2). Es decir, los sistemas de clasificación alimentaria no son uniformes en todas las naciones y dependen en gran medida de las características culturales de cada sociedad.

En el caso de los alimentos étnicos, la clasificación basada en los aspectos descritos en la tabla 2 sería posible si los alimentos analizados correspondieran a una misma cultura. Sin embargo, en esta investigación los alimentos étnicos analizados no se circunscriben a un solo pueblo, sino que pertenecen a distintas culturas. Por tal motivo, la clasificación es en un contexto más general, sin considerar especificidades de cada cultura y basándose en las características de cada alimento.

Para clasificar los alimentos étnicos, en una primera fase, se tomaron como referencia algunos trabajos donde se excluyen todos aquellos productos que



Tabla 2. Características utilizadas para la clasificación de los alimentos en distintas culturas

Sistema de clasificación basado en:	Descripción
Hábitos alimentarios	Los alimentos se clasifican como base, secundarios o periféricos, dependiendo de la frecuencia de consumo
Gastronómicos	Comestibles frente a los no comestible
Religioso/filosófico	Sagrado contra profano, permitido y prohibido
Categorías o características de oposición	Caliente o frío, <i>yin</i> o <i>yang</i> . Las características importantes no se pueden determinar por su composición química
Medicinal	Alimentos usados como tratamiento para ciertas enfermedades o los problemas psicológicos
Sistema social	Los alimentos se ven como simbólicos de una cultura o de una creencia
Significación emocional	Alimentos para el enfermo, alimentos para las celebraciones o necesidades especiales
Alimentos nutricionales	Composición química - macro y micro
Higiénico	Pureza, limpieza, libertad de los contaminantes ambientales, microorganismos u otras toxinas

Fuente: Adaptado de Kaufman-Kurzrock (1989), en Dwyner y Bermúdez (2003).

son frescos como las frutas u hortalizas, derivados avícolas, cárnicos, pescados y mariscos. Se descartaron de la clasificación los alimentos elaborados en restaurantes de comida rápida (Durán, 2006b; Porquiqui, 2003; Chotard y Malenge, 1999).

En contraparte, se han clasificado como étnicos los platos preparados o pre-cocinados, los derivados lácteos, los condimentos, las salsas, los snacks o aperitivos y las bebidas. En esta categoría también se han incorporado los congelados, las masas, los aceites y margarinas, las conservas, las harinas y los productos de panadería (tabla 3).

Como se puede observar, los alimentos que se han excluido de la clasificación de étnicos son básicamente los productos frescos. El motivo de su omisión obedece al hecho de que son productos que aún cuando pueden asociarse a una zona o país en concreto, su producción puede extenderse a otros lugares geográficos sin transmitir por ello las características intrínsecas aportadas por la cultura de origen. Sin embargo, si estos productos se constituyen en ingredientes de un plato o comida, entonces sí pueden integrarse en la categoría de étnicos porque ya han incorporado peculiaridades de la cocina de



Tabla 3. Clasificación de los alimentos étnicos

Productos que no se clasifican como alimentos étnicos	Productos que si se clasifican como alimentos étnicos		
<ul style="list-style-type: none"> • Frutas exóticas • Hortalizas frescas • Productos avícolas frescos • Productos cárnicos frescos • Pescados y mariscos frescos • Alimentos elaborados en restaurantes de comida rápida 	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Congelados • Derivados lácteos • Masas congeladas • Platos preparados y precocinados • Bebidas, refrescos, infusiones </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Aceites • Conservas • Harinas (trigo, maiz...) • Panadería • <i>Snaks</i> o aperitivos • Salsas y condimentos </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> • Congelados • Derivados lácteos • Masas congeladas • Platos preparados y precocinados • Bebidas, refrescos, infusiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceites • Conservas • Harinas (trigo, maiz...) • Panadería • <i>Snaks</i> o aperitivos • Salsas y condimentos
<ul style="list-style-type: none"> • Congelados • Derivados lácteos • Masas congeladas • Platos preparados y precocinados • Bebidas, refrescos, infusiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceites • Conservas • Harinas (trigo, maiz...) • Panadería • <i>Snaks</i> o aperitivos • Salsas y condimentos 		

Fuente: Elaboración propia.

un pueblo o nación. Por ejemplo, el aguacate de forma individual no se considera alimento étnico porque aún cuando se reconoce como exótico, se pueden producir e intercambiarse entre las culturas. Sin embargo, si el aguacate se procesa o forma parte de un plato, como sería el caso del guacamole mexicano, entonces sí se clasifica como alimento étnico. Lo mismo sucede con la yuca, que de forma individual no es un alimento étnico, pero al formar parte de un plato como el sancocho de Ecuador o el sancocho santandereano de Colombia, pasa a incluirse en esta categoría. En el caso de los productos cárnicos como la ternera, sucede lo mismo. El asado argentino, entra en la tipificación de alimento étnico porque durante su preparación mantiene procesos y características que son específicas de la cultura argentina, en tanto que el producto básico en sí, no lo es.

En cuanto a los alimentos elaborados en restaurantes de comida rápida, se han excluido porque sus procesos de elaboración se han estandarizado de tal forma, que sus comidas terminan siendo muy diferentes de la cocina original de la cual proceden. En este caso, se encuentran los alimentos de algunas cadenas de restauración que se han especializado en la elaboración de pizzas, pastas y hamburguesas.

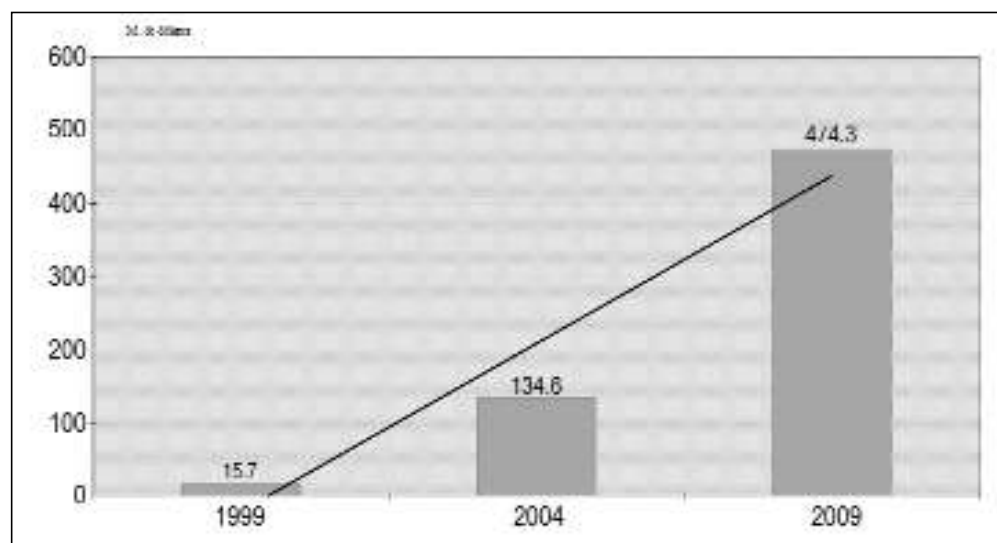


II. El mercado español de alimentos étnicos

La inexistencia de una institución oficial que recopile información estadística específica sobre los alimentos étnicos ha llevado a desarrollar este apartado con información proveniente del estudio de mercado realizado por DATAMONITOR (2005) en el cual se recoge información actualizada del mercado europeo de alimentos étnicos, así como algunas previsiones sobre las tendencias futuras de estos alimentos.

En los últimos años, la demanda de los alimentos étnicos ha aumentado significativamente. Sin embargo, se considera que el mercado español todavía se encuentra en sus estadios iniciales de desarrollo y, por tanto, las expectativas de crecimiento resultan muy favorables. En 1999 las ventas de alimentos étnicos eran de 15.7 md, no obstante en los años siguientes empezaron a incrementarse a un ritmo medio de 53.7% anual hasta alcanzar los 134.5 md en 2004. Sin lugar a dudas, la tendencia de crecimiento ha sido muy favorable. Para los próximos años se espera que las ventas continúen aumentando hasta llegar a los 474.3 md en el 2009, lo que en términos porcentuales implicaría un aumento de 252.3% respecto al 2004 (gráfica 1).

Gráfica 1. Evolución de las ventas de alimentos étnicos en el mercado español



Fuente: Elaboración propia a partir de DataMonitor (2005).

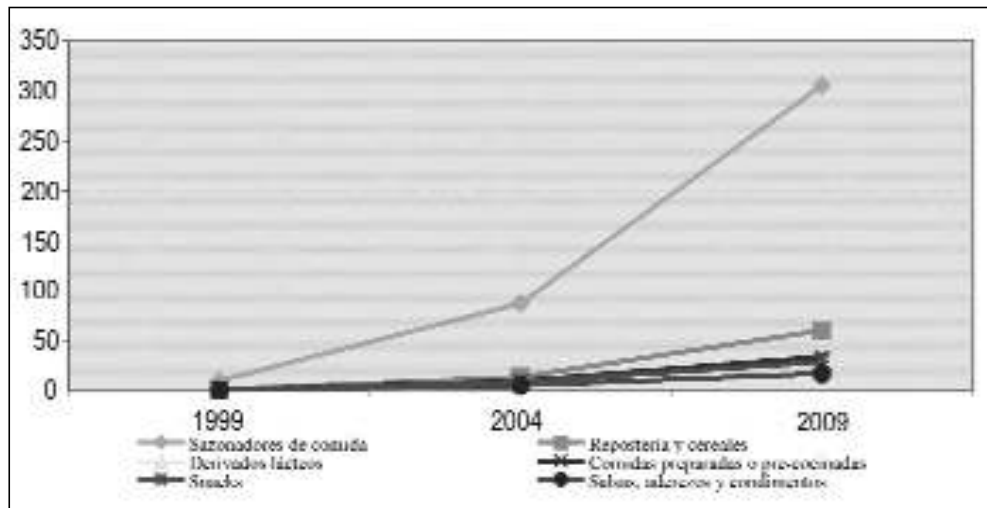


El crecimiento en las ventas ha favorecido la diversificación de la oferta de alimentos étnicos y ha ampliado la gama de productos ofrecida. En 1999 los alimentos de la categoría de sazónadores fueron los productos con más ventas al representar 64.6% del total. Le siguieron los productos de repostería y cereales, que obtuvieron ventas por 1.4 md que supusieron 8.9% del total. Los derivados lácteos, por su parte, alcanzaron ventas por 1.2 md y representaron 7.6% del total. En cuanto a los snacks, las ventas fueron de 1.1 md, constituyeron 7.0% de todas las categorías, en tanto que las salsas, aderezos y condimentos fueron los productos que se vendieron menos. En los años posteriores, las ventas de todas las categorías de alimentos étnicos continuaron incrementándose. En 2004, las tendencias fueron muy similares, ya que los sazónadores fueron los productos que más ventas obtuvieron, seguidos de los productos de repostería y cereales. Sin embargo, a diferencia del periodo anterior, las comidas preparadas aumentaron en mayor proporción que los derivados lácteos. De igual forma, las ventas de snacks se incrementaron a 8.8 md, mientras que las salsas y aderezos crecieron pero en menor proporción (5.5 md). De acuerdo con la evolución de las ventas de alimentos étnicos, se prevé que en los próximos años se mantenga la misma tendencia de crecimiento. Los productos de la categoría de repostería y cereales continuarán siendo los de más crecimiento, seguidos de los sazónadores de comida. Para los primeros, se estima un crecimiento medio de 34.1% anual y de 28.4% para los segundos. En el resto de productos las ventas continuarán aumentando, pero a un ritmo inferior al obtenido en el periodo de 1999 al 2004 (gráfica 2).

En cuanto a las ventas de alimentos étnicos por tipo de cocina, se puede decir que cada vez es más factible encontrar una amplia oferta de gastronomía internacional ya que los restaurantes chinos, latinoamericanos, turcos, mexicanos, entre otros, se han vuelto parte habitual del escenario de las ciudades españolas. Esta variedad de oferta ha propiciado, por un lado, que los extranjeros demanden mayor variedad de alimentos de su país y por otro, que los nacionales consuman y tengan conocimiento de las distintas comidas étnicas. No obstante, aún cuando los restaurantes son una alternativa viable en la oferta de alimentos étnicos, lo cierto es que una importante cantidad de consumidores no se limita tan sólo a degustar los alimentos en estos establecimientos, sino que buscan reproducirlos en sus hogares (Uriz, 2004).



Gráfica 2. Evolución de las ventas de alimentos étnicos por categoría de alimentos (1999-2009)

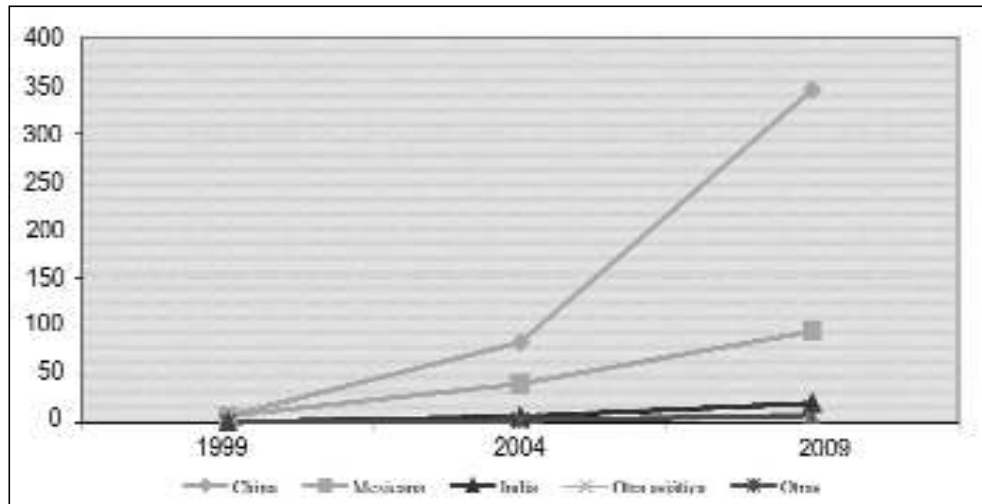


Fuente: : Elaboración propia a partir de DataMonitor (2005).

Las tendencias han hecho posible que en algunas cocinas como la china y la mexicana se encuentre más variedad de productos para su consumo en el hogar. En 1999, los alimentos de estas dos cocinas representaban 91.8% del total de las ventas minoristas por tipo de cocina y tanto la comida china como la mexicana obtenían ventas equivalentes a 7.2 md mientras que el resto de cocinas conseguían ventas significativamente inferiores. En 2004, la comida china y la mexicana continuaron siendo las que observaron mayores ventas, pero cocinas como la india y las de otros orígenes asiáticos, también incrementaron de forma significativa su participación. Para los próximos años se estima que las ventas continúen creciendo a un ritmo medio de 28.6% anual. La comida china seguirá a un ritmo de 32.9% medio anual y la mexicana a 18.6%. Otras cocinas étnicas también incrementarán sus ventas, sobretodo las de otros orígenes asiáticos (gráfica 3).

Desde la introducción de los alimentos étnicos en el mercado español, los productos de la cocina china y mexicana han sido los que más ventas han generado. Gradualmente, éstas se han ido consolidado en el gusto y preferencia de los consumidores aún cuando la proliferación y diversificación de alimentos pertenecientes a otras cocinas también ha aumentado.

Gráfica 3. Evolución de las ventas de comidas étnicas por tipo de cocina (1999- 2009)



Fuente : Elaboración propia a partir de DataMonitor (2005).

III. Las actitudes de los consumidores españoles hacia la comida mexicana

Para conocer las actitudes de los consumidores españoles hacia la comida étnica y específicamente hacia la comida mexicana, se realizó una encuesta dirigida a 270 compradores habituales de alimentos, mayores de 18 años. La información se recogió en la ciudad de Zaragoza², fue llevada a cabo entre los meses de diciembre de 2006 y febrero de 2007. El tipo de muestreo efectuado fue aleatorio simple con un error muestral de 6%. El cuestionario está formado por 21 preguntas relativas al consumo de alimentos étnicos, a los hábitos de compra, los valores, las actitudes personales y las características sociodemográficas de los consumidores. Las preguntas realizadas eran de tipo cerrado y semi-cerrado, con respuestas dicotómicas, múltiples y de escalas. En

² La ciudad de Zaragoza ha sido escenario de varios estudios sobre el comportamiento del consumidor. Se considera una buena representación del ciudadano español porque el perfil de sus consumidores es muy similar al del mercado nacional (Martínez y Polo, 1997).



Tabla 4. Características sociodemográficas de la muestra

Variable	%
<i>Sexo</i>	
Hombre	46.2%
Mujer	53.7%
<i>Edad</i>	
< de 24 años	7.4%
Entre 25 y 34 años	46.6%
Entre 35 y 44 años	17.7%
> de 45 años	28.0%
<i>Situación familiar</i>	
Vivo solo	11.8%
Vivo en pareja. Sin hijos	28.8%
Vivo en pareja. Con hijos	28.5%
Comparto el piso con familiares/amigos	12.5%
Vivo con mis padres	18.1%
<i>Nivel de estudios</i>	
Sin estudios	0.7%
Estudios elementales	8.8%
Estudios medios	20.7%
Estudios Superiores	69.6%
<i>Ingreso mensual</i>	
< de 900 €	16.7%
Entre 900 y 1.500 €	43.7%
Entre 1.500 y 2.100 €	20.9%
> de 2.100€	18.6%

este artículo se utilizan únicamente los resultados de las preguntas que ilustran de una forma más clara la actitud de los consumidores españoles hacia la comida étnica y mexicana.

En la tabla 4 se pueden observar las principales características sociodemográficas de la muestra. Se encuestaron 145 mujeres y 125 hombres. Los rangos de edad van desde los menores de 25 años hasta los mayores de 65 años, la mayor proporción se concentró en el rango de los 25 a los 34 años (46.6%). Le siguen los mayores de 45 años con 28%, mientras que 17.7% se ubica entre los 35 y 44 años. En cuanto a la situación familiar, 11.8% de los



encuestados vive solo, 28.8% en pareja sin hijos y 28.5% vive con hijos. En relación al nivel de ingresos, se puede decir que las personas que perciben entre 900 y 1,500 euros al mes³ son el grupo más numeroso ya que 43.7% de la muestra se ubica en esta categoría; 20.9% obtiene ingresos entre los 1,500 y 2,100 euros mensuales; aquéllos que perciben ingresos por encima de los 2,100 euros representan 18.6% de la muestra. En cuanto al nivel de estudios, sólo una mínima parte no cuenta con ningún tipo de estudios (0.7%) y 8.8% cuenta con estudios elementales. El 20.7% tiene estudios medios y 69.6% estudios superiores.

Los resultados indican que 11.2% de los encuestados nunca ha probado los alimentos étnicos, cuyas principales razones del no consumo son: la falta de conocimiento y el que no les gusten o apetezcan. Otras razones como el no saber cómo cocinarlos, el no tener idea de qué comprar y el no conocer sitios donde comprar estos alimentos tiene una importancia menor, mientras que la falta de tiempo y el precio elevado, se consideran motivos de escaso peso. En el caso contrario se encuentra 88.8% de los consumidores, los cuales ya han probado, al menos una vez, los alimentos étnicos. Entre las principales razones de consumo se halla el hecho de que ya los han probado con anterioridad y les han gustado, destaca el deseo de querer conocer otras culturas gastronómicas, así como el sabor original de estos alimentos y la búsqueda de sensaciones nuevas. Otras motivaciones externas como la consideración de los alimentos étnicos como exóticos, de bajo precio o que sean fáciles de cocinar, tienen un peso inferior en España (tabla 5).

Un 25% de los consumidores encuestados ha degustado productos de la cocina china, 23.5% la cocina mexicana y 10.2% de la cocina árabe. En el caso de la cocina india y japonesa, los porcentajes se reducen a 9% y 7.6%, respectivamente, mientras que otras cocinas como la italiana, la turca, la griega, la argentina, entre otras, han sido degustadas pero en menor proporción. Existe, por tanto, una amplia variedad de cocinas étnicas que los consumidores han degustado al menos una vez, sin embargo, entre las más conocidas aparecen la mexicana, la china, además de otras de origen latinoamericano y asiático (tabla 6).

³ De acuerdo al tipo de cambio vigente 1 euro = 14, 63 pesos mexicanos (Banco de España, 2007)



Tabla 5. Puntuaciones medias sobre los motivos de consumo y no consumo de alimentos étnicos

Consumo alimentos étnicos...	Puntuaciones medias	no consumo alimentos étnicos porque...	Puntuaciones medias
Porque los probé una vez y me gustaron	3.9	No los conozco	4.6
Porque quiero conocer otras culturas gastronómicas	3.9	No me apetecen/gustan	4.1
Por su sabor original	3.7	No sé cocinarlos	4.0
Para probar sensaciones nuevas	3.6	No sé qué comprar	3.8
Porque son exóticos	2.9	No sé dónde comprarlos	3.4
Porque tienen un precio bajo	2.3	Son muy caros	2.5
Porque son fáciles de cocinar	2.1	No tengo tiempo para cocinar	1.6

Nota: La escala de medición es de cinco puntos, donde 1 significa poco importante y 5 muy importante.

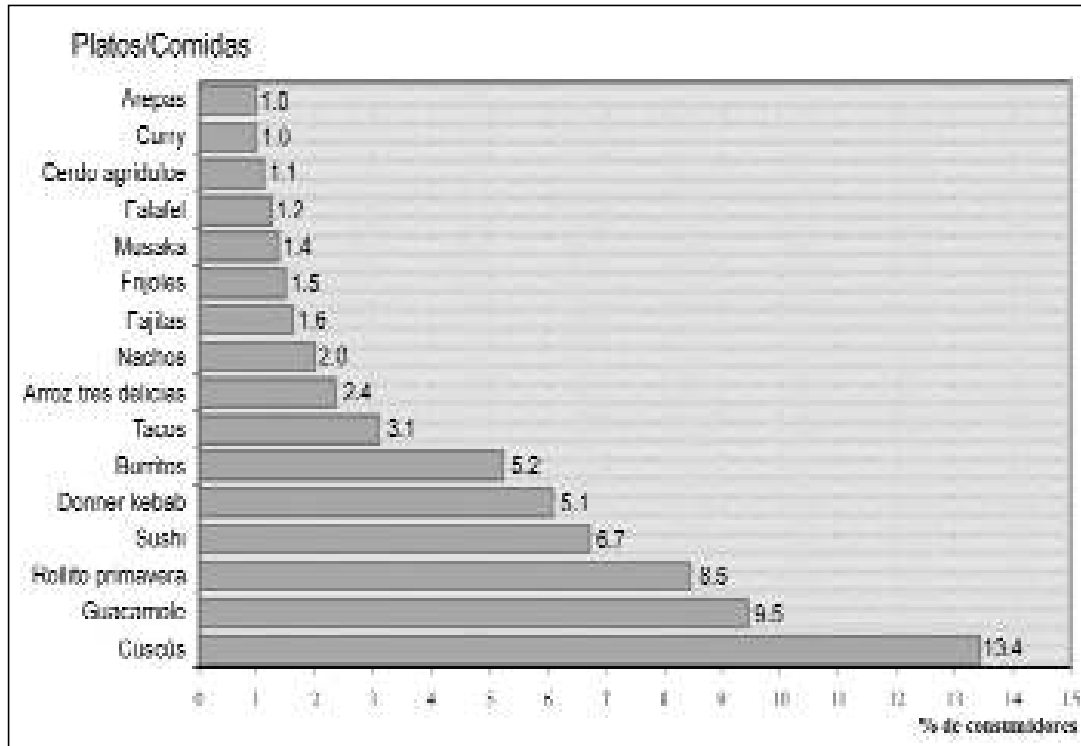
Tabla 6. Cocinas étnicas que los consumidores españoles han degustado (%)

Tipo de Cocina	% de consumidores	Tipo de Cocina	% de consumidores	Tipo de Cocina	% de consumidores	Tipo de Cocina	% de consumidores
China	25.0	Turca	4.3	Colombiana	0.7	Coreana	0.4
Mexicana	23.0	Griega	1.9	Marroquí	0.6	Chilena	0.4
Arabe	10.0	Argentina	1.6	Ecuatoriana	0.6	Brasileña	0.4
India	9.0	Asiática	1.2	Tunecina	0.4	Alemana	0.4
Japonesa	7.6	Tailandesa	1.0	Portuguesa	0.4	Venezolana	0.3
Italiana	5.2	Libanesa	0.7	Peruana	0.4	Cubana	0.3

Nota: La escala de medición es de cinco puntos, donde 1 significa poco importante y 5 muy importante

Los alimentos étnicos más ampliamente degustados son el cuscús, el guacamole y el rollito primavera. El primero lo ha degustado 13.4% de los consumidores, el segundo 9.5% y el tercero 8.5%. Otros alimentos como el sushi han sido probados por 6.7% de los consumidores y el donner kebab por 6.1%. Le siguen otros alimentos degustados por una parte significativa, como es el caso de los burritos, los tacos, el arroz tres delicias, los nachos, las fajitas, entre otros. Es decir, los alimentos étnicos que los consumidores han probado no se reducen a unos cuantos, sino que la variedad se extiende a más de 160 platos diferentes. Es de resaltar que entre los más conocidos se encuentran los de la comida mexicana, asiática y árabe (gráfico 5).

Gráfica 5. Tipos de alimentos étnicos que han degustado los consumidores españoles



Considerando que una parte significativa de la población ha consumido alimentos étnicos y en particular alimentos o platos de la cocina mexicana, se ha procedido a clasificar a los consumidores en tres grupos: el de los que nunca han consumido alimentos étnicos, los que han consumido comidas de la cocina mexicana y los que han probado cocinas étnicas distintas a la mexicana. La segmentación permitirá determinar el perfil de los consumidores más proclives a los alimentos étnicos y mexicanos, así como conocer sus hábitos de compra y consumo.

El segmento que nunca ha probado alimentos étnicos está conformado por 30 individuos que representan 11.1% del total de la muestra; el segundo segmento, el de las personas que han consumido alimentos mexicanos, se constituye de 157 consumidores, es decir, 57.1% del total; y el tercer segmento integrado por quienes han consumido alimentos de otras cocinas étnicas incluye a 83 consumidores que representan 30.7% del total. Para identificar el perfil sociodemográfico de los distintos segmentos se ha procedido a realizar el test Chi-cuadrado que permite determinar si las dos variables analizadas



tienen una asociación real (no debida al azar). Los resultados de las variables donde hay diferencias significativas entre segmentos se muestran en la tabla 7. El segmento de quienes nunca han probado los alimentos étnicos se caracteriza por ser de más edad; mientras que en el segmento de no consumidores 46.7% presenta una edad superior a 55 años. En el segmento de consumidores de comida mexicana esta proporción se reduce al 8.9% y en el segmento de consumidores de comida étnica no mexicana a 14.5%. El grupo de consumidores de comida mexicana es significativamente más joven que el de otras comidas étnicas, ya que 60% de los integrantes de este grupo tienen menos de 35 años frente a 50% en el grupo de consumidores de étnicas no mexicana. La composición por sexo también difiere significativamente entre segmentos. Así, los no consumidores son mayoritariamente hombres. Entre ambos grupos de consumidores de étnicos, la presencia de mujeres es algo inferior en el grupo de consumidores de comida mexicana. También se observa que existen diferencias significativas entre la situación familiar y el consumo de alimentos étnicos. En ambos grupos de consumidores de étnicos predominan las personas que viven en pareja (54.7 y 65%), mientras que este porcentaje es ligeramente inferior en el grupo de no consumidores (46.7). Asimismo, hogares unipersonales son más frecuentes en el grupo de no consumidores. También existe relación estadísticamente significativa entre los consumidores y la composición del hogar: Los hogares sin hijos predominan en la muestra encuestada, sin embargo, se detecta que esta característica muestra un predominio ligeramente superior entre los consumidores de comida mexicana. No obstante, la tendencia en la composición del hogar sólo es significativa a de 10%. Los no consumidores se caracterizan por disponer de rentas superiores, mientras que la composición por nivel de renta entre los consumidores de comida mexicana y otros étnicos es muy similar, predominan personas con rentas inferiores a los 1,500 euros mensuales. Esta característica no es del todo extraña, si se toma en cuenta que en anteriores resultados se ha observado que existe una correlación positiva entre el nivel de ingreso y la edad de los consumidores, de manera que las personas de más edad, más reacias a consumir este tipo de alimentos, se caracterizan también por tener ingresos más altos que la población joven. Finalmente, aunque en la composición de la muestra predominan las personas con estudios superiores, los porcentajes son más acusados en los grupos de consumidores y son, incluso, superiores en el grupo de consumidores de otras comidas étnicas.



Tabla 7. Perfil socio-demográfico de los consumidores de comida étnica y mexicana

Variables	Test χ^2 / Chi-cuadrado (valor de prob.)	Consumo de alimentos étnicos (% de consumidores en cada segmento)		
		No consumidores (N= 30; 11.1%)	Consumidores de comida mexicana (N = 157; 57.1%)	Consumidores de otras comidas étnicas (N= 83; 30.7%)
<i>Características sociodemográficas</i>				
Edad	0.000*			
Menos de 24 años		0%	8.3%	8.4%
Entre 25 y 34 años		36.7%	51.6%	41.0%
Entre 35 y 44 años		6.7%	19.7%	18.1%
Entre 45 y 54 años		10%	11.5%	18.1%
Más de 55 años		46.7%	8.9%	14.5%
Sexo	0.040*			
Hombre		66.7%	45.9%	39.8%
Mujer		33.3%	54.1%	60.2%
Situación familiar	0.004*			
Vivo solo		33.3%	10.2%	7.2%
Vivo en pareja		46.7%	54.7%	65%
Vivo con familiares/amigos		20%	35%	27.7%
Composición del hogar	0.060**			
Hogar con hijos		30%	22.9%	37.3%
Hogar sin hijos		70%	77.1%	62.7%
Ingreso mensual	0.015*			
Menos de 900 €		13.3%	17.8%	16%
Entre 900 y 1500 €		20%	48%	44.4%
Entre 1500 y 2100 €		23.3%	19.7%	22.2%
Entre 2100 y 3000 €		36.7%	10.5%	11.1%
Más de 3000 €		6.7%	3.9%	6.2%
Nivel de estudios	0.020*			
Sin estudios		0%	1.3%	0%
Elementales		26.7%	7.0%	6.0%
Medios (bachillerato, técnicos)		16.7%	22.3%	19.3%
Superiores		56.7%	69.4%	74.7%

Únicamente se incluyen las variables que resultaron significativamente distintas entre segmentos.
Test de Chi-cuadrado: * indica que es significativo al 5%, ** al 10%.



Concentrándonos ahora en los dos grupos de consumidores, se observan diferencias significativas en cuanto a consumo y compra entre ambos. Para conocer las relaciones entre las variables se ha realizado el test de Chi-cuadrado y la prueba de Anova, esta última es un método de análisis que consiste en determinar si las puntuaciones medias de la variable a explicar alcanzadas dentro de cada grupo de la variable explicativa son estadísticamente diferentes entre grupos. En todos los casos se realizó la prueba de Levene de igualdad de varianzas y la prueba T de igualdad de medias.

Los resultados muestran que existe una relación entre las formas de conocimiento de los alimentos étnicos y su consumo. Si bien, la principal fuente de conocimiento de todos los consumidores de comida étnica son los restaurantes especializados que existen en España, en el segmento de los consumidores que suelen degustar otras comidas étnicas que no sea mexicana, los viajes realizados a otros países es otra fuente importante de conocimiento, incluso superior que en aquel segmento de consumidores de comida mexicana. Por el contrario, los amigos o la exhibición de los productos en el súper e hipermercados han jugado un papel relevante en el conocimiento de alimentos étnicos para los consumidores de la cocina mexicana. En lo que respecta a sus hábitos de compra, los consumidores de otras comidas étnicas son más proclives a comprar alimentos étnicos para consumirlos en el hogar (51.5%), mientras que los de comida mexicana (39.2%) tienden a hacerlo en menor medida en esta situación. No obstante, cuando el segmento de consumidores compra alimentos étnicos suele decantarse en mayor medida que el segmento de consumidores étnicos no mexicanos por marcas del fabricante que de otro tipo.

Por último, la prueba de Anova arroja diferencias significativas entre grupos con respecto a la situación de consumo. El segmento de consumidores de otras comidas étnicas es ligeramente más tendiente a consumir alimentos étnicos en casa, sobretodo cuando desean preparar algo rápido. No obstante, las puntuaciones medias en ambos grupos son bastante bajas, lo que indica que en general la probabilidad de esta situación de consumo es escasa (tabla 8).

Tabla 8. Perfil de los segmentos en función de los hábitos de compra y consumo de alimentos étnicos

Variables	Test χ^2 / Chi-cuadrado (valor de prob.)	Consumo de alimentos étnicos (% de consumidores en cada segmento)	
		Consumidores de comida mexicana (N = 157; 57.1%)	Consumidores de otras comidas étnicas (N= 83; 30.7%)
<i>Consumo</i>			
Conocimiento de los alimentos étnicos			
He conocido los alimentos étnicos a través de restaurantes especializados en España	0,565	92,4%	92,8%
He conocido los alimentos étnicos en mis viajes a otros países	0.000*	43.9%	59%
He conocido los alimentos étnicos por conocidos / amigos de ese país	0.000*	39.5%	37.3%
He conocido los alimentos étnicos por amigos	0.000*	36.9%	21.7%
He conocido los alimentos étnicos en supermercados/hipermercados	0.000*	36.3%	30.1%
Hábitos de compra			
Compro alimentos étnicos para consumirlos en el hogar	0.001*	39.2%	51.5%
Cuando compro alimentos étnicos suelo comprar en mayor proporción marcas del fabricante	0.108**	25.5%	11.4%
Variables	Prueba de Anova (valor de prob.)	Consumo de alimentos étnicos (valores medios en cada segmento de consumidores)	
		Ha consumido comida étnica mexicana (N = 157; 57.1%)	Ha consumido otras comidas étnicas (N= 83; 30.7%)
<i>Consumo</i>			
Situación de consumo			
Es más probable que consuma alimentos étnicos en casa preparándome una comida habitual	0.043*	1.65	1.95
Es más probable que consuma alimentos étnicos en casa cuando deseo preparar algo rápido	0.080**	1.55	1.81

Únicamente se incluyen las variables que resultaron significativamente distintas entre segmentos.

Test de Chi-cuadrado: * indica que es significativo al 5%, ** al 10%.

Prueba de Anova: en todos los casos se realizó la prueba de Levene de igualdad de varianzas y la prueba T de igualdad de medias, para varianzas homogéneas o heterogéneas, dependiendo del resultado del test de Levene.



Conclusiones

Los alimentos étnicos tienen varios años de haberse introducido en el mercado español, sin embargo, su mayor auge lo han alcanzado a partir del año dos mil cuando los flujos migratorios se intensificaron notablemente. Las tendencias son favorables, sobretodo porque se considera que el potencial de crecimiento todavía es muy amplio ya que la comercialización de estos alimentos se encuentra en sus primeros estadios de desarrollo.

La llegada de inmigrantes ha hecho posible que ciudades de pequeño y gran tamaño se vuelvan cada vez más multiculturales. Como consecuencia, la población autóctona ha tenido contacto con gente de diversas culturas, así como con sus costumbres y tradiciones. Estas características, junto al incremento del turismo y del comercio internacional, han hecho posible que el consumo de comidas étnicas se difunda entre la población.

La demanda de comidas étnicas no sólo se limita a productos que proceden de otros países, sino que cada vez resulta más frecuente encontrar alimentos étnicos modificados, los cuales son solicitados en mayor medida por la población española, ya que se adaptan a sus gustos y preferencias. De ahí que productos como los sazónadores y las comidas preparadas sean los que obtienen alto nivel de crecimiento en ventas.

El mayor conocimiento y contacto con alimentos de otras culturas ha estimulado la demanda y curiosidad de los españoles por probar la variedad de cocinas étnicas, de ahí que los alimentos de las cocinas más demandadas no correspondan directamente a los mayores colectivos de inmigrantes. Un claro ejemplo de esta tendencia es el caso de la comida mexicana, que lejos de ser demandada por los inmigrantes de ese país, cuya cifra es baja en comparación con otros colectivos, encuentra en los consumidores españoles sus principales adeptos. Por tanto, no es de extrañar que los alimentos mexicanos sean de los más destacados en ventas y con mayor potencial de crecimiento dentro del mercado de alimentos étnicos. De hecho, es una de las comidas que mayor cantidad de consumidores ha degustado y de las cuales se conocen más platillos; son el guacamole, los burritos, los tacos, los nachos y las fajitas algunos de los más populares.

Una encuesta dirigida a compradores habituales de alimentos en una ciudad representativa española, ha servido de base para segmentar a la muestra



en tres grupos: el grupo de no consumidores de alimentos étnicos, los consumidores de comida mexicana y los consumidores de otras comidas étnicas. Una de las primeras características a notar es que la mayor parte de los consumidores han degustado los alimentos étnicos. La mitad de los consumidores que han probado este tipo de comida, alguna vez han consumido alimentos de la cocina mexicana. De tal forma que ésta se ubica como una de las más conocidas y degustadas.

Los no consumidores de alimentos étnicos se caracterizan por ser personas de mayor edad (más de 55 años), que por lo general viven en pareja o solas y en buena medida cuentan con estudios superiores, aunque también existe una proporción significativa que tiene estudios elementales. Suelen percibir ingresos altos y en gran medida son los hombres los más renuentes a probar alimentos de otras culturas. El perfil de este segmento corresponde a los denominados consumidores de nido vacío, es decir, parejas o personas que se han quedado solas porque sus hijos se han independizado y empiezan a realizar su propia vida. Tienden, por tanto a ser más reservados, sobretodo con las personas procedentes de otras culturas y aún cuando pueden disponer de ingresos suficientes para acudir a restaurantes especializados de comidas étnicas, prefieren mantener su estilo de alimentación tradicional.

El segmento de consumidores de comida mexicana se caracteriza estar integrado, sobretodo por personas jóvenes, en el rango de los 25 y 34 años de edad; las mujeres son las más dispuestas a probar este tipo de comida. Forman un segmento que se distingue por vivir con familiares y/o amigos, pero sobretodo con pareja sin hijos. Su nivel de ingresos no es alto, ya que ronda los 900 y 1,500 euros al mes y en mayor medida tienen un nivel de estudio medio o superior. Si bien, la mayoría de los consumidores conoce la comida étnica, principalmente en restaurantes especializados en España, el segmento de los consumidores de comida mexicana encuentra en los amigos y conocidos de ese país o en los establecimientos de la distribución, otras fuentes de conocimiento. Suelen preferir el consumo externo, pero si llegan a hacerlo en el hogar, prefieren productos con marcas del fabricante. Es decir, se trata de un segmento de consumidores jóvenes, de mente abierta y sin problemas para establecer lazos de amistad con personas de otras culturas. Generalmente, suelen viajar poco y tienen ingresos por debajo de la media, pero son partidarios de comer fuera del hogar.



En el segmento de los consumidores de otras comidas étnicas, predominan las personas jóvenes que tienen entre 25 y 34 años; son las mujeres quienes muestran más predisposición a degustar estas comidas. Una gran proporción de este segmento tiene un nivel de ingresos que oscila entre los 900 y 1,500 euros al mes y se caracteriza por vivir en pareja. Si bien, existe una proporción considerable de consumidores que vive en un hogar con hijos, lo cierto es que el consumo de estos alimentos tiende a ser mayor cuando se trata de un hogar sin hijos. Un alto porcentaje de estos consumidores cuenta con estudios superiores y su principal fuente de conocimiento sobre las comidas étnicas procede de los restaurantes especializados en España, pero a diferencia de otros segmentos, los viajes al extranjero han sido determinantes para conocer las comidas étnicas. Es un segmento de consumidores que muestra más disposición a preparar alimentos en el hogar, sobretodo cuando desean elaborar algo rápido. Este segmento es más cosmopolita, ya que gustan de viajar y conocer otras culturas. Son personas jóvenes con una formación profesional alta y que suelen vivir en pareja, además son más dados a cocinar y a experimentar nuevas gastronomías.

En términos generales, los dos segmentos de consumidores de comida étnica presentan características sociodemográficas muy similares. Sin embargo, también se aprecian importantes diferencias, especialmente en lo que se refiere a las formas de conocimiento y a los hábitos de compra y consumo. Los consumidores de comida mexicana encuentran entre sus amistades y conocidos las principales fuentes de conocimiento de estas comidas y suelen ser más proclives al consumo fuera del hogar, mientras que el segmento de consumidores de otras comidas étnicas se centra en la evocación de sabores y aromas, que pertenecen a recuerdos de vacaciones o viajes a otros países. A diferencia de otros consumidores, muestran más disposición al consumo en el hogar, siempre y cuando puedan obtener productos originales ya que buscan, por un lado, la autenticidad y por otro, el reproducir las sensaciones y sabores que anteriormente han degustado.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que la mayor parte de los consumidores españoles no son inexpertos en alimentos étnicos. Si bien existe una parte de la población que se caracteriza por ser más reticente respecto de estas comidas, lo cierto es que de forma gradual su conocimiento y degustación se extiende entre una buena cantidad de consumidores. Sin lugar



a dudas, la progresiva exposición y contacto con personas de otras culturas, así como de sus tradiciones y costumbres, ha propiciado que los consumidores nacionales se familiaricen con alimentos hasta hace poco no conocidos. Ello ha favorecido, por una parte, la integración de nuevos alimentos en las dietas de los consumidores, y por la otra, el incremento en el consumo de los alimentos étnicos.

En cuanto a la comida mexicana, los resultados muestran que buen número de los consumidores de alimentos étnicos ha degustado alimentos de esta cocina, de ahí que se considere una de las más conocidas y preferidas. Si bien, los españoles siguen prefiriendo el consumo en restaurantes especializados, lo cierto es que gradualmente las ventas de productos pre-cocinados o de rápida preparación van en aumento, por lo que el consumo en el hogar se presenta como una de las opciones más viables.

El éxito y consolidación de la comida mexicana en el mercado español pasa por hacer frente a la competencia de otras cocinas étnicas que se encuentran disponibles en el mercado. Para ello, las estrategias pueden dirigirse a incentivar el consumo en el hogar, sobretodo en aquellos segmentos de consumidores que son más receptivos a este tipo de comidas (jóvenes entre 25 y 34 años de edad, con un nivel de ingreso medio, que viven en hogares sin hijos y que buscan productos de rápida elaboración). De igual forma, será necesario adaptar los sabores y aromas al gusto, pero sin descuidar las características de autenticidad que son atractivas para otros segmentos de mercado.

Los alimentos étnicos mexicanos pasan por una etapa de consolidación y ampliación de mercado. Si bien cuentan con una ventaja de conocimiento sobre otras comidas étnicas, es verdad que la expansión de otras cocinas también es una realidad. Las tendencias de mercado parecen indicar que los consumidores se inclinan cada vez más por las comidas étnicas modificadas, ya que el ritmo de vida cada vez más frenético, así como las preferencias y necesidades de los consumidores les hacen ir a la búsqueda de alimentos más convenientes y prácticos.

En términos generales, en esta investigación se ha establecido, desde una perspectiva de marketing, el perfil de los consumidores españoles más y menos proclives al consumo de alimentos étnicos y de comida mexicana. Sin embargo, en líneas de actuación futura se puede ahondar en el tema incluyendo otros condicionantes personales que también influyen en las decisiones de



compra y consumo de los individuos, como es el caso de los estilos de vida, las actitudes, los valores personales, la fobia a los alimentos nuevos, el etnocentrismo, entre otros.

Bibliografía

- Banco de España (2007) Contravalor en euros de cambios de monedas no difundidos por el BCE. Países latinoamericanos y otros. <<http://www.bde.es/infoest/m0102.pdf>>
- Belasco, W. (1987) "Ethnic Fast Foods: The Corporate Melting Pot", *Food and Foodways*. 2, 1-30.
- Cardello, A., Maller, O., Masor, H., Dubose, C., y Edelman, B. (1985) "Role of Consumer Expectancies in the Acceptance of Novel Foods" en *Journal of Food Science*. 50, pp. 1701-1718.
- Chotard, P. y D. Malenge (1999) "Ethnics Products: A Niche to Develop" en *The Courier* 175, pp. 72-75.
- Cline, B. (1986) "Tacos to Bamboo Shoots: Often Overlooked, 'Ethnics Boom?'" en *Canadian Grocer* 100, pp. 38-43.
- Contreras, J. y M. Gracia (2005) *Alimentación y cultura, perspectivas antropológicas*. España, Ed. Ariel, 505 pp.
- Cruz, M., López, C., y C. Schatan (2004) "Pequeñas empresas, productos étnicos y de nostalgia: oportunidades en el mercado internacional" en *Estudios y Perspectivas*. CEPAL (Ed.) Naciones Unidas, México, 64 pp.
- DataMonitor (2005) *Insights into Tomorrow's Ethnic Food & Drink Consumers*, Reference Code: DMCM2363, 84 pp.
- De Castro, M. A. (2004) "Fuentes estadísticas sobre la inmigración" en *Economistas*. 99, pp. 128-145.
- Durán, E. (2006a) "Comida étnica, crecimiento y quinta gama" en *Hostelmarket*. pp. 118-123.
- (2006b) "Comida étnica por encima de 20%" en *Alimarket*. pp. 91-99.
- Dwyer, J. y O. Bermúdez (2003) "Ethnic Foods" en B. Caballero, L. Trugo y P. Finglas (eds.) *Encyclopedia of food sciences and nutrition*. 2a. ed, USA, Ed. Elsevier, pp. 2190-2195.
- EuroFir (2007) *Ethnics foods*. European Food Information Resource Network <http://www.eurofir.net/public.asp?id=4291>
- Food Marketing Institute (2001) *Language of the Food Industry Glossary of Supermarket Terms*. http://www.fmi.org/facts_figs/glossary_search.cfm
- INE (2007) *Notas de Prensa. Avance del Padrón Municipal a enero de 2007*,. <http://www.ine.es/prensa/np457.pdf>.
- Martínez, E. y Y. Polo (1997) "Comportamiento de compra familiar. Un contraste empírico para bienes de consumo duradero" en *Cuadernos de economía Aragonesa*. 33, pp. 85-110.
- MPI (2007) *Country and Comparative Data*, Migration Policy Institute. <http://www.migrationinformation.org/datahub/countrydata/data.cfm>.



- Painter, J., Rah, J. H. y Y. K. Lee (2002) "Comparison of international food guide pictorial representations" en *Journal of the American Dietetic Association* 102, pp. 483-489.
- Poquiviqui, G. (2003) Attitude and behavior towards ethnic food among Belgians and Hispanic in Belgium, Faculty of Agricultural and Applied Biological Sciences. Universiteit Gent, Gent, pp. 45.
- Sharp, K. (1990) "A Qualitative Study of Consumer Conceptions and Perceptions towards Ethnic Foods," en The Faculty of Graduate Studies. University of Guelph, Ontario, pp. 127.
- Sloan, E. (2001) "Ethnic Foods in the Decade Ahead" en *Food Technology*. 55, pp. 18.
- Verbeke, W., y G. Poquiviqui (2005) "Ethnic Food Attitudes and Behaviour among Belgians and Hispanics Living in Belgium", en *British Food Journal*. 107, pp. 823-840.



El sistema de producción de carne en España

*Alicia Langreo Navarro**



Fecha de recepción: febrero de 2007.
Fecha de aceptación: agosto de 2007.

* Doctora Ingeniera Agrónoma. Directora de Saborá, Estrategias Agroalimentarias.
Correo electrónico: alicia_langreo@sabora.es

Resumen / Abstract

El trabajo analiza el complejo ganadero intensivo español, que ha conseguido situarse entre los más eficaces de Europa a pesar del déficit de cereales y proteaginosas para la alimentación animal. Se analiza su peso en la producción agraria, su evolución y la estructura de su cadena de producción. Se analiza la estructura de la cadena de producción de cada una de las carnes, las relaciones de coordinación vertical y la estrategia de las empresas ganaderas y cárnicas principales. Se hace una referencia a los cambios experimentados en el sistema de producción de carnes en la década de los años cincuenta y sesenta, en los que tuvo su origen la estructura producti-

This work analyses the Spanish intensive cattle complex that has become one of the most efficient ones in Europe in spite of the deficit in cereals and oil seeds' for animal feeding. Its weight in agricultural production, its evolution, and the structure of the production chain is analyzed. Also, the paper examines the structure of every meat production chain, its vertical co-ordination relationships and the strategy of the main cattle and meat production companies. A reference is made to changes that took place in the meat production system along the fifties and sixties, when the current production system began, and which success is based upon the organiza-



va actual y cuyo éxito se base en la organización y coordinación vertical dentro de la cadena de producción y en la intensificación de los factores de producción.

Palabras clave: ganadería intensiva, estrategias empresariales ganaderas, formación sistema cárnico

tion and vertical coordination inside the production chain and in the intensification of production factors.

Key words: intensive cattle breeding, cattle companies' strategies, meat system origin.

La ganadería de carne en España constituye en la actualidad uno de los principales capítulos de la producción final agraria: en 2006 sus producciones alcanzaban 76.8% de la Producción Final Ganadera y 28.8% de la Producción Final Agraria, por encima de la participación registrada hace una década (75.3% de la PFG y 27.7% de la PFA). Desde la entrada de España a la Comunidad Económica Europea (CEE), ahora Unión Europea (UE), la ganadería de carne española ha crecido espectacularmente entre 1985 y 2005. El crecimiento de la producción de carne en volumen ha sido de 89%. Paralelamente, la industria cárnica es el primer subsector dentro de la industria alimentaria española que, a su vez, constituye el primer sector industrial español, efectivamente, según el INE (Encuesta Industrial), la industria cárnica cuenta con 3,520 empresas (2005), 15.35% del total de las industrias del sector de la alimentación y bebidas (12.4% en 1993), y casi 15% más que en 1993. Asimismo, la producción de piensos es el principal destino de los cereales (más de 75%).

El hecho es sorprendente en un país deficitario en cereales y proteaginosas y con grandes áreas de pastizales pobres debido a las condiciones agroclimáticas, que tiene que importar una parte considerable de las materias primas



para alimentación animal. La explicación de este comportamiento radica en el modelo productivo y en el tipo de organización vertical. Ello permite un desarrollo global muy por encima de la potencialidad de las explotaciones ganaderas y da lugar a un potente complejo productivo compuesto por la industria de piensos, la ganadería y la industria cárnica que se ha situado muy bien en la Unión Europea. En la actualidad, el modelo tiene luces y sombras: el desarrollo de la ganadería intensiva registra unos costes medioambientales muy altos, que pueden poner en cuestionamiento su continuidad en algunas áreas, pero, paralelamente, se ha convertido en una de las pocas actividades capaces de fijar población en las extensas áreas despobladas del interior peninsular y de competir en el entorno europeo.

A continuación se analiza el desarrollo de este complejo en los últimos años y se presenta una síntesis de la situación actual, esto precedido de una breve introducción histórica que resulta imprescindible para la comprensión del proceso. Se plantea el análisis del conjunto del sistema: producción de piensos y producción ganadera e industria cárnica. A lo largo del tiempo han permanecido muchas de las empresas que iniciaron el desarrollo ganadero, aunque la cadena de producción se ha concentrado horizontal y verticalmente. En la actualidad muchas empresas o grupos empresariales están presentes en varias especies y en diversas fases de la cadena de producción, de ahí que sus nombres se repitan en el análisis de cada especie y escalón productivo.

1. La formación del sistema de producción de carnes en España

El modelo ganadero español empezó a perfilarse a finales de los años cincuenta y principio de los sesenta del siglo XX en el momento en que se iniciaba el despegue de la economía española¹ tras la dura etapa de la posguerra. En aquel momento confluyeron cuatro cuestiones fundamentales:

- La mejora de la renta española, que permitió el incremento del consumo de carne en la dieta. La necesidad de una oferta de carne barata forzó el crecimiento primero de las aves y luego del porcino y, más tarde, el vacuno.

¹ Recomendaciones del Informe del Banco Mundial (1962), recogen la propuesta de producción de carne importando materias primas para piensos. El Plan de Estabilización se publicó como Decreto Ley 10/1959 "de nueva ordenación económica". Primer Plan de Desarrollo 1964-1971.



- Cambios en la política de cereales y proteaginosas: desarrollo de la cebada, el maíz, la soja y el girasol principalmente y apertura de la importación con objeto de producir carne con métodos intensivos y estrategias políticas de apoyo a la ganadería intensiva.
- La incorporación de nuevas tecnologías: mejora genética y utilización de razas especializadas en la producción de carne y desarrollo de la alimentación científica, junto a la expansión de nuevas técnicas de manejo.
- El desarrollo de los sistemas de "integración vertical" en la cadena de producción, caracterizados por las estrechas relaciones de coordinación vertical establecidas inicialmente entre ganaderos y fabricantes de piensos, vinculados a su vez a las grandes operadoras de cereales, o firmas cárnicas. Este mecanismo convirtió a los polos de integración en grandes empresas ganaderas.

El modelo se centró inicialmente en aves y poco más tarde en porcino. En el caso del vacuno tuvo connotaciones muy distintas, ya que originariamente el polo de integración fue un comerciante de ganado. La producción de ovino y caprino, ganado típico del interior peninsular, quedó casi en su totalidad al margen de estos procesos de intensificación-modernización.

Cuadro 1. Producción de carne (peso canal) de las principales especies (Tm)

Especie	Bovino	Ovino	Porcino	Aves	Total
1940	83.416	53.686	179.589	-	329.513
1945	120.624	64.693	124.378	-	324.023
1950	91.181	66.024	140.962	-	317.930
1955	138.582	74.513	185.887	10.719	438.953
1960	159.579	109.941	257.893	12.688	571.738
1965	177.277	121.851	266.294	234.428	851.459
1970	308.160	27.093	491.749	499.000	1.477.491
1975	453.676	136.117	601.919	631.060	1.889.324
1980	421.549	168.389	1.182.308	761.865	2.629.461
1985	400.662	192.427	1.387.749	815.160	2.899.240
1990	513.898	217.396	1.788.848	836.646	3.451.562
1995	522.348	214.155	2.258.652	1.014.401	4.148.232
2000	651.093	232.333	2.912.390	1.124.841	5.047.239
2005	714.204	224.126	3.100.717	1.322.749	5.458.882

Fuente: MAPA. Anuario de Estadística Agraria (varios años)



La nueva ganadería alteró profundamente el sistema tradicional de producción español en pocos años, provocando, entre otros, los siguientes efectos:

- Sustitución de las razas autóctonas españolas por las razas especializadas en la producción cárnica. Eso facilitó la producción de carne para cubrir una demanda creciente, pero influyó decisivamente en la pérdida de diversidad genética del ganado español, adaptado a las duras condiciones agroclimáticas, y se llegó a la pérdida definitiva o casi definitiva de algunas razas.
- La modificación del mapa ganadero tradicional español: las regiones tradicionales productoras como Extremadura, Galicia o Asturias cedieron el liderazgo a los núcleos de la nueva ganadería intensiva, situados cerca de los grandes centros poblacionales, donde destaca Cataluña, que arrastraba las producciones de Valencia y Aragón y el entorno de Madrid. Se mantuvo la producción de Murcia y parte de Galicia, ambas ligadas a la estrategia de empresas concretas. Los puertos de entrada de las materias primas para piensos jugaron un papel primordial en la nueva localización ganadera.
- Cambio en los sistemas de producción: en las tres grandes especies productoras de carne (aves, porcino y vacuno) se consolidó la división de la cría y el cebo, subfases de la producción ganadera que pasaron a desarrollarse en diferentes áreas geográficas, separadas por grandes distancias y llevadas a cabo por ganaderos diferentes. Mientras buena parte de la cría quedó en áreas de ganadería tradicional, el cebo se trasladó a los nuevos núcleos y fue desarrollado por agricultores, para los que la ganadería era una actividad nueva y, con frecuencia, secundaria en la explotación.
- El desenvolvimiento de las fórmulas de integración vertical entre ganaderos y fabricantes de pienso supuso un profundo cambio en la producción agraria: a través de los acuerdos establecidos, las casas de pienso² pasaban a ejercer la toma de decisiones y asumir las responsabilidades empresariales como ganaderos. Este mecanismo permitió la

² Estos acuerdos de integración tenían la forma de contratos de servicios, en los cuales la fábrica de piensos era la propietaria del ganado y el granjero suministraba el servicio de la realización del cebo. Todas las decisiones empresariales correspondían a la fábrica de pienso en tanto que polo de integración.



incorporación de tecnología en la fase ganadera mucho más rápida y eficaz de la que hubieran podido conseguir los ganaderos tradicionales y la aplicación de una estrategia comercial y de producción ajena a la idiosincrasia de la mayor parte de los ganaderos tradicionales.

El desarrollo de la ganadería intensiva tuvo características diferentes en cada tipo de ganado:

- En avicultura, muy pronto, las grandes empresas integradoras asumieron el sacrificio del ganado, de forma que la mayor parte de la producción española tuvo integradas todas las fases de la cadena: producción de piensos, cría, cebo y sacrificio. Desde muy pronto la producción integrada constituyó la inmensa mayoría del sector español.
- En porcino, las primeras fases integradas fueron el cebo y la producción de piensos y, en un principio, sólo parcialmente la cría. El sacrificio, el despiece y la transformación de la carne no se integraron o lo hicieron en escasa proporción. Las fábricas de piensos se convirtieron en el polo principal de la integración del ganado, únicamente hubo experiencias aisladas en las que el modelo se desarrolló a partir de la industria cárnica. Desde muy pronto, el volumen de porcino integrado bajo diversas fórmulas superó 50%, se centró en el cebo.
- En vacuno no se registró el protagonismo de las fábricas de piensos y el modelo de producción intensivo fue trabajado por ganaderos que se especializaron en cebo, con base en una buena posición en los mercados de terneros y en buena parte vinculados a la producción de leche y de animales cebados. Llegaron a integrar a otros ganaderos y a fabricar el pienso individualmente o en cooperativa.

Coherentemente, el desarrollo de la nueva ganadería estuvo acompañado de cambios fundamentales en la producción de piensos y en la estructura de la matanza:

- La producción de piensos en la inmediata posguerra estuvo condicionada por la política cereales, centrada en la prioridad de la producción de trigo para consumo humano, y la rígida intervención de los mercados. Las nuevas medidas políticas (desarrollo del cultivo de otros cereales y de proteaginosas) abrieron las posibilidades de producción de piensos y



los acuerdos comerciales preferentes garantizaron la llegada de maíz y soja en cantidades suficientes. Desde el primer momento se consolidaron tres tipos de empresas de piensos: las vinculadas a operadores del mercado internacional de cereales y soja y/o a las grandes cárnicas (ej. Piensos Hens de Cargill, Saprogal o NANTA), algunas empresas españolas (entre las que destaca Valls Companys y, a distancia, UVESA o Porta) y otras grandes cooperativas como COREN en Galicia y Guissona o COPAGA en Cataluña. Este esquema, con modificaciones debidas a movimientos empresariales, se ha mantenido en sus rasgos básicos. Cabe citar que, desde muy pronto, la mayor parte de estas grandes empresas trabajaron con aves y porcino, aunque algunas se especializaron y pocas incluyeron el vacuno. Prácticamente todas ellas trabajaron una ganadería vinculada mediante formas de integración vertical del cebo principalmente.

- El cambio en los mataderos fue muy importante, ya que hasta entonces preveían los mataderos municipales con matanza realizada a maquila y concebidos como un servicio a la población. La expansión de la ganadería intensiva coincidió con la generalización de la aplicación del frío, que permitió el surgimiento de los mataderos frigoríficos, algunos ligados a industrias cárnicas, cuyo eje fue el porcino. Paralelamente se instalaron mataderos específicos de aves. Dentro de la industria cárnica de transformados surgieron varias grandes empresas que, antes de entrar en la CEE, ya se habían situado entre las mayores firmas alimentarias españolas (Campofrío y el Grupo Fuertes), junto a empresas de tamaño intermedio y a otras de carácter artesano que lograron mantenerse unidas a especialidades tradicionales locales.

A la vez que se produjo el proceso modernizador de la ganadería española, tuvieron lugar importantes cambios políticos que arrastraron la modificación de la política agraria. Cabe destacar las modificaciones acaecidas en dos momentos concretos:

- El cambio en la política de cereales y proteaginosas de finales de los años sesenta, ya mencionados
- Los cambios en la política agraria de final de la década de los sesenta y



en los primeros años setenta, mediante las cuales se acercó la política de intervención en los mercados agrarios a los sistemas seguidos en la Comunidad Económica Europea. En esa época se pusieron en marcha los programas de "Acción Concertada" encaminados a la modernización e intensificación de la producción ganadera, se tomaron medidas para afrontar los problemas sanitarios y se constituyó el FORPPA (Fondo de Ordenación y Regulación de los Precios de los Productos Agrarios); a partir de entonces la regulación de los mercados de cereales y de carnes pasó a depender de este organismo a través de los Decretos de Campaña, mientras la ejecución de la intervención en las carnes dependía primero de la CAT (Comisaría de Abastecimientos y Transportes) y luego del SENPA (Servicio Nacional de Productos Agrarios).

En definitiva, entre la mitad de los años cincuenta y el final de la década de los sesenta tuvo lugar un cambio radical que afectó a la política agraria, a los organismos para llevarla a cabo, a la producción final y a la estructura empresarial de todas las fases de la cadena de producción. En esos años se pusieron las bases del actual sistema de producción de carne español.

Entre 1975, fecha de la muerte de Franco, y 1986, fecha de la adhesión de España a la CEE, tuvo lugar la Transición Política, que introdujo cambios fundamentales en la constitución del Estado. Además de la democratización del sistema político, en esos años se afrontó la entrada a la CEE, que obligó a la aplicación de la Política Agraria Comunitaria y supuso el final de los sistemas remanentes de la etapa de la autarquía, y empezó a emerger el Estado de las Autonomías, que implicó la descentralización de la elaboración y aplicación de la política agraria casi en su totalidad. Estos hechos, constituyen el marco del análisis del sistema de producción de carne español.

En el momento de la adhesión de España a la entonces Comunidad Económica Europea (1986), el sector ganadero-cárnico se había consolidado como uno de los más eficaces de la agricultura española, casi tanto como el sector hortofrutícola, para lo que el país contaba con una gran ventaja competitiva debido a las condiciones agroclimáticas.

Hasta esa fecha, las empresas españolas, tanto las productoras de piensos como las cárnicas, habían llevado a cabo su actividad en una economía cerra-



da en la que el comercio exterior de carnes se hacía bajo la forma de Comercio de Estado y las importaciones de cereales estaban estrictamente controladas, de forma que su conocimiento de los mercados exteriores, concretamente de los europeos, era escaso. A esto se sumó, en el caso de las carnes, el efecto de epizootias como la peste porcina que atrasó la incorporación del sector español a los flujos europeos.

A pesar de estos inconvenientes, la producción española de carne siguió creciendo a un ritmo acusado; entre 1985 y 2005 la producción total de carne aumentó en 88%, con la siguiente distribución: la carne de aves 62%, la de porcino 123%, la de vacuno 78% y la de ovino 16.6%. Este crecimiento partía del buen hacer del sector en los años anteriores, que había permitido la consolidación de empresas y el asentamiento de un sistema productivo intensivo eficaz que, en algunas zonas (especialmente en Cataluña), presentaba rasgos de distrito industrial.

En este periodo, especialmente desde el inicio de la década de los años noventa del siglo XX, España se ha convertido en una gran exportadora de animales vivos, carnes y productos cárnicos (cuadro 2); fueron particularmente altas las exportaciones de porcino. Cabe resaltar la importancia de los intercambios de productos cárnicos, fundamentalmente con los países de la Unión Europea, y el contraste con su debilidad en el periodo previo a la adhesión a la CEE, sobre todo en lo que se refiere a las exportaciones.

El consumo de carnes dentro de España apenas ha subido desde la adhesión a la CEE, incluso se han producido caídas significativas; el despegue que se detecta desde principios de la década de los noventa responde al incremento de la población, debido sobre todo a la presencia creciente de inmigrantes, lo que ha repercutido en la distribución interna del consumo, así la subida del ovino se debe a condicionamientos religiosos del consumo de carnes. En términos generales, cabe resaltar que se mantiene una tendencia a la disminución del consumo per cápita, paralela a un incremento del consumo de pescado. Se debe destacar que, además del consumo de carnes transformadas, ha subido mucho el consumo de platos preparados a base de carnes, en respuesta a las exigencias actuales de una gran parte de los consumidores.

El suministro de materia primas para piensos experimentó enormes cambios tras la entrada en la CEE. España mantuvo sus acuerdos de importación



Cuadro 2. Comercio exterior de carnes (Tm)

Año	Bovino	Ovino-Caprino	Porcino	Aves	Total
Importaciones					
1966	87.786	76	24.325	10.114	132.301
1970	98.846	446	1.102	304	109.472
1975	26.815	1.184	43.698	467	92.522
1980	16.969	310	9.449	12.961	55.091
1985	29.731	714	9.025	26.489	84.014
1990	45.432	20.154	63.638	74.618	242.438
1995	65.194	17.448	42.207	79.226	226.252
2000	72.344	11.392	82.203	98.882	291.804
2003	83.307	14.681	71.336	107.138	310.640
2004	153.669	10.381	59.238	106.000	294.205
2005	153.385	13.703	58.964	129.306	325.948
Exportaciones					
1966	127	400	26	31	990
1970	158	1.033	1.357	1.099	5.377
1975	112	362	429	3.755	8.636
1980	2.979	1.373	979	3.090	22.203
1985	149	777	927	2.504	19.783
1990	61.304	2.814	5.504	5.060	85.376
1995	64.668	7.732	108.417	79.226	245.404
2000	136.863	18.036	329.895	63.987	646.936
2003	169.797	21.546	435.501	68.786	864.770
2004	259.135	20.420	528.652	69.235	960.117
2005	248.749	19.513	597.993	69.438	1.056.178

Fuente: Anuario estadístico del MAPA. (varios años)

Cuadro 3. Consumo de carne en España (millones kg)

Año	Vacuno	Pollo	Ovino-Caprino	Cerdo fresco	Transformada	Total
1987	429,04	797,26	153,49	359,94	554,13	2.603,46
1990	376,19	699,70	151,39	370,46	663,39	2.605,90
1995	394,66	637,04	136,14	336,29	616,62	2.406,24
2000	391,37	670,08	136,85	534,46	632,04	2.629,90
2005	435,74	688,76	137,65	576,90	636,84	2.818,28

Fuente: La alimentación en España. MAPA. (varios años)



de maíz y soja de países terceros (fundamentalmente Estados Unidos y Argentina), de forma que continuaron los flujos tradicionales. La reforma de las OCM (Organización Común de Mercados de la UE) de herbáceos (1992) y la prolongada sequía que vivió España en la primera mitad de la década de los noventa obligaron al aumento y consolidación del suministro desde los países europeos (especialmente Francia, seguida del Reino Unido y Alemania), a la vez que las empresas de piensos tuvieron que adaptar su estructura a operar en los mercados europeos. En los años noventa se formaron sólidos lazos entre los productores de granos de los países mencionados, sobre todo Francia, y las empresas ganaderas españolas, que redujeron así su debilidad congénita debido a la dependencia de los mercados con países terceros.

En 1985, inmediatamente antes de la entrada en la CEE, veinticinco de las cien mayores empresas agroalimentarias españolas pertenecían al complejo cárnico (carnes, ganadería o piensos). Entre estas empresas se encontraban cooperativas, firmas de capital español, algunas familiares, y empresas con participación de capital extranjero (Estados Unidos, Holanda). La presencia de capital extranjero se centraba en los piensos (CONAGRA en BIOTER y SAPROGAL, Hendrix en NANTA, Cargill en Piensos Hens, etc), aunque también se encontraba en el sector cárnico, sobre todo a través de la participación de la estadounidense Breatrice Foods en Campofrío y de la también estadounidense Philips Morris Corp. en Oscar Mayer. Ya en ese año había sólidos vínculos de capital entre empresas de piensos y ganaderas con mataderos: COREN con Frigolouro, INCOPORC o UVESA con Campocarne, Saprogal con FRIGSA, Porta con ILRCESA y MILSA, Vall Companys con L'Agudana, etc. En general, en todo el sector ya se encontraban numerosas conexiones de capital entre las firmas de las tres fases de la cadena de producción, así como entre las especializadas en varias especies animales y entre empresas de diversas regiones. Esta situación se debía, en buena medida, a que ya se había iniciado el proceso de concentración industrial mediante compras sucesivas, generalmente, manteniendo la enseña local o especializada de cara a la cartera de clientes o suministradores. En los años siguientes el proceso continuó hasta la configuración de la situación actual.

Al final de la década de los noventa, el consumo de carnes se vio severamente afectado por las crisis primero de las dioxinas y, posteriormente, por la Encefalopatía Espongiforme Bovina (EBB). Los efectos alcanzaron a todos los



Cuadro 4. Empresas cárnicas y de piensos situadas en las primeras posiciones del *ranking* de empresas alimentarias antes de la entrada en la CEE 1985

Posición	Empresa	Sector	Ventas (millones pts 1985)
7	Agropecuaria Guissona SCL	Piensos-ganadería-cárnicas	42.593
10	NANTA	Piensos-ganadería	31.893
13	COREN	Piensos-ganadería-cárnicas	27.065
15	Campo Frío, S. A.	Cárnico	24.360
19	Oscar Mayer, S. A.	Cárnico	22.329
20	Antonio Porta Labata	Ganadería-piensos-cárnico	22.000
23	Gallina Blanca Purina	Ganadería-piensos	21.500
25	COPAGA	Piensos-ganadería-cárnicas	20.495
34	Piensos Hens	Ganadería-piensos	16.318
35	Industrias Revilla	Cárnico	16.000
43	Explasa	Cárnico	15.000
47	Ilceresa	Cárnico	13.174
48	Cooperativa Avícola de Reus	Piensos-ganadería-cárnicas	12.850
49	Productos Agropecuarios FABRA	Piensos-ganadería-cárnicas	12.464
51	Carnes Estellés	Cárnico	12.000
53	Saprogal	Piensos	11.444
56	L'Agudana	Cárnico	10.856
57	BIOTER	Piensos	10.684
64	Fuertes, S. A.	Cárnico	9.500
73	FRIGOLOURO	Cárnico	8.333
79	Generak de Piensos, S. A.	Piensos	7.841
84	Matadero General Frigorífico de Bienefar, S. A.	Cárnicas	7.400
87	UVESA	Piensos-ganadería	7.200
90	Unión Alimentaria Sanders	Piensos	6902 (1984)
96	Alimentos Refrigerados, S. A.	Cárnico	6.425

En este grupo se encuentra también Vall Companys, la mayor productora de porcino, de la que no se dispone de datos para esa fecha.

Fuente: Alimarket. Informe anual 1986.

países de la UE, arrastraron enormes problemas en la producción y fueron el principal desencadenante de la Política de Seguridad Alimentaria y de la implantación generalizada de la trazabilidad. Para toda la producción agraria, pero especialmente para la producción de piensos y de carne, las nuevas exigencias han provocado cambios radicales.



2. La producción de piensos

El rasgo principal de los mercados de piensos en España ha sido, y es, la existencia de un alto porcentaje de ganadería integrada, mecanismo a través del cual pertenece al mismo grupo empresarial la fase de producción de piensos y de producción ganadera. Los piensos destinados a este segmento tienen características de un "mercado cautivo".³ Este mercado supone el orden de 55%⁴ del total, que asciende a 60-65% al incluir la producción de piensos en las explotaciones ganaderas.⁵ Existe también un pequeño mercado de piensos destinado a los animales de compañía, 1% del total según la CESFAC (Confederación Española de Fabricantes de Alimentos Compuestos), que tiene un comportamiento marquista en el mercado final y ofrece rentabilidades altas.

La producción de piensos para animales de granja supera las 20,000 mil toneladas, según la CESFAC, y ha subido más de 25% en los últimos cinco años. En la actualidad la producción de piensos se destina en 41% al porcino, algo más de 20% para las aves y 36% para vacuno, ovino, caprino, equino y conejos. La localización de la producción de piensos coincide en buena medida con la de la ganadería intensiva: más de 45% está en el triángulo formado por Cataluña, Aragón y la Comunidad Valenciana, 15% en Castilla y León y 11% en Galicia.

Los resultados del sector de fabricación de piensos dependen del comportamiento de los sectores ganaderos, que en España, especialmente en los últimos diez años, han crecido mucho.

La ganadería intensiva española es muy competitiva en el ámbito de la Unión Europea, incluso teniendo en cuenta las producciones de los nuevos miembros. Sin embargo, los costos de producción en España son netamente superiores a los de las producciones brasileñas, país que en estos momentos constituye la principal amenaza para las carnes españolas. Los resultados finales de los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio delimitarán los efectos reales de la producción brasileña en las producciones ganaderas españolas.

³ Se considera "cautivo" todo el pienso que va destinado a la ganadería porcina, aves y vacuno integrado, tanto de cebo como de cría o ciclo cerrado.

⁴ Estimación propia.

⁵ Importante sobre todo en ganadería vacuna de leche.



El crecimiento de la ganadería se verá condicionado por los efectos de la aplicación de la Reforma Intermedia de la PAC, cuyo régimen de Pago Único de las ayudas afecta a vacuno y ovino, por la aplicación de las normas medioambientales y de bienestar animal. A esto hay que sumar la presión a la que se enfrentan algunas áreas ganaderas debido a la expansión de la población, lo que las obligará a corto y medio plazo a trasladarse al despoblado interior peninsular.

En las últimas décadas se ha producido una recuperación de algunas de las razas autóctonas españolas y técnicas de producción extensivas tradicionales vinculadas a productos de calidad diferencial. El principal ejemplo de este proceso es el porcino ibérico, que ha tenido un crecimiento significativo y ha dado lugar a un distrito industrial propio. Esta recuperación de razas autóctonas, que se encuentra con diferente éxito en todas las especies, ha coincidido con el auge de Denominaciones de Origen y de Indicaciones Específicas de Calidad o marcas certificadas avaladas por las Comunidades Autónomas. Este ganado se ha desarrollado sobre todo en las áreas tradicionales de producción.

La estructura de las materias primas para la fabricación de los piensos en España tiene connotaciones diferentes a las de los países del entorno. Los dos principales componentes son los cereales, que aportan en torno a 50% de las materias primas (casi 58% en 1999) y las tortas y harinas con más de 25% (menos de 18% en 1999); por lo tanto, las tensiones en estos dos sectores tienen una repercusión inmediata en el mercado de los piensos. Los efectos de la reciente reforma de la OCM (Organización Común de Mercados) de herbáceos en la Unión Europea, que previsiblemente provocarán una caída de las superficies y producciones, y el auge de la utilización de estos productos para la obtención de carburantes, está encareciendo el mercado de materias primas y alterando la actividad de los fabricantes de piensos.

Como dato estructural, cabe citar que apenas existen mecanismos de coordinación vertical entre la producción española de cereales y oleaginosas, comercializada a través de cooperativas de comercialización y almacenistas, sociedades mercantiles, y la fabricación de piensos. Sin embargo, existe una coordinación vertical estrecha entre las principales empresas de piensos (no cooperativas) y las grandes operadoras de los mercados internacionales de cereales y proteaginosas; este hecho es coherente con el gran contraste que existe entre el mercado interior de cereales, poco organizado, el mercado del



resto de la UE, mucho más organizado y estructurado con base en la existencia de interprofesionales sólidas, y el mercado de países terceros, en manos de los grandes operadores internacionales de materias primas. España en la actualidad es una gran importadora de materias primas para piensos.

Durante los últimos diez o quince años se ha consolidado un destacado flujo comercial muy estable entre los grandes productores de cereales de la UE, especialmente Francia. Esto ha dado lugar a la formación de un poderoso complejo en el que Francia suministra cereales y proteaginosas al sector de piensos y a la ganadería española. Este complejo se caracteriza por la existencia de estrechos mecanismos de colaboración entre empresas de ambos países, acuerdos de suministro a medio plazo y preferencia para el mercado español por parte de los productores franceses; incluso existen operadores comerciales participados por empresas de ambos países.

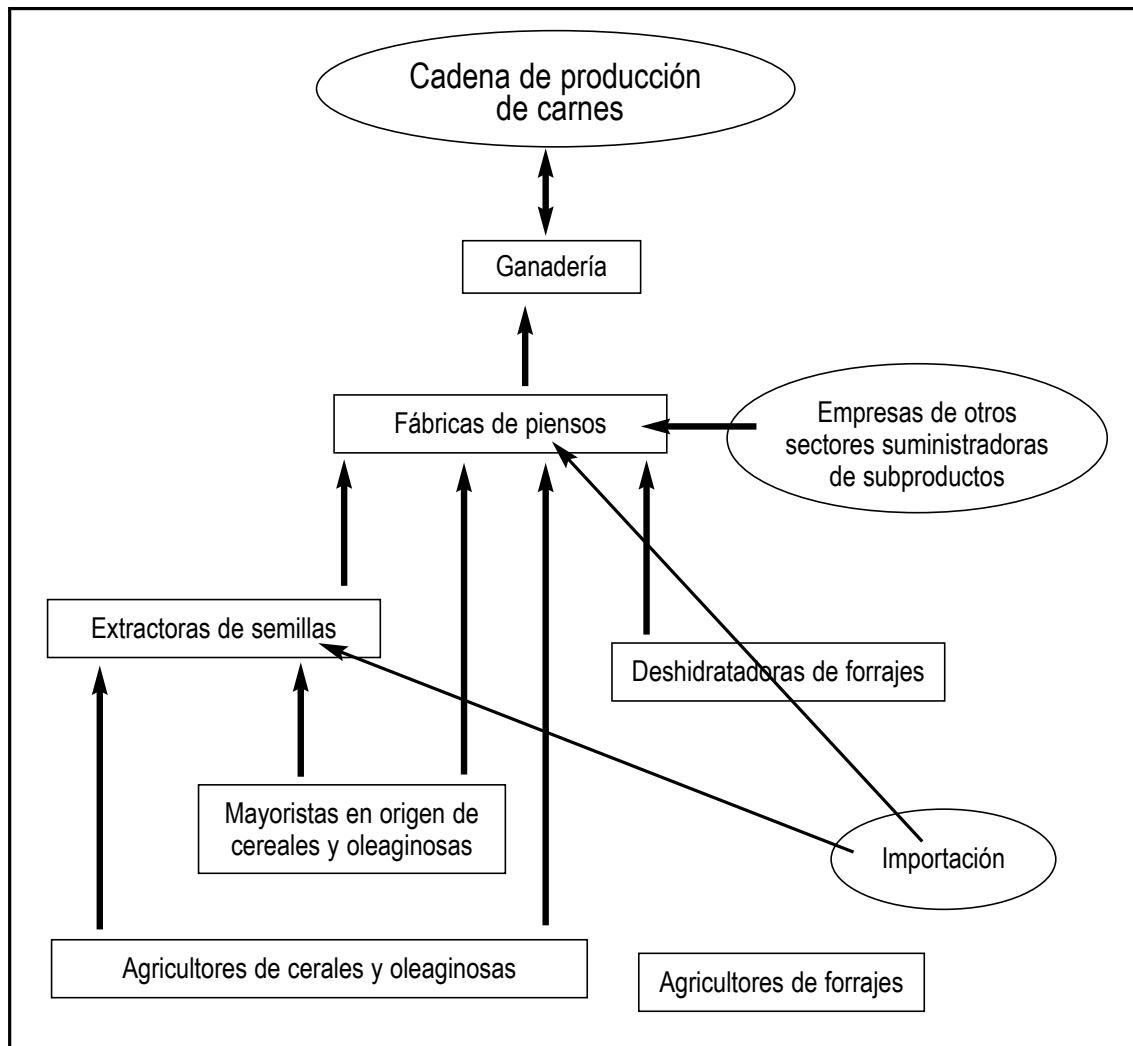
La crisis de la EEB ha forzado cambios profundos en el funcionamiento de la industria de piensos en los últimos años: aplicación obligatoria de la trazabilidad antes que en otros sectores, amplia normativa de higiene, control en el uso de las materias primas y eliminación de una parte de los subproductos animales. En respuesta a esta situación, la CESFAC puso en marcha una marca de calidad certificada para los piensos que ha tenido un buen desarrollo.

Existen 808 empresas de piensos según el Instituto Nacional de Estadística (INE), mientras la CESFAC estima que este número alcanza las 1,000, considerando como industrias de piensos a aquellas explotaciones que elaboran el propio. A pesar de esta fragmentación, es un sector bastante concentrado en el que la empresa líder tiene una cuota de 25% de la fabricación de piensos, las diez primeras reúnen entre 50% y 60%, y las casi 300 integradas en CESFAC superan 80%. La nueva situación del mercado de cereales previsiblemente reducirá sensiblemente el número de empresas.

Las empresas más pequeñas no cuentan con ganadería integrada y se catalogan en los siguientes tipos:

- Fabricantes de piensos suplementarios para ganaderías extensivas localizados fuera de las grandes áreas productoras de carne.
- Elaboradores de piensos para ibérico.
- Explotaciones ganaderas que elaboran su propio pienso.
- Ganaderías de menor peso, como cunicultura, etc.
- Empresas elaboradoras de piensos ecológicos.

Gráfica 1. Estructura industrial de la cadena de producción de piensos



Se puede citar que, salvo en los casos en que existen nichos específicos de mercado, estas empresas de pequeña dimensión y sin ganadería integrada tienen escasos márgenes y llevan una vida precaria. El endurecimiento de las condiciones de trabajo debido a las nuevas normas de seguridad alimentaria aplicada a los piensos, les plantea un futuro complejo. Previsiblemente, se iniciará un proceso de concentración acelerado.

Las empresas de mayor dimensión están centradas en la fabricación de piensos para la ganadería intensiva: porcino, aves y vacuno de cebo. Todas



ellas tienen ganadería integrada, de manera que su forma de rentabilizar el pienso es a través de la venta de carnes. Dentro de su estructura, las secciones de ganadería y fabricación de piensos no siempre están suficientemente integradas. Dada la relevancia de su relación con los integrados, cuentan con servicios de asesoría en campo que ha jugado un importante papel en la transferencia de tecnología. Con frecuencia se generan conflictos con los ganaderos integrados sobre: la remuneración obtenida por éstos, los ritmos de entrada de camadas, la calidad de los piensos, etc.

En la fase industrial de los piensos existe un segmento de empresas destacadas: los fabricantes de premezclas que se añaden a los piensos. Las mayores empresas tienen integrada en su organigrama esta fase de la fabricación, generalmente como filial con personalidad jurídica propia, aunque hay algunas que recurren a empresas especialistas. Las pequeñas fábricas y las explotaciones que se preparan sus piensos, son los principales clientes de estas empresas. Existen algo menos de cien fabricantes de premezclas.

Dentro de la fabricación de piensos tienen relevancia las cooperativas, la Confederación de Cooperativas Agrarias de España da la cifra de 170 cooperativas de piensos, la mayoría localizadas en las autonomías de Andalucía, Cataluña, Castilla-La Mancha, Castilla y León y Galicia. Entre ellas se encuentran grandes empresas con ganaderos integrados (socios y no socios), otras pequeñas que no integran la ganadería y suministran para una ganadería más o menos extensiva, y un colectivo que se limita a comprar los piensos a otros fabricantes. A esto hay que sumar cooperativas de servicios que proporcionan las materias primas a las explotaciones que elaboran sus propios piensos, ubicadas sobre todo en las áreas productoras de leche. Entre las grandes cooperativas las hay que elaboran premezclas, e incluso existe una cooperativa de segundo grado productora de premezclas para sus asociadas. Varias de estas cooperativas se encuentran en el grupo líder del sector.

Es necesario mencionar que en general no existe ninguna conexión, salvo las relaciones de mercado, entre las cooperativas de piensos y las cerealistas, únicamente se encuentran algunas grandes cooperativas de primer y segundo grado que tienen integrada la sección de cereales y de piensos. En total se estima que las cooperativas aportan 35% de la producción de piensos (Miguelañez, 2003).



Cuadro 5. Empresas productoras de piensos con mayor volumen de ventas totales 2006

Empresa	Ventas (M €)	Características
Cargill España, S.A. *	1.000	Trading internacional de cereales y proteaginosas. Cárnica. Integra ganadería
COREN *	866	Cooperativa Gallega. Incluye actividad cárnica. Integra ganadería
Corporación Alimentaria Guissona, S.A. *	841,98	La Cooperativa Agropecuaria de Guissona tiene 19% del capital. Incluye actividad cárnica. Integra ganadería
Grupo Vall Companys *	210	Capital familiar. Incluye actividad cárnica. Integra ganadería
NANTA, S.A. *	361,5	Pertenece a NUTRECO. Cuenta con varias sociedades productoras de piensos. Incluye actividad cárnica. Integra ganadería
Grupo AN *	266,48	Cooperativa de varios productos de Navarra. Incluye industria cárnica
Saprogal, S.A. *	240	Hasta 2004 era 100% CONAGRA, ese año fue adquirido por The Carlyle Group. Saprogal pertenece a Ceres Animal Nutrition SL.
UVESA*	160	Constituida por un grupo de veterinarios. Incluye actividad cárnica. Integra ganadería
Grupo FDO Samper*	199,69	Capital familiar. Incluye actividad cárnica. Integra ganadería y tiene ganadería propia

* Su cifra de ventas incluye otras actividades, principalmente cárnica.

Fuente: Alimarket . Informe anual 2007.

3. La producción de carne

En el año 2005 había más de 3,500 industrias (INE), de las que 784 tenían más de veinte trabajadores. Este subsector cuenta con 16% de las industrias españolas; entre las de más de veinte empleados la industria cárnica reúne 25% de todas las industrias.

Recientemente, el número de empresas ha subido más de 13%; las de menos de veinte empleados 8% y las de más de veinte más de 30%; en ese mismo periodo, el número total de industrias alimentarias ha caído más de 11% y las menores de veinte empleados más de 14%.

La industria cárnica, con casi 16,000 millones de euros de ventas alcanza casi 20% de las ventas de la industria alimentaria en conjunto. Entre 1993 y 2005 las ventas de la industria cárnica han subido más de 100%, cinco puntos



más que el conjunto de la industria alimentaria; las compras de materias primas se han incrementado más de 90% y las inversiones más de 160%.

Cuadro 6. Número de industrias cárnicas

Según número ocupados			
	Total	Menos de 20	20 o más
1993	3.066	2.479	596
1994	3.105	2.469	637
1995	3.236	2.665	571
1996	3.079	2.491	588
1997	2.979	2.383	597
1998	3.222	2.620	602
1999	3.041	2.407	634
2000	3.307	2.645	662
2001	3.593	2.841	752
2002	3.490	2.705	785
2003	3.547	2.748	799
2004	3.468	2.684	784
2005	3.520	2.675	845

Fuente: INE. Encuesta Industrial

Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y alimentación, la producción de carne asciende a casi cinco millones de toneladas, más de 90% por encima de la producción de 1985. El incremento de la producción desde 1993 ha sido de 50%, por debajo del crecimiento de las ventas de la industria cárnica. El porcino, principal suministrador para la industria de segunda transformación, aporta alrededor de 60% de la carne, la avicultura 20% y el vacuno 13%. Las carnes destinadas a la segunda transformación son el porcino (50% de la producción) el vacuno (7%) y algo las aves.

La localización de la producción de carne difiere de la producción ganadera debido a la concentración de los mataderos. En la actualidad destacan las siguientes cuestiones:

- Cataluña es la principal productora de carne de porcino y aves con más de 30% en ambas, y de vacuno (22%).
- Aragón tiene escasa presencia en la producción de carne, a pesar de su desarrollo ganadero, debido a la dependencia de las empresas catalanas.



- Ha aumentado considerablemente la producción de carne en Castilla y León, a causa de su desarrollo ganadero y a su buena ubicación.
- La atracción de los grandes centros de consumo explica la concentración de la industria en Valencia, poco ganadera, y la reducida participación de Castilla La Mancha, región con censos significativos, que está viendo crecer su industria.

4. La industria cárnica

Las empresas cárnicas abarcan actividades industriales diversas que pertenecen a una misma empresa o grupo empresarial o a varias, entre todas ellas asumen las distintas fases industriales: matanza, despiece y, en su caso, preparado o transformación. Estas empresas pueden trabajar con una o más especies ganaderas. Están separados los mataderos y las salas de despiece de conejos y aves, mientras los mataderos de ganado mayor han venido trabajando tradicionalmente con las especies porcino, vacuno y ovino; sin embargo, en la actualidad se detecta una tendencia a la especialización, lo que permite adaptar mejor las instalaciones. También requieren mataderos específicos algunas de las especies de cría reciente como los avestruces. El MAPA tiene localizadas 4,570 industrias cárnicas, elaboradoras de transformados, 1,460 mataderos, 1,900 almacenes frigoríficos y unas 1,800 salas de despiece (MAPA, 2003).

Las empresas cárnicas presentan algunas peculiaridades dentro de la industria alimentaria. Es muy frecuente que la matanza se realice a maquila, incluso en los casos en los que el matadero forma parte del mismo grupo empresarial que la industria cárnica o la empresa ganadera. Cabe citar que los mataderos se encuentran entre las actividades industriales que más han tenido que modificar sus instalaciones y su forma de trabajar para adaptarse a las exigencias, primero técnico-sanitarias, y ahora de seguridad alimentaria y medioambientales. Eso, junto a las condiciones económicas, ha forzado el cierre de numerosos mataderos pequeños y ha determinado el final de los gestionados por los ayuntamientos, que están pasando a mayoristas de carnes o a grupos ganaderos, en un proceso aún no concluido.

El despiece es la otra actividad que experimenta un gran cambio: las salas independientes viven un declive mientras las que quedan son integradas en



grupos verticalizados, con matadero e incluso actividades ganaderas e industriales o bien en la gran distribución. En la medida en que está disminuyendo el comercio de canales y medias canales, las salas de despiece se funden con los mayoristas de destino y pasan a convertirse en verdaderas empresas logísticas de la carne, que deben buscar las salidas óptimas para cada pieza. El proceso lleva a la existencia de un número menor de salas de despiece, de mayor dimensión, integradas en grupos cárnico-ganaderos y/o grandes firmas de la distribución y con una gran logística. Recientemente, las más desarrolladas se encuentran ampliando la gama de clientes y productos y están entrando en la elaboración de platos preparados o semipreparados, listos para la fritura o cocción, además de incrementar muy rápidamente la preparación del producto para lineal mediante embarquetado, lo que coincide con el crecimiento de la cuota de la gran distribución frente a las carnicerías.

La industria cárnica propiamente dicha, la elaboradora de transformados (embutidos, salazones, curados, cocidos), se compone de algunas grandes empresas, por una orla de empresas medianas que están atravesando dificultades, y por un gran número de empresas pequeñas especializadas en productos tradicionales (salchichón, chorizo, fuer, lomo, butifarras, botillo, longaniza y un largo etcétera) y productos cocidos de distribución local que, en general, están obteniendo buenos resultados.

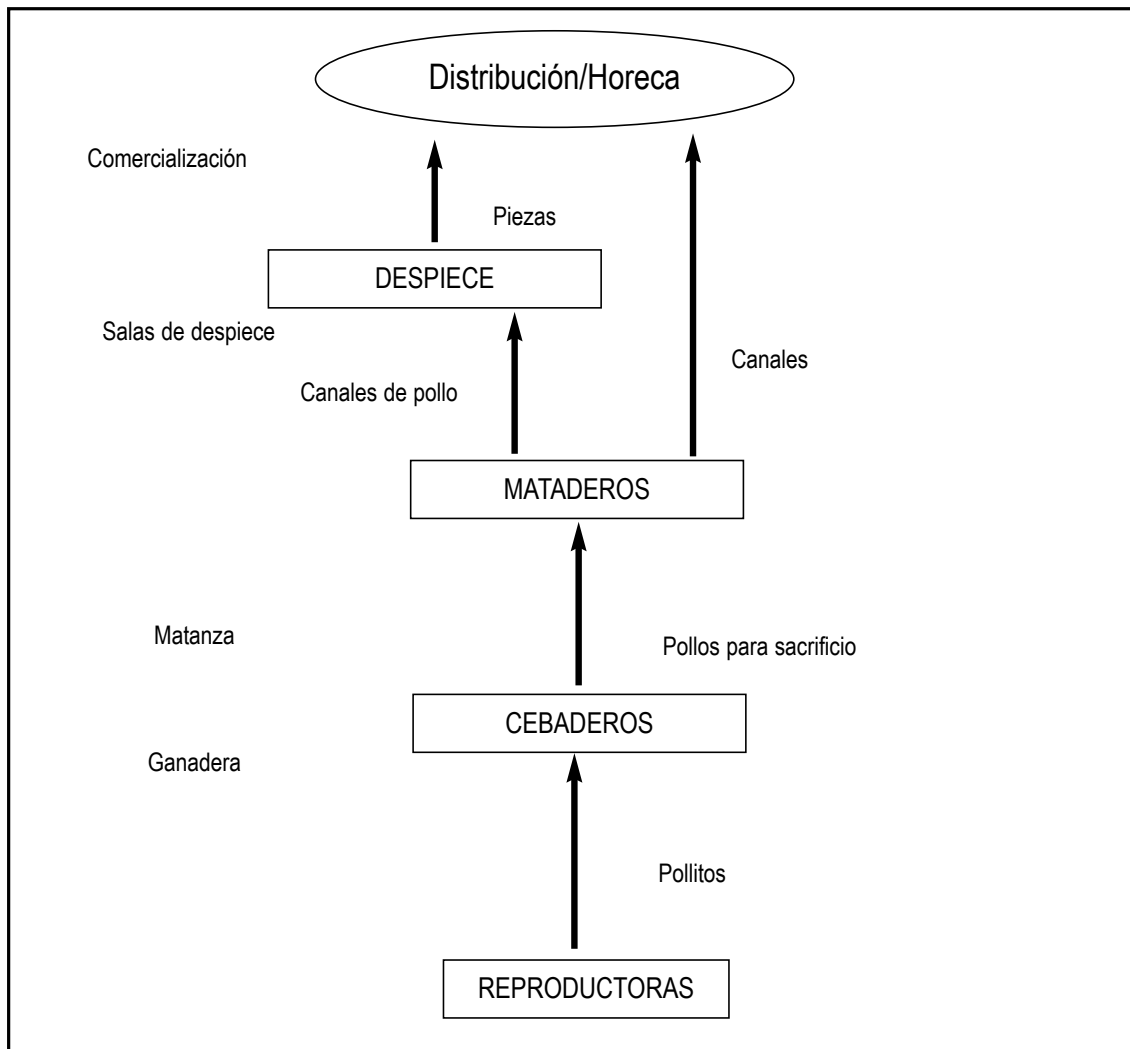
En definitiva, las empresas cárnicas presentan una realidad muy diversa, tanto por su dimensión como por la actividad que desarrollan, el tipo de productos finales, la orientación a carnes frescas o transformadas, la existencia de marcas, el tipo de relación establecido con otras fases de la cadena de producción, etc.

4.1 Las principales empresas cárnicas

Las dos mayores empresas cárnicas, Campofrío y el Grupo Fuertes, se especializan en la transformación de porcino, en mayor medida porcino blanco, aunque también tienen inversiones en ibérico. El Grupo Fuertes es de capital básicamente familiar, mientras Campofrío, que con frecuencia ha intercambiado activos, pertenece a un grupo de inversores entre los que aún guarda una posición notable la familia fundadora, aunque ha perdido recientemente la mayoría. En esta empresa actualmente tienen eminentes participaciones del



Gráfica 2. Cadena de producción de pollo de carne.
Estructura industrial de la cadena de producción de carnes: pollo de carne



grupo cárnico estadounidense Smithfield Foods Co, de manera que se halla inmersa en la dinámica de concentración a escala mundial que están protagonizando las grandes firmas. Estas dos empresas se mueven en la gama de elaborados de porcino y trabajan también elaborados de aves sobre todo. Las dos han entrado en platos preparados a base de carne. El grupo Fuertes ha optado por una verticalización de la producción ganadera suministradora e incluso de los piensos, mientras Campofrío sigue recurriendo a los mercados de carnes y, recientemente, se encuentra estableciendo acuerdos de suministro a medio plazo. Ambas poseen marcas propias sólidas muy conocidas y



un alto ritmo de lanzamiento de nuevos productos; han entrado con fuerza en el mercado de platos elaborados o semielaborados e invierten fuertes sumas en publicidad. Las dos cuentan con una actividad relevante en I+D+i y tienen suscritos diversos acuerdos de colaboración en el ámbito de la investigación.

Sin embargo, sus estrategias de crecimiento son distintas: mientras el grupo Fuertes se ha concentrado en uno endógeno basado en la expansión en su territorio, Campofrío ha realizado numerosas adquisiciones en los últimos años (entró incluso en el segmento de carnes frescas del que se salió poco después) y desinversiones, así como una ambiciosa expansión mundial, pero de la que se está echando parcialmente atrás. Por el contrario, el Grupo Fuertes ha invertido en otros sectores en su propia región y ha ampliado su actividad principal, la cárnica, en el mismo entorno, abarcando más fases de la cadena de producción y diversificando gama.

Otra de las grandes empresas, Casa Tarradellas, trabaja en casi la misma medida en los elaborados cárnicos y en la producción de pizzas y similares, actividad que ha empezado hace ya algunos años y que está incrementando. Dedicar fuertes inversiones a la publicidad. No ha realizado un proceso de integración de la ganadería.

Las tres empresas mencionadas (Fuertes, Campofrío y Tarradellas) venden grandes cantidades a la distribución y han conseguido un cierto equilibrio en sus relaciones con estas firmas. Las tres están presentes en todo tipo de comercios y cuentan con marcas en cuya publicidad invierten fuertes sumas.

Entre las carnes frescas destaca la posición de INCARLOPSA, única empresa de Castilla La Mancha en el grupo líder, al que se ha incorporado recientemente. Es una empresa familiar que basa parte de su actividad en el suministro a la distribuidora MERCADONA, con la que incluso tiene inversiones en salas de despiece y en la elaboración de productos preparados y semipreparados. La empresa ha realizado una verticalización hacia abajo y hacia arriba y ha diversificado a transformados. Su actividad se ha basado en el acuerdo con MERCADONA y en el aprovechamiento del pujante desarrollo de la ganadería intensiva de carne en la región.

Dentro de la gama de carnes del grupo líder se cuentan las cooperativas ganaderas y empresas de los ganaderos (COREN, COVAP, Corporación Alimentaria Guissona y en menor medida Agropecuaria de Navarra) y el grupo Valls. Ellos están centrados en la producción ganadera e integran la producción de



piensos, pero han expandido sus actividades a las fases posteriores de la cadena de producción y trabajan sobre todo en carnes frescas, algunos transforman e incluso han entrado en platos preparados. Varias de estas empresas cuentan con tiendas propias, incluso Corporación Alimentaria Guissona canaliza la mayor parte de su producción por esta vía. En España existen otras grandes empresas ganaderas no vinculadas a la producción de carne, es el caso de Nutreco o Cargill.

4.2 Las principales empresas de carne fresca de porcino y sus estrategias

La concentración en el mundo de los productos frescos es menor que en los de larga duración, sin embargo, cabe resaltar la importancia de la concentración que se detecta en el segmento de la carne de porcino fresca, según estimaciones propias, entre las primeras cuarenta empresas con mayor volumen de producción y comercialización alcanzan casi 70% de la producción toda de carne de porcino española y las diez primeras se acercan a 35%.

Cinco de las principales empresas que suministran carne de porcino fresca al mercado se encuentran entre los líderes del sistema alimenticio español y una de ellas, ELPOZO, del Grupo Fuertes, está especializada en transformados, aunque ha entrado con fuerza en el segmento de frescos.

Dentro del grupo líder en porcino hay empresas especializadas en esta especie y otras que trabajan con más especies; en el último caso pueden tener una filial específica para el porcino. Una de las empresas del grupo se especializa en transformados. Varias cuentan con tiendas propias. Entre ellas hay algunas que hacen integración ganadera y otras son, sobre todo, mayoristas de carnes y salas de despiece que han establecido acuerdos hacia las fases anteriores y posteriores.

En la actualidad, todas ellas hacen despiece y preparan las carnes para lineal. Se nota una tendencia a entrar en elaborados. Podemos destacar la importancia de las inversiones que están haciendo y el tipo de acuerdos establecidos con la gran distribución, hacia la que orientan cada vez más sus producciones. Algunos de estos grupos son el resultado de procesos de fusión más o menos flexibles que les ha permitido ganar dimensión, imprescindible para afrontar sus relaciones con la gran distribución. La puesta a punto de plataformas logísticas es otro de los elementos innovadores.



Cuadro 7. Empresas cárnicas y ganaderas con mayores volúmenes totales de facturación 2006

Empresa	Ventas (M €)	Características
Cargill España, S.A. *	1.000	Pertenece a la americana Cargill. Fabricante de piensos y aceites, operador de cereales y oleaginosas. Tiene ganadería integrada, aunque ha bajado mucho en esa actividad.
Nutreco España, S.A.	985	Pertenece 100% a Nutreco Francia. Cuenta con nutrición animal, producción ganadera y transformación avícola-ganadera. Es la primera en avicultura
Campofrío Alimentación (Grupo)	864,55	Participada por la firma de USA Smithfield, cuenta con inversores de varios países y capital familiar. Industria cárnica y platos preparados. No tiene ganadería y apenas matanza propia.
COREN	866	Cooperativa de segundo grado con actividad en piensos, ganadería, transformación. Cuenta con FRIGULOURO
Corporación Alimentaria Guissona	841,98	Pertenece a los socios ganaderos a través de la antigua cooperativa y a los empleados. Cuenta con piensos, ganadería integrada, industria cárnica y red de tiendas.
COREN	866	Cooperativa de segundo grado con actividad en piensos, ganadería, transformación
Elpozo Alimentación	503	Capital del Grupo Fuertes S.L. (familiar). El grupo cuenta con ganadería integrada y fabricación de piensos. Transformados cárnicos.
Casa Tarradellas, S.A. *	470	Capital Familiar. Transformados cárnicos y platos preparados
Martínez Loriente, S.A.	387,4	Forma grupo familiar con INCARLOPSA. Especializada en preparar carnes para MERCADONA
INCARLOPSA (Grupo)	350	Forma Grupo Familiar con Martínez Loriente. Matadero, sala de despiece e industria cárnica
COVAP	229,3	Cooperativa. Industria láctea, fábrica de piensos, matadero e industria cárnica.
Grupo Valls Companys, S.A.	210	Familiar. Pienso y ganadería integrada, cuenta con más de 25% de Frimancha
SAT FRIBIN Industria Cárnica	198,9	Pertenece a SAT de ganaderos. Cuenta con matadero, sala de despiece y embutidos
Grupo Fdo Samper	199,7	Familiar, participada por una firma holandesa. Ganadería e industria cárnica.
Primayor Foods Grupo	190	Adquirida a Campofrío en 2004 por Proinserga, empresa formada por el núcleo de ganaderos y otros inversores. Fue vendida tras problemas económicos.

* Su cifra de ventas incluye otras actividades.

Fuente: Alimarket . Informe anual 2007.



Cuadro 8. Principales productores y comercializadores de porcino fresco (tn) 2006

Empresa	Volumen
Primayor Foods, S.L.	150.000
ELPOZO Alimentación (Grupo Fuertes)	143.500
Grupo Batalle-Juia	135.000
Grupo Valls Companys (FRIMANCHA, PATEL, FRIVALL)	144.066
Grupo Frigoter-FRIDASA	100.000
Jorge, S.A. (Grupo Samper)	115.410
Industrias Cárnicas Loriente Piqueras (INCARLOPSA)	92.145
Cárnicas Toni-Josep	76.041
Industrias Cárnicas Vilaró	90.000
Grupo FAMADESA	76.108
Cárnicas Sola	71.791
Corporación Alimentaria Guissona	74.860
Frigoríficos Andaluces C Carne	59.000
COPEMO, Corporación Cárnica, S.A.	55.000
Matadero Frigorífico AVINYO, S.A.	52.500
FRIGOLOURO (Grupo COREN)	52.000

Fuente: Alimarket

Cataluña es la autonomía donde se localizan las sedes de la mayor parte de estos grupos, seguidas por Madrid, Murcia, Castilla La Mancha, Andalucía y Galicia. Varios de ellos cuentan con instalaciones en distintas CCAA.

Las características de este mercado dificultan el desarrollo de las marcas industriales, sin embargo, son interesantes los intentos que hacen algunas empresas en esa línea, en particular si poseen alguna baza de calidad diferencial. Como respuestas, las empresas industriales intentan llegar directamente al cliente, bien con tiendas propias y como C.A. Guissona o COREN, o bien desarrollando el mercado de proximidad, sirviendo directamente a HORECA, tejendo una red de carnicerías asociadas, etc. Mientras, las empresas de la gran distribución apoyan sus marcas propias, en especial en las producciones con protocolos de producción.

4.3 Las industrias de transformados de porcino

Se abastecen principalmente de carne de porcino. En la búsqueda de vías para ampliar gama y aumentar el valor añadido, están entrando en platos prepara-



dos sin perder su base fundamental. El salto lo han dado ya los líderes y los están siguiendo muchas empresas medianas e incluso pequeñas. El cambio obliga a hacer nuevas inversiones, a desarrollar proyectos de I+D, a cambios en la gestión, a la necesidad de formación y a más inversiones en publicidad, lo que pone las cosas aún más duras a las empresas de mediana dimensión, que no pueden basar su trabajo sólo en la calidad diferencial y el mercado de proximidad.

Cuadro 9. Principales fabricantes y comercializadores de elaborados cárnicos curados y cocidos 2006

Empresa	Producción (Tn)
Campofrío Alimentación (grupo)	168.500
ELPOZO Alimentación (Grupo Fuertes)	82.000
Casa Tarradellas	63.000
Grupo Alimentario ARGAL	36.142
Casademont	18.000
Embutidos y Jamones Noel, S.A.	25.000
Embutidos Moneáis	20.946
Corporación Alimentaria Guissona	19.000
Industrias Cárnicas Tello	16.045

Fuente: Alimarket

En el marco de la búsqueda de nuevos nichos de mercado destaca la elaboración de productos con menos grasa o sal, aptos para dietas, los nuevos gustos e incluso los funcionales, menos abundantes. Se ha detectado la existencia de varias iniciativas en el sector para dar una imagen de salud de los productos, aunque ha necesitado menos que otros recurrir tales mecanismos por el momento. Una cuestión a destacar es la entrada a los elaborados de una u otra forma, incluidos los platos. Varias de las empresas han incursionado en la elaboración de pizzas y similares. Crecen los loncheados para todas las variedades, sin embargo, eso no está eliminando el servicio al corte ni en el pequeño comercio ni en la gran distribución de más calidad, que deja mostradores para la venta de embutidos, fiambres y quesos, incluso de mayor dimensión que los de carnes frescas.

La inversión publicitaria en elaborados cárnicos cocidos y curados por parte de las mayores empresas es alta, destacan Campofrío y ELPOZO que reúnen casi 65%.



Junto a las grandes firmas se encuentra un numeroso colectivo de pequeñas empresas elaboradoras de transformados que están consiguiendo buenos resultados. Algunas de estas pequeñas empresas trabajan bajo el ámbito de Denominaciones de Origen o IGP, con frecuencia son destinatarias de las ayudas de los proyectos de Desarrollo Rural LEADER o PRODER, pero otro número no cuenta con este apoyo y a pesar de ello consiguen sobrevivir y ganar dinero centradas en sus producciones específicas. Cabe resaltar que una parte de ellas no se halla vinculada a la ganadería local y suele recurrir a los mercados abiertos para aprovisionarse, incluso a los mercados internacionales. Se podrían decir que ha conseguido un equilibrio entre la imagen de calidad diferencial, las inversiones precisas, la vinculación con el entorno, lo que incluye el consumo de radio corto y el aprovechamiento del turismo rural o el tirón de "lo típico", los costos de producción y la aportación de trabajo familiar. Ahora deben adaptarse a las exigencias de la seguridad alimentaria.

El comportamiento del segmento de pequeñas empresas, en términos generales, es mejor que el de las empresas de dimensión intermedia que ya necesitan inversiones en publicidad y gastos generales que apenas pueden afrontar. El segmento intermedio es el que atraviesa por mayores dificultades y es donde se detecta el mayor número de cierres.

4.4 La industria del cerdo ibérico

Las industrias cárnicas vinculadas al porcino ibérico constituyen un colectivo especial, con un distrito industrial propio. El colectivo tiene resultados muy buenos y crece bastante, con la única limitación de la propia extensión de la raza y las posibilidades de los métodos de cría y manejo. El segmento atrae a inversionistas de otros sectores. La reciente normativa intenta evitar los abusos y fraudes, defender el derecho de los consumidores y preservar el buen hacer en el sector, garantizando su desarrollo futuro. La norma del ibérico convive con las Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas de Calidad, que han resultado de máxima trascendencia en el sector.

Hasta hace unos años, la industria del ibérico se había centrado en los transformados curados y salazones, pero ahora ha descubierto la potencialidad del consumo en fresco y algunas empresas se han lanzado a suministrar carnes frescas de ibérico, generalmente embarquetadas, sobre todo hacia la gran distribución.



El sector del ibérico ha crecido por varios años por encima de 15%, lo que ha favorecido el incremento de las industrias y su crecimiento. No obstante, en los últimos años se ha detectado una ralentización en paralelo a la subida del precio del cerdo. Por otro lado, ha mejorado la calidad de los jamones de cerdo blanco, hay más embutidos y curados de IGP y D.O. basadas en otras razas y han surgido iniciativas de cría del cerdo blanco en libertad (*camping*) orientadas a la búsqueda de la calidad diferencial.

Entre las principales empresas elaboradoras y comercializadoras de productos del ibérico se encuentran el siguiente tipo de firmas:

- Especializadas en ibérico: Agroibéricos Derraza, Grupo Joselito, Canpipork, Julián Martín
- Grupos de productos de alta calidad: Sánchez Romero Carvajal-Jabugo (del grupo Osborne)
- Grandes firmas de transformados cárnicos: Grupo Campofrío, ELPOZO (Grupo Fuertes), Corporación Alimentaria Guissona

Entre ellas hay algunas que cuentan con ganadería propia (o integrada) como Sánchez Romero-Jabugo, MAFRESA, el Grupo Fuertes, etc.

Tras la entrada de los líderes, otras empresas grandes de transformados cárnicos tienen prevista su entrada a ibérico con producciones propias, como el grupo Argal. También hay que destacar la iniciativa de la cooperativa ACOREX. Entre otros movimientos sobresalen ciertos procesos de concentración en Guijuelo (Salamanca) y diversas entradas y colaboraciones a Portugal.

4.5 Los platos preparados a base de carne: asados y empanados

El desarrollo de los platos preparados a base de carnes hay que incluirlo en el auge de estas producciones para el conjunto de la alimentación. Para las empresas cárnicas ha supuesto la apertura de un nuevo mercado con alto valor añadido.

El proceso de los asados cárnicos en los lineales de la gran distribución fue iniciado por las empresas SADA, del grupo ganadero NUTRECO y ELPOZO del grupo ganadero-cárnico Fuertes, ambas con pollo asado.



Es muy interesante el comportamiento del pollo asado, y otras aves, en sus diversas modalidades, hasta ahora, éste ha sido bueno, con subidas superiores a 200% en volumen y valor, a pesar de los problemas sanitarios recientes.

Por el momento, la marca de la gran distribución no alcanza 12% (2005), lo que aún da margen para las marcas industriales. De todos modos, la marca de distribuidor ha pasado de 2.3% a 11.8% en un solo año. El crecimiento ha dado pie a entrar a la producción de empresas especializadas en la elaboración de MDD: Multifood para EROSKI y Cinco Tenedores (de Incarlopsa) para MERCADONA.

Entre los principales productores de asados y empanados cárnicos se encuentran empresas ganaderas y cárnicas como el Grupo Cooperativo Pastores (ovino en Aragón), Corporación Alimentaria Guissona, INCARLOPSA o Casademont, COREN, además del Grupo Fuertes. A éstos hay que sumar la posición del líder, Campofrío, que ya lleva tiempo ampliando su gama de productos elaborados.

4.6 La situación de las industrias de ovino y caprino

La carne de ovino y caprino muestra poca relevancia en el conjunto de la industria, sin embargo, su importancia geográfica es muy alta ya que sus explotaciones están en zonas deprimidas. Las dos especies se enfrentan a una situación previsiblemente complicada derivada de la reforma de la PAC, lo que puede acelerar el proceso de desaparición de gran número de ganaderías de carne dedicadas a pastar; por el contrario la ganadería de leche se encuentra en un buen momento y seguirá produciendo crías para el cebo. Si se confirma un proceso de este tipo se pueden llegar a perder razas que actualmente son el soporte de determinados tipos de consumo. Tal situación está llevando a los principales operadores del sector (sociedades mercantiles y cooperativas) a plantearse una estrategia conjunta.

La clave de la estrategia actual de este subsector se encuentra en los centros de tipificación, cebaderos especializados en la homogeneización de lotes que han cambiado el producto puesto en mercado. Las empresas que han liderado el proceso han verticalizado su actividad, desde al menos el cebo hasta el despiece y son las que sirven a la gran distribución. Asimismo, el desarrollo del despiece y del fileteado y la entrada en los lineales de autoservicios de la gran distribución.



En el proceso de modernización y verticalización destaca el liderazgo de algunos grupos empresariales: el Grupo Magnus, el Grupo Cooperativo Pastores, el grupo Ovimancha-Ovinos Manchegos, Los González, MURGAZA, etc. De su mano, el cordero ha entrado en la gran distribución y de su mano se inician experiencias de venta de platos elaborados, de nuevas presentaciones, de venta en lineal con envase al vacío o en barqueta, etc. Es decir, aportan un alto grado de innovación que alcanza a todas las fases de la producción.

Cuadro 10. Principales empresas comercializadoras de carne de ovino (Tn) 2005

Empresa	Ubicación	Toneladas
G.C. Magnus, S.A.	Zamora	10800
MURGACA, S.A.	Lleida	7.080
SAT Los González	Teruel	6450
Coop. Pastores 1	Zaragoza	6000
Ovinos Manchegos, S.L.	CR	4590
Martínez Lorient, S.A.	Valencia	4561
INCARLOPSA	Cuenca	4524
I.C. Los Norteños, S.A.	Madrid	4100
Coop. COPRECA	Cáceres	3775
Cárnicas Azor	Múrcia	3000
Carnes Pelleja, S.A.	Barcelona	2500

Fuente: Alimarket

4.7 Las industrias avícolas

La industria avícola se caracteriza por su alto grado de integración vertical, que abarca la producción de pienso, la cría, cebo, la matanza y la adecuación de la carne en su caso. Cabe señalar el auge del despiece, que en 2006 alcanzaba 45%, frente a 30% de 2000. El fenómeno se vincula al desarrollo de las marcas industriales.

El sector se halla dominado por el grupo SADA, con 25%, seguida por COREN y Pava y Derivados S.A. De todas formas, las empresas líderes presentan una acusada estrategia de inversiones en mejora y ampliación de instalaciones.

En el sector se encuentran algunas estrategias de crecimiento de las cooperativas; así el grupo COREN, muy activo, lo mismo que Guissona y, recientemente, la cooperativa de segundo grado Agropecuaria de Navarra.



El sector se ha manejado bien ante el problema de la gripe aviar, que no ha traído consecuencias de consideración ni en la producción ni en el consumo.

Cuadro 11. Principales empresas productoras y comercializadoras de carne de pollo 2006 (Tn)

Empresa	Sacrificio	Venta canal	Despacho envasado
Grupo SADA PA, S.A.. *	254.203	89.481	161.864
COREN	00	31.000	25.000
Pavo y Derivados, S.A.	00	31.000	10,500
UVESA	00	30.800	20.900
Doux Ibérica, S.A.	00	37.200	4.900
Corporación Alimentaria Guissona	00	-	11.300
Escorx. D'aus Torrent e Fills S.A. (G. Valls)	00	16.695	179

* Pertenece a NUTRECO

Fuente: Alimarket

5. La distribución de las carnes y su influencia en la cadena de producción

En las carnes, se ha mantenido durante mucho tiempo el predominio de los pequeños comercios; aún hoy poseen un peso decisivo. La penetración del producto en la gran distribución, especialmente en hipermercados, ha sido lenta. Las causas de esa situación han sido diversas, pero la principal es que en un primer momento la gran distribución centró su actividad en los productos de larga duración, adecuados para compras de largo plazo que se mueven bien en el modelo de tienda de hipermercado, basado en un primer momento en precios más bajos que la media y en la posibilidad de hacer una compra de no perecederos cada semana o cada quince días.

Sin embargo, en los últimos años la estrategia de buena parte de la gran distribución ha cambiado debido a diversos motivos:

- La competencia entre las grandes cadenas que obliga a buscar elementos que atraigan las visitas del público y generen una imagen diferencial.
- La lucha por nuevos segmentos del consumo. En la actualidad el colectivo de los consumidores está muy segmentado, de manera que existen numerosas oportunidades de mercado que aprovechar.



- Las dificultades administrativas para la apertura de nuevos hipermercados debidas a la presión política del pequeño comercio.
- Las ventajas de la tienda de proximidad, que han forzado el desarrollo de los supermercados de distinto tamaño y, sobre todo, la nueva visión del producto fresco por parte de los líderes de la distribución como una gama que permite incrementar las ventas más calificadas, fomentar la visita a la tienda y fidelizar a los clientes a los que pueden suministrar toda la alimentación.
- La estrategia de diversificación entre las empresas de la gran distribución que buscan una imagen distintiva propia. En este sentido destaca la creciente diferenciación entre los establecimientos de *discount*, centrados en el precio, y los que buscan una imagen de calidad y servicio mayor.
- El desarrollo de los productos envasados, simplemente embanquetados, envasados al vacío o en atmósfera controlada y el auge de los productos semipreparados ha puesto en el mercado una gama de gran crecimiento que se adapta muy bien a la venta en lineal.

Las tiendas tradicionales canalizaban más de 38% de las ventas (La alimentación en España, MAPA, 2006), cinco puntos menos que en 1996, mientras el conjunto de la gran distribución (supermercados más hipermercados) se acerca a 55%, absorbiendo la pérdida de la tienda tradicional, que aún así se mantiene fuerte en comparación con otros subsectores. Dentro de la gran distribución el peso del formato supermercado mantiene una tendencia al alza, mientras cae la participación de los hipermercados.

La mayor participación de la tienda tradicional se encuentra en el ovino y caprino, con más de 50%, seguida del vacuno. Su participación es más escasa en carnes transformadas con una cuota que se acerca a la de las gamas de larga duración. En estas carnes la cuota de los hipermercados es mayor. En los últimos años el comportamiento según especies fue errático: en vacuno, pollo y ovino se ha incrementado ligeramente la participación de la tienda tradicional, aunque ha descendido con respecto a 1997. El descenso ha sido acusado en porcino fresco particularmente en carnes transformadas.



El caso de los productos cárnicos transformados para el consumo sigue una tendencia similar a otros productos manufacturados de larga duración, con dominio de la gran distribución que supone 63% del volumen. No obstante, muestra como peculiaridad el peso todavía muy importante de la tienda tradicional con casi 28% del volumen de compra en valor, debido a la presencia de la venta al corte y al lento asentamiento de los loncheados.

Las modificaciones que han tenido lugar en la distribución de las carnes responden al cambio de estrategia de la gran distribución, cuyos ejes fundamentales son los siguientes:

- Nueva estrategia general frente a los productos frescos, concediéndoles un rol más relevante.
- Estrategias de marcas propias a las que se exige máxima calidad, certificación y trazabilidad.
- Importancia concedida a las carnes certificadas
- Estrategias de centralización de las decisiones de compra y calificación de los proveedores, con los que se mantienen acuerdos a medio plazo y a los que se les exige protocolos de producción rígidos.
- En algunos casos, la decisión de participar en las actividades anteriores de la cadena de producción, incluso mediante inversiones conjuntas con proveedores habituales.

La puesta en marcha de esa estrategia ha coincidido con el incremento de la demanda de seguridad alimentaria por parte de los consumidores tras las crisis alimentarias, que afectaron a productos ganaderos. De hecho, durante los meses de mayor efecto de las crisis se detectó un incremento significativo de las carnes vendidas con marcas y un desplazamiento del consumo hacia la gran distribución, que ha jugado la baza de ofertar máxima seguridad.

Cabe resaltar que las estrategias de la gran distribución frente a los productos frescos no son homogéneas: mientras las enseñas que buscan los segmentos de calidad, los especializados en *discount* tienen poca oferta, limitada a escasas referencias y, ocasionalmente, alquilan a terceros su sección de carnes.

Otro aspecto fundamental de la estrategia de la gran distribución para la cadena de producción de carnes es la entrada a los escalones anteriores de la



cadena de producción, especialmente a la sala de despiece, envasado y preparado de carnes. Para la realización de la actividad algunas empresas han instalado centros propios especializado en preparado, otros han llegado a acuerdos de suministro bajo contrato, en el cual la distribución decide las gamas y formas de elaboración y, en algún caso se han hecho inversiones conjuntas, como MERCADONA con INCARLOPSA. A través de estos mecanismos la gran distribución ha aumentado su capacidad de decisión en la cadena de producción y garantiza el cumplimiento de la trazabilidad.

La estrategia ha provocado cambios en los restantes agentes, entre los que destacan la entrada de salas de despiece y tiendas tradicionales en la actividad de servicio directo a los canales HORECA y la verticalización de mayoristas de carnes con carnicerías tradicionales, lo que da lugar a empresas de distribución eficaces que pueden establecer relaciones directas con el origen.

El suministro a los canales HORECA es liderado por la figura del distribuidor, con casi 50%, seguida por los mayoristas (24%) y la tienda tradicional (14%). Las ventas a hostelería y restauración mayoritariamente se realizan por medio de mayoristas y distribuidores, y suponen 72% de las ventas. Dado el incremento del consumo en estos canales, cada vez tiene mayor magnitud la estructura del suministro en la estrategia de los agentes de la cadena de distribución.

Conclusiones, estrategias y perspectivas de futuro

El complejo formado por la industria de piensos, la ganadería y la industria cárnica ha tenido un buen desarrollo en España gracias a su alto grado de coordinación vertical. En el proceso se han extendido mucho el porcino, la avicultura y el vacuno y, en la actualidad, se plantea un posible crecimiento para el ovino en la misma línea. Éste se basa en la importación de materias primas para la alimentación, que provienen de la UE, sobre todo Francia, y de países terceros; un posible encarecimiento de los mercados mundiales debido, por ejemplo, al destino de cereales y proteaginosas a la producción de energía repercutiría negativamente en la producción española.

Una parte considerable de la industria cárnica está en manos de los grandes grupos ganaderos, entre los que hay cooperativas (COREN, COVAP, AN, Grupo Pastores), empresas con base ganadera y forma jurídica mercantil como



Corporación Alimentaria Guissona, empresas españolas como Valls y grandes empresas multinacionales centradas en los piensos y la ganadería como Cargill y Nutreco. Todas ellas tienen integrada la producción ganadera y la producción de piensos y algunas han dado el salto a la integración de la matanza y la transformación o el despiece y la venta en fresco, al menos de una parte de su producción. Estos grupos se han mostrado muy eficaces y en ellos está la base del buen hacer de la industria cárnica y la ganadería de carne española. La mayor parte de ellos trabaja con varias especies, aunque los hay especializados como el grupo Pastores; para la mayoría el porcino es el principal motor de crecimiento.

Sin embargo, la presión de la situación actual y la amenaza de los países emergentes, especialmente Brasil, hacen recomendable ir a un más alto nivel de integración vertical entre la producción ganadera y la industria cárnica, mucho más atrasada por el momento que la integración entre la fabricación de piensos y la ganadería y que debería alcanzar la mayor parte de la producción. Únicamente de ese modo y con un mayor nivel de concentración el sector cárnico, especialmente porcino, español, puede mantener su capacidad de crecimiento y enfrentarse a la competitividad que se avecina. Sería algo así como una "Integración total en la cadena de producción".

Es necesario que el sector español mejore el abastecimiento de grano para piensos, saliendo a comprar conjuntamente y mejorando radicalmente la logística interior de los cereales; en cuyo marco, habría que replantear, por ejemplo, el papel del ferrocarril y optimizar sensiblemente el trabajo en los puertos.

Entre las cuestiones necesarias a afrontar está el necesario papel de *lobby* que un país con el potencial de España debe afrontar en la UE, dando a conocer las condiciones de la producción española y mejorando la adaptación de las propuestas medioambientales y de bienestar a la realidad, así como la imagen de calidad de las carnes. Ese, junto a un apoyo genérico al consumo, particularmente de carnes frescas, sería el papel de una interprofesional imprescindible y que ya están planteando los representantes de la fase ganadera.

La interprofesional también podría jugar un papel significativo en la reorganización y reubicación que va a tener que hacer la producción española para adaptarse a las nuevas exigencias ambientales y neutralizar la presión urbanizadora en algunas zonas ganaderas.



En este marco de apoyo a la potencialidad de la producción española parece necesario conseguir una mejor coordinación del trabajo y de las normas de las CCAA, en especial en algunas políticas de apoyo y, sobre todo, en las cuestiones sanitarias.



Bibliografía

- Atance, I., Bardajíl. I. y C. Tió (2002) "Instrumentos de diferenciación de la producción en el sector de la carne de vacuno" en *Distribución y Consumo*, marzo-abril, Madrid.
- CCAE (2004) *Estudio sobre la comercialización agroalimentaria en el sector cooperativo*. Madrid
- CESFAC (2003) "Consumo de materias primas en la alimentación animal" en *Revista Ganadería*, Madrid .
- (2002) "Utilización de aditivos y premezclas en la alimentación animal" en *Revista Ganadería*, Madrid.
- (varios años) "Mercados, estadísticas y piensos" en *Revista Ganadería*, Madrid.
- Cruz, J. (2003) "Análisis de las principales variables económicas del sector productor de carne fresca de ovino" en *Eurocarne*, octubre, Madrid.
- FEFAC. Federación Europea de Fabricantes de Piensos Compuestos (2002) *Feed and Food. Statistical Yearbook*. Bruselas.
- Ferrer Falcón, L. (2001) "Los efectos de la prohibición del empleo de las harinas de origen animal en la alimentación ganadera" en *Cárnicas 2000*, nº 210, Madrid.
- FIAB (varios años) *Industria española de la alimentación y la bebida*. Memoria, Madrid.
- (2004) *Ganar dimensión. Una necesidad para la industria agroalimentaria española*. Madrid.
- INE (1999) *Censo Agrario*. Madrid.
- (varios años) *Encuesta Industrial*. Madrid.
- Langreo, A. (1990) "El ganado porcino y las casas de piensos en la comunidad valenciana, sus fórmulas de coordinación y su desarrollo histórico" en *Generalitat Valenciana*, Consellería de Agricultura i Pesca, Valencia.
- (2002) "Los mercados de carnes en España en el proceso de verticalización" en *Distribución y Consumo*, marzo-abril, Madrid.
- (2002) "La seguridad alimentaria en la cadena de producción", dossier *Calidad y Certificación*. Vida Rural, no. 153, Madrid.
- (1996) "Innovazioni tecnologiche ed organizzative nella filiera della carne suina in Spagna" en colaboración. Capítulo "I sistemi di produzione della carne in Europa: un'analisi comparata tra filiere e sistemi locali in Francia, Italia e Spagna" (R. Fanfani et al. coords.) en *Quaderni della Questione Agraria*, Milano, Italia.

- (1992) "Reestructuración y cambio tecnológico en el complejo cárnico. El sector porcino en España" en *Revista de Estudios Agrosociales*, no. 159, Madrid.
- (1991) *Reestructuración y cambio tecnológico en el complejo cárnico. El Sector Porcino*. París, INRA, Cuadernos de Economía.
- (2004) "La industria alimentaria en las Comunidades Autónomas. Condiciones, tendencias y estrategias diferentes para un único mercado" en *Distribución y Consumo* no. 73, Madrid.
- MAPA (varios años) *Anuario de Estadísticas Agroalimentarias*.
- (2003) *Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural*.
- (Varios años) *La Alimentación en España*.
- (2002) *Fichero coordinado de industrias alimentarias, agrarias y forestales*. Madrid, Subdirección General de Fomento y Desarrollo Agroindustrial de la Dirección General de Alimentación en colaboración con la empresa Inmark Estudios y Estrategias, S.A.
- MERCASA (varios años) *Alimentación en España. Producción, industria, distribución y consumo*.
- Miguelañez, R. (2003) "Visión general del sector de la alimentación animal" en *Revista Ganadería*, Madrid.
- Saborá (2001) *Análisis de la cadena de producción de la carne de ovino y propuestas para una estrategia de INTEROVIC*. Realizado para INTEROVIC, Madrid.
- (1998) *Necesidades de Formación en la ganadería intensiva*. Realizado con subvención de la FORCEM, Madrid.
- (2004) *Diagnóstico y análisis estratégico del sistema agroalimentario español*. Realizado para el MAPA. <www.mapa.es>



Crisis y transformaciones recientes en la región vitivinícola argentina. Mendoza y San Juan, 1970-2005.

*Rodolfo A. Richard-Jorba**

Fecha de recepción: febrero de 2007.

Fecha de aceptación: septiembre de 2007.

* Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales (INCIHUSA-CONICET)
y Universidad Nacional de Cuyo-Argentina.

Correo electrónico: richard@lab.cricyt.edu.ar

Resumen / Abstract

El artículo traza un panorama de los cambios verificados en la vitivinicultura de la gran región productora de vinos de la Argentina durante los últimos 35 años, con especial mención a las innovaciones institucionales, empresariales, técnicas y laborales registradas.

La mención de algunos antecedentes sobre un siglo de trayectoria vitivinícola permiten apreciar con mayor claridad las transformaciones recientes de la agroindustria y el papel de los diferentes actores sociales involucrados. Particularmente destacados son los cambios operados por el Estado, que actuó como promotor, regulador y empresario, desregulador y, nuevamente, promotor, pero siempre articulado con los sectores empresarios.

This article shows an overview of the changes produced in the great winemaker region of Argentine during the last 35 years. There is a special reference to the institutional, managerial, technical and labor innovations.

The reference to some antecedents about a century of viticulture developments allows us to appreciate the transformations of the industry and the role of the implicated social actors. It is important to emphasize the changes performed by the State that acted as promoter, regulator and manager, non regulator and promoter again but always connected with the manager sectors.

The accelerated process of changes which happened from the 1990 decade presupposed a reorientation



El acelerado proceso de cambios desde la década de 1990 supuso una reorientación de la actividad, otrora concentrada en el mercado interno, para posicionar a la región en lugares de creciente relevancia en el mercado internacional de vinos finos.

El análisis a escala regional se complementa, finalmente, con los cambios que se producen a escala de empresas y las estrategias que desarrollan para crecer y competir.

Palabras clave: vitivinicultura, Estado, empresarios, exportaciones, cambio técnico.

of the activity that has been concentrated in the internal market. This process placed the region at the international market of fine wines.

The analysis at regional level is complemented with the changes produced at business firms level and the developed strategies to grow and compete.

Key words: viticulture, State, managers, exports, technical change.

La vid y el vino: varios siglos de tradición

Las provincias de Mendoza y San Juan están localizadas en el árido centro-oeste argentino. Sus actividades económicas principales se llevan a cabo en grandes oasis de regadío, pequeñas territoriales en las cuales se concentra más de 95% de la población. Desde la Colonia los productos y subproductos de sus viñedos fueron dotándolas de una clara identidad hasta conformar lo que hoy conocemos como la gran Región Vitivinícola Argentina (fig. 1).

Durante las tres últimas décadas del siglo XIX se gestó y consolidó un modelo de crecimiento basado en la vitivinicultura, cuyas características económicas y sociales básicas permanecieron casi inalteradas hasta un pasado reciente. El cambio técnico posibilitó el desarrollo de un sistema agroindustrial motorizado por la gran bodega mecanizada, orientado al mercado interno y perfectamente integrado en un nuevo espacio funcional que vinculó a Mendoza y San Juan con el resto del territorio nacional y, en una escala mayor, con el espacio económico global. En la actualidad, la *globalización económica* está promoviendo un nuevo ciclo modernizador, que incluye una considerable inversión extranjera y una sostenida inserción de los vinos mendocinos y sanjuaninos en el mercado internacional.

Figura 1



Desde los años setenta, la crisis del modelo fordista de acumulación motivó cambios en la economía mundial que conducirían a la *globalización*, fenómeno caracterizado, entre otras cosas, por la autonomía del capital financiero, el papel preponderante de las empresas transnacionales, la pérdida de poder económico del estado-nación, la desregulación de los mercados, las nuevas formas que adquiere la división internacional del trabajo, la extranjerización de



las economías nacionales, etcétera.¹ No obstante, para evitar equívocos, consideramos que la *globalización* debe ser interpretada en un marco histórico de larga duración.

El estudio de la historia permite descubrir que la ilusión de lo nuevo [la globalización, en este caso] debe ser contrastada con ciertos rasgos que aún perduran y que tienen varios siglos de existencia (la articulación de la tendencia a la mundialización con la formación y persistencia de los espacios nacionales; la conexión orgánica entre estados y mercados) pero, a la vez, que cada etapa ha tenido elementos cualitativamente distintos, decisivos en la estructuración de la economía y del sistema internacional (Rapoport, 1997:40).²

Y es en esta perspectiva que enmarcamos nuestro abordaje, resaltando los cambios cualitativos de la vitivinicultura regional pero también las continuidades y su vinculación con la economía nacional y la internacional.

La principal característica de la *globalización* es la movilidad creciente e irrestricta del capital, que simultáneamente se concentra y se descentraliza geográficamente; y el desplazamiento sin límites estatales perceptibles de profesionales, investigadores y ejecutivos. Por otra parte, se restringe al máximo la migración de trabajadores manuales en un intento por fijarlos a su suelo original.

Se busca producir y comercializar bienes (y servicios) que, en la medida de lo posible, tengan alto valor agregado, para ser vendidos a clientelas especializadas en el mundo entero (Létouneau, 1993).

¹ Hay abundante bibliografía que estudia estos procesos con diversos abordajes y variados enfoques ideológicos. Entre los geógrafos cabe mencionar a Milton Santos: *De la totalidad al lugar* (1996) y David Harvey, *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural* (1998). Una destacada obra pertenece a Aldo Ferrer, *Historia de la globalización. Orígenes del orden económico mundial* (1996).

² A lo largo de este bien fundado artículo, Rapoport analiza y refuta ciertos mitos construidos en torno de la globalización (por ejemplo, el del "triunfo definitivo del libre comercio" -p. 12-). Destaca que el actual predominio del capital financiero no sólo es un factor clave en el proceso de transnacionalización económica sino que esa dominancia "recrea y reformula la división internacional del trabajo entre las distintas regiones del mundo en un proceso que refuerza asimetrías ya existentes y el monopolio tecnológico de los países desarrollados" (p. 16), a través de un mundo tripolar, una tríada conformada por Europa, Japón y EE. UU.



En términos generales, desde una perspectiva espacial, se construye una nueva división internacional del trabajo entre espacios donde se concentra el capital, se concibe y se desarrolla la tecnología, y los reducidos a la condición de factorías y mercados de consumo. Los capitales productivos transnacionales que invierten en determinados espacios, cuando demandan bienes y servicios de alta complejidad, lo hacen -habitualmente- a sus países de origen, de modo que allí se refuerza y retroalimenta el proceso de acumulación de capital y desarrollo tecnológico y, paralelamente, se debilita en el territorio factoría.

En este trabajo trazamos, entonces, un panorama de los cambios operados en la vitivinicultura regional en los últimos treinta y cinco años. También señalaremos algunas de las principales innovaciones registradas: institucionales, empresariales, técnicas y laborales.

La primera modernización: el Estado promotor y los agentes privados

A fin de comprender los cambios que mostraremos se hace necesario delinear un breve panorama del sector vitivinícola anterior a 1970. La modernización del viñedo se inició al promediar la década de 1870 y, sobre todo, la de 1880, como consecuencia de decisiones políticas de las élites locales y del accionar del gobierno nacional para atender la creciente demanda de vinos originada por el masivo ingreso al país de inmigrantes.

El Estado se involucró en el desarrollo vitivinícola mediante políticas provinciales, especialmente Mendoza (exención de impuestos, créditos, formación de recursos humanos y promoción de la inmigración), y contó con importante apoyo nacional.³ En Mendoza la transformación comenzó por el lado del conocimiento, resultó clave la influencia de inmigrantes franceses tempranos, algunos de los cuales produjeron vinos de calidad, una excepción en medio de producciones masivas. Desde esta época, San Juan marcharía con considerable atraso con respecto a Mendoza. Finalmente, fue esencial para el desarrollo vitivinícola la construcción del Ferrocarril Trasandino, realizada por el gobierno nacional, que conectó San Juan y Mendoza con Buenos Aires en

³ Información extensa sobre este punto en Rodolfo Richard-Jorba et al. *La región vitivinícola Argentina, 1870-1914*.



1885. El nuevo servicio aceleró los tiempos del transporte, redujo los fletes, aumentó la capacidad de carga y generó una eficaz accesibilidad a los mercados consumidores.

En síntesis, la intervención del Estado en función promotora, particularmente en Mendoza, fue una notable innovación institucional y produjo una especialización en vitivinicultura, aunque masiva y sin preocupación por la calidad. No hubo posibilidad de otro resultado pues toda la estructura se orientaba a la gran producción (cuadro 1), con el objetivo único y excluyente -salvo contadas excepciones- de producir lo máximo y venderlo cuanto antes en el exclusivo mercado interno. La escasez de capital fue un factor de especial en la estructuración del modelo, pues eran contadas las bodegas que podían hacer una elaboración cuidadosa y estacionar sus vinos para expender luego un producto de buena calidad; el grueso de las empresas debían vender sus caldos cuanto antes para obtener el retorno que les permitiría reiniciar el ciclo productivo. También fueron escasas las bodegas dirigidas por enólogos o, al menos, por prácticos con amplia experiencia en la materia. Por otra parte, la demanda se originaba, mayoritariamente, en los sectores populares, más interesados en los precios que en la calidad.

Cuadro 1. Formación de la región vitivinícola argentina. Producción de vino en Mendoza y San Juan y total nacional, en años seleccionados, 1899-1912, en HI

Año	Mendoza	San Juan	Total región	Total país	% Región/país
1899	926.977	249.852	1.176.829	1.241.236	95
1900	806.670	260.681	1.067.351	1.150.552	93
1901	1.392.568	359.850	1.752.418	1.844.196	95
1902	1.051.189	235.050	1.286.239	1.360.153	94
1910	2.915.685	662.277	3.577.962	3.796.997	94
1912	2.941.684	636.593	3.578.277	3.706.960	96

Fuentes: (1899-1902), Pedro Arata et al. "Investigación Vinícola", *Anales del Ministerio de Agricultura*, Tomo I, Número I, Buenos Aires, 1903, p. 219. (1910) Oficina del Censo Industrial de la República, informe del 15-4-1910, reproducido en *La Viticultura Argentina*, Mendoza, N° 5-6, septiembre-octubre de 1910, pp. 198-205. (1912) Boletín del Centro Vitivinícola Nacional N° 82, julio de 1912, p. 2, 209.

La moderna vitivinicultura en la región disoció la producción y sus actores, generando grupos sociales vinculados por relaciones asimétricas. El *viñatero* (o *viñatero independiente*) era un propietario o arrendatario que explotaba, en



general, fincas menores a cinco hectáreas y vendía la uva al elaborador de vinos. El *productor agroindustrial* integraba la producción de uva y elaboraba vino en establecimientos de tamaño variable, aunque con predominio de los pequeños. Vendían su producción en el mercado local, en ocasiones a otras provincias y también a grandes bodegas. El *industrial bodeguero* poseía o arrendaba bodegas y no producía la materia prima. Fue una categoría de transición hacia formas productivas integradas. El *bodeguero integrado* comenzaría a operar desde la década de 1900 como resultado lógico de un proceso de maduración empresarial. Realizaba desde la producción de uva hasta la comercialización del vino. Constituyeron un reducido grupo de grandes bodegueros, radicados en Mendoza, con capacidad para controlar la industria e intervenir en la fijación de precios. Alcanzaron, además, notable influencia y presencia en la política provincial. Finalmente, los *comerciantes extrarregionales* distribuían en otras provincias los vinos locales o los compraban a granel para fraccionarlos con marcas propias. Perdieron importancia en las dos primeras décadas del siglo XX, pero tuvieron gran influencia en la orientación masiva que tomó el modelo.

Un actor esencial en el desarrollo y difusión del viñedo fue el *contratista de plantación*. Éstos eran en su mayoría inmigrantes que provenían del mundo del trabajo, aunque tenían claros rasgos empresariales en tanto asumían riesgos. En efecto, recibían de sus propietarios tierras por cierto tiempo para implantarlas con viñedos, cobraban por este trabajo un precio por cada planta frutal y se apropiaban de una o varias cosechas. En muchos casos recibían en pago grandes superficies de tierra. Muchos de estos agentes accedieron rápidamente a la propiedad inmueble y varios de ellos construyeron significativas fortunas en el sector vitivinícola, cuyas empresas siguen hoy en actividad (Richard, 2003).⁴ Estos actores desaparecieron hacia fines de la década de 1920, aunque, como veremos, reaparecen hoy con otras características. Un actor más, el *contratista de mantenimiento, clásico* o, simplemente, *contratista*.⁵ Era (es aún) un trabajador a cuyo cargo estaba la explotación y el mantenimiento del viñedo en una finca o en parcelas (10 a 20 ha) de grandes propiedades. Recibía por su trabajo un salario y una participación en la pro-

⁴ En la provincia de San Juan también tuvieron actuación, aunque no alcanzaron la envergadura de la labor desplegada en Mendoza.

⁵ *Ibidem*.



ducción, con porcentajes variables, inicialmente de 2 a 5%, actualmente situados en torno a 20%. Algunos de estos contratistas, en el pasado, accedieron a la propiedad de la tierra y, en menor medida, llegaron a ser titulares de empresas vitivinícolas, de modo que el contrato fue, en muchos casos, un medio destacado de movilidad social ascendente. Este actor comenzó a difundirse lentamente a principios del siglo xx. En 1968, 33.7% de los viñedos y 41.8% de la superficie vitícola de Mendoza eran explotados por el régimen de contratos. En San Juan no había grandes diferencias: 34.9% de los viñedos y 37.8% de la superficie eran manejados por contratistas en aquel año (INV, 1968:42 y 94). En 1989, con una gran crisis en pleno desarrollo, a la que nos referiremos más adelante, esta forma de explotación comenzó a declinar, proceso que no se ha detenido hasta el presente. Mendoza registraba con este régimen 29.9% de los viñedos y 41.3% de las superficies. En San Juan, la caída era más acentuada, con 26.4% de los viñedos y 29.9% de las superficies (INV, 1989:63-64). La tendencia dominante en la actualidad lleva a incrementar la administración directa de la propiedad vitícola.

Desde fines del siglo xix, una mayoritaria clase de pequeños productores de uva y de vino condujo al desarrollo de dos mercados que aún tienen vigencia. Los pequeños elaboradores (oferta dispersa) vendían sus vinos a granel a empresas mayores (demanda concentrada), lo que dio origen al *mercado de traslado*. Ésta institución permanece actualmente, y mantiene cierta importancia, particularmente en las compras de vinos comunes. En el caso de los vinos finos, la demanda completa faltantes de producción de bodegas de consideración, generalmente ante imponderables, sean climáticos o para responder a nuevos negocios. La tendencia actual lleva a que las bodegas productoras de vinos de alta calidad trabajen con exclusividad uvas propias.

El otro mercado del xix que persiste en la actualidad con preponderante presencia es el de uvas, compradas por bodegas que necesitan completar la producción propia, o por los productores de mostos concentrados o sulfitados.

Transformaciones en un pasado reciente, 1970-2005

Estado regulador y Estado empresario

Desde comienzos del siglo xx y hasta la década de 1970, el modelo productivo vitivinícola no varió en Mendoza. En general, muchos de sus rasgos nega-



tivos se mantuvieron o incrementaron, como la gran producción de baja calidad -salvo excepciones-, un mercado nacional altamente protegido y fuerte intervención estatal -mayoritariamente nacional- para atenuar numerosas y reiteradas crisis. Por ejemplo, como consecuencia de la depresión de los años treinta, el gobierno federal creó la Junta Reguladora de Vinos para equilibrar el mercado mediante la eliminación de viñedos y la destrucción de vinos. Se erradicaron en Mendoza 17,000 ha de viñas. De 100,619 ha existentes en 1936 se pasó a 83,605 en 1938, este valor se mantuvo hasta 1944 inclusive, momento a partir del cual se autorizó el reinicio de las plantaciones en toda la región (Rodríguez, 1968:3 y 5). Resultaba una paradoja de la historia: casi las mismas hectáreas implantadas con promoción estatal en las dos últimas décadas del siglo XIX, fueron destruidas por el poder del Estado, aun cuando uno fuera provincial y el otro federal. En San Juan, el peso de la crisis fue considerablemente menor debido a una tradicional diversificación productiva en vinos, alcoholes, pasas y uva en fresco.

El crecimiento económico generado en el país por la industrialización sustitutiva de importaciones fue acompañado por el viñedo desde 1945, cuya expansión se prolongó hasta la segunda mitad de la década de 1970.

En ocasiones, el granizo y las heladas moderaban la oferta de uvas y contribuían a equilibrar la producción y el consumo, guardando aceptables niveles en la rentabilidad de empresas grandes y medianas capitalizadas, en las etapas agrícola, industrial y comercial; pero hubo otras crisis que implicaron cambios forzados como la fabricación de mostos concentrados o la destilación de caldos para obtener alcohol, la fijación de cupos de comercialización, adquisición de excedentes por parte del Estado, entre otros. En este aspecto, los gobiernos de la región avanzaron en la intervención transformando a sus estados en empresarios. Mendoza incorporó a su patrimonio la gran empresa vitivinícola GIOL en 1954, con el objetivo de regular el mercado de vinos y defender a los viñateros sin bodega. Diez años después, San Juan creó la Corporación Agroeconómica, Vitivinícola, Industrial y Comercial (CAVIC), con similares propósitos reguladores.

El mercado vitivinícola, particularmente el de vinos, sufrió históricamente las más variadas regulaciones. Desde la década de 1960 fueron conformando una maraña legal heterogénea y contradictoria. El Estado nacional sancionó una Ley general de Vinos en procura de asegurar el desarrollo vitivinícola en

el país. La Ley 14.878 del año 1959 sustituía la vigente 4,363 de 1904 y creaba el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), organismo federal autárquico que, desde 1960, comenzó a aplicar y aun a diseñar políticas para el sector en todo el territorio, determinar la genuinidad de los caldos, controlar la producción y la comercialización, promover la industria y el consumo, etc. Hacia la finalización del siglo XX, unas setenta normas modificaron aquella Ley, muchas de ellas contradictorias.

Una diversa legislación introdujo permanentes distorsiones en el mercado durante casi cuatro décadas y, combinada con otro tipo de leyes que mencionaremos más adelante, fueron generando problemas cada vez más graves y postergando posibles alternativas de solución. En general se buscaba, como se hizo invariablemente desde la primer crisis (1901-1903), controlar la oferta para mantener precios que aseguraran cierta rentabilidad. Una ley nacional de 1982 (Nº 22.667, de Reconversión vitivinícola), que buscaba producciones de calidad a través del cambio en los cepajes, estableció el bloqueo de grandes volúmenes vínicos, prohibió su despacho al mercado y determinaba que el INV debería fijar, en los años sucesivos, cupos de producción de vinos comunes. Un decreto posterior (Nº 440/84) establecía que, en función de las condiciones del mercado, se habilitarían cuotas bimestrales (llamadas prorrato) para que los propietarios de vinos pudieran comercializar.⁶ En el nivel regional, la sociedad estatal Giol en Mendoza y CAVIC en San Juan, intervenían en el mercado con precios sostén de la uva -por encima de valores de mercado- para ayudar a los viñateros sin bodega y evitar conflictos sociales, o les elaboraban el vino, con lo cual incrementaban las existencias de caldos, formaban precios y generaban fuertes déficit a los fiscos provinciales.

Neoliberalismo y Estado ausente

La presidencia de Carlos Menem, iniciada en julio de 1989 en medio de un proceso hiperinflacionario y con gravísimos conflictos sociales, abrió las puertas a la aplicación de políticas basadas en la más cruda ortodoxia económica seguidas de una irrestricta adhesión al credo neoliberal del Consenso de Washington. La política cambiaria, que estableció un tipo de cambio fijo (en

⁶ Más información sobre este tema en Daniel Aspiazú y Eduardo Basualdo (2000).



realidad un seguro de cambio) con una clara sobre evaluación de la moneda nacional (1991), sería un elemento definitorio en las transformaciones que se avecinaban.

En este contexto fue dictado el Decreto 2.284/91 que desreguló abruptamente todas las actividades económicas en el país, y

la confianza en la capacidad autorregulatoria de los mercados [...] pasó a constituirse en uno de los ejes de buena parte de las políticas públicas que, por un lado, han derivado en el desplazamiento o minimización del poder regulatorio del Estado y, por otro, han tendido a favorecer y/o consolidar posiciones oligopólicas u oligopsónicas del mercado.⁷

En concreto, esta norma liberó al sector vitivinícola en todas sus etapas, ello permitió la expansión del viñedo, la instalación industrial y la comercialización, sin restricciones, de vinos y subproductos, anulando, inclusive, la legislación que obligaba al envasado en origen de los vinos para minimizar fraudes. Las funciones del INV fueron limitadas exclusivamente a las de controlador de la genuinidad de los vinos. Se llegó a la disolución de este organismo en 1996, decisión que hubo de ser revisada casi de inmediato por presión de las provincias productoras y de las propias cámaras empresarias.

El regreso del Estado promotor

El retiro del Estado nacional actuó como impulsor de reacciones regionales. En 1994, frente a una crisis de sobreproducción, Mendoza y San Juan firmaron un tratado (ratificado por leyes provinciales), se creó el Fondo Vitivinícola Mendoza y el Fondo Vitivinícola San Juan. Se trata de personas jurídicas de derecho público no estatal que se financian con aportes privados sobre cada kilogramo de uva vinificada (\$0.01) y montos equivalentes a cargo de los Estados provinciales. Los Fondos son administrados por el sector privado aunque cuentan con representantes estatales. Sus objetivos principales están centrados en la promoción integral de la actividad vitivinícola y la exportación de sus productos. La recaudación proveniente de uvas finas vinificadas es dedicada enteramente a actividades de promoción de los vinos finos, lo cual genera beneficios que retornan al sector privado.

⁷ Ibidem, p. 46.



Entre sus logros más significativos ha estado la fijación anual por consenso entre las dos provincias de un porcentaje de uvas comunes que deben ser sustraídas de la vinificación y destinadas a la elaboración de mostos (jugos) concentrados y sulfitados. De esta manera se ha logrado estabilizar la oferta de uvas de vinificar y mantener los precios -dentro de rangos aceptables- de los vinos comunes o de mesa y, paralelamente, se ha dado un gran impulso, basado en la certidumbre de obtener materia prima, a la industria del mosto, que ya exporta 85% de su producción y representa alrededor de 25% de las ventas externas de la vitivinicultura regional. Las uvas destinadas a la elaboración de mostos están eximidas del pago de contribución a los Fondos, lo que constituye un incentivo adicional para el productor agrícola.

La Fundación Pro Mendoza, organismo paraestatal que cuenta con gestión privada y financiamiento del fisco, tiene una activa estrategia promocional del vino y otros bienes.

En 1999, la Ley nacional 25.163 estableció la normativa para posicionar los vinos argentinos al fijar un sistema para el reconocimiento y protección de los nombres geográficos del país. Es decir, se habilitó la indicación geográfica e indicación de procedencia, así como la denominación de origen controlada (DOC). Esta ley, no surgida por decisión de la administración Menem, constituye un marco adecuado para incentivar estos elementos que hacen la calidad de los vinos, y designó al INV como autoridad de aplicación, asesorado por los gobiernos provinciales, universidades y el sector privado. Ya existen en Mendoza tres zonas de DOC (Maipú, Luján y San Rafael)⁸ y empresas que han solicitado indicación geográfica para sus vinos. San Juan marcha en igual sentido, pero con retraso.

Finalmente, la Ley nacional 25.849/03 y su decreto reglamentario 1.191/04 creó la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR), también con la figura de persona de derecho público no estatal, con el objetivo de gestionar y coordinar la implementación del Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 PEVI. Este Plan, ya en marcha, es una herramienta significativa para el diseño y aplicación de políticas de largo plazo para el sector.

⁸ En rigor, Mendoza se adelantó en esta cuestión. La ley provincial 5.999, de 1993, creó en el ámbito de su jurisdicción las Denominaciones de Origen Controladas.



Sus objetivos son similares a la ley nacional 18.905/70 (Política Vitivinícola Nacional), a la que nos referiremos seguidamente. Se promueve la organización e integración de los actores de la cadena productiva, la innovación, etc., para ganar mercados externos y consolidar el interno.

El directorio, mixto, está integrado mayoritariamente por el sector privado (incluyendo al presidente). El organismo se financia con aportes de las provincias y los productores de uva, mostos y vinos. Mendoza y San Juan discuten allí los porcentajes de uva que se destinarán a la elaboración de mostos, a través de los Fondos Vitivinícolas, designados órganos de aplicación.

Crisis interna, "globalización" y respuestas

Pese a numerosas evidencias que indicaban la profundización de situaciones críticas para el sector vitivinícola, desde 1970 continuó en la región la plantación de nuevos viñedos de baja aptitud enológica, fomentada indirectamente por leyes nacionales. La Ley 18.905/70 propiciaba, acertadamente, integrar verticalmente las diversas etapas de la vitivinicultura, mejorar las estructuras de costos y otras más. También fijaba como objetivos diversificar la producción e incrementar las exportaciones. Sin embargo, los créditos y las desgravaciones impositivas ofrecidos por la ley, combinados con los efectos de las otras leyes sólo lograron potenciar el principal aspecto negativo del modelo: la expansión de la oferta. A ello se sumó la Ley 20.954/74, que incentivó la incorporación de zonas áridas a la actividad agropecuaria mediante riego con aguas subterráneas. Las inversiones surgirían de desgravaciones tributarias nacionales, implicando, en consecuencia, un alto costo fiscal. Estas leyes dieron lugar al desarrollo de nuevas plantaciones, mayoritariamente de cepajes comunes, localizadas sobre todo en la periferia de los oasis y caracterizadas por su gran tamaño (de cientos de hectáreas hasta más de mil) aunque hubo algunos casos de aplicación de tecnologías avanzadas e integración industrial, concretadas por tradicionales empresarios del sector, pero además por agentes provenientes de otros sectores económicos y de otras regiones (Furlani et al., 1991). Esta legislación favoreció sólo a empresas muy capitalizadas.

Para ser justos, no podemos soslayar el hecho de que el empresariado, como toda la sociedad regional (y nacional) debió aprender a sobrevivir adap-



tándose a reiteradas crisis políticas y económicas de fuerte impacto y consecuencias duraderas. La inestabilidad de los tipos de cambio, la inflación alta y los golpes hiperinflacionarios (1989 y 1990), desestructuraron relaciones sociales y destruyeron empresas, anularon o postergaron proyectos de inversión, ideas de innovación, etc. La ausencia de políticas exportadoras de largo plazo no contribuyó, como es obvio, a promover transformaciones en el sector ni a cambiar mentalidades empresariales.

Salvo puntuales excepciones, sólo se procuraba exportar cuando el mercado nacional se retraía colocando mayoritariamente los excedentes de vinos comunes y mostos concentrados, además de otros subproductos. Por ejemplo, entre 1937 y 1946 se exportaron mínimos de 5,000 y máximos de 28,000 HI anuales de vino argentino, mayoritariamente a granel y elaborados en Mendoza. A finales de los años cuarenta, con el aumento del ingreso de la población, esas ventas externas comenzaron a descender: 9,500 HI en 1947; 406 en 1952; 2,700 en 1963 y un repunte en 1968 (caída del ingreso, tipo de cambio favorable), con 29,000 HI. En este último año, los valores del vino eran insignificantes en términos porcentuales (5%) frente a los mostos (19%), la uva en fresco (27%) y las pasas (16%) (INV, 1969:183,181,188 y 191). Como se aprecia, se trata de volúmenes erráticos, demostrativos de la inexistencia de una política pro-exportadora por parte del Estado, pero también de estrategias de los empresarios en la misma dirección. Las exportaciones de pasas y de uva en fresco, salidas sobre todo de la estructura más diversificada de San Juan, tuvieron también comportamientos irregulares, sin tendencia definida. No obstante, generaron más ingresos de divisas al país y contribuyeron a consolidar una posición históricamente favorable de esta provincia frente a las recurrentes crisis del mercado del vino que impactaban fuertemente en Mendoza.

El resultado de la incoherencia de las políticas públicas y las falencias de las estrategias empresariales fue una expansión descontrolada del viñedo regional que se detuvo hacia 1978, con graves consecuencias; y, desde mediados de la década de los ochenta comenzó una retracción sostenida de las superficies vitícolas de la región por diversas situaciones, entre las que sobresalía el descenso del consumo de vinos por habitante (86 litros en 1968; 60 en 1986).⁹ En efecto, desde un máximo histórico de 316,236 ha en 1978 (252,928

⁹ Esta retracción continuó y en la actualidad oscila en torno de los 30 litros, pero con tendencia a la estabilización y buenas perspectivas de remontar la curva descendente. Diversos factores se combinaron



en Mendoza y 63,308 en San Juan), el viñedo perdió posiciones y en 1989 el cultivo sólo cubría 236,065 ha (178,324 en Mendoza y 57,741 en San Juan) (INV, 1990:3). El descenso continuó hasta comienzos de los años noventa, cuando alcanzó 191,750 ha (145,651 y 46,099, respectivamente) (INV, 1992:7). Es decir que en sólo trece años se perdieron casi 124,500 ha de viñas, 39% en promedio para la región, con un impacto muy fuerte en Mendoza (42%) y más atenuado en San Juan (27%). Esta vez, la destrucción de riqueza fue una exclusiva respuesta del mercado.

La magnitud de la crisis, no obstante, generó oportunidades. En la década final del siglo pasado se inició un proceso de recuperación del cultivo, que prosigue actualmente con fuerte impulso, y cuyas características son diametralmente opuestas a las vigentes desde la modernización de fines del XIX. Se trata de la reconversión de variedades criollas a finas (que contaron con apoyo estatal) y el desarrollo de nuevas explotaciones vitícolas con exclusivos cepajes de alta calidad enológica y, en el caso de San Juan, se agregan cepas para uva en fresco. No ha sido éste un proceso lineal, porque junto con los nuevos viñedos, se produjeron erradicaciones, abandonos o regresión por abandono encubierto de antiguas plantaciones (Gutiérrez, 1996). Las erradicaciones y abandonos corresponden en general a explotaciones pequeñas en las cuales la inversión en tecnología es de difícil concreción por indisponibilidad de capital o bien, porque no se justifica en términos de rentabilidad. Se acentúa así la tendencia a una mayor concentración de la propiedad de la tierra, porque no hay políticas tendientes a agrupar a los pequeños productores o cooperativizarlos para racionalizar los recursos económicos y técnicos disponibles, asegurando rentabilidad a sus explotaciones. Los cuadros 2 y 3 permiten visualizar el proceso descrito en un marco de larga duración.

Los actores originados en la primera modernización permanecen, en términos generales, aunque después de un siglo han cambiado ciertas características y las relaciones entre ellos. El eslabón más débil, el contratista de viña, desaparece rápidamente reemplazado por administradores, de manera que

ron para achicar el mercado de vinos, entre los que podemos señalar la pérdida de poder adquisitivo en amplias franjas de la población, el temor a las falsificaciones nocivas para la salud y el cambio en los gustos del consumidor, que se vuelca cada vez más hacia la cerveza y bebidas gaseosas. Paralelamente, crece sostenidamente la demanda de vinos finos.



este actor, semi-empresario, se transforma en asalariado -o migra a las ciudades-, reforzándose la distribución regresiva del ingreso. El mercado de trabajo tiene alta precariedad, similar a la de principios del siglo XX, fruto de las políticas neoliberales de "flexibilización" de las relaciones laborales impuestas en la década de 1990 y no erradicadas aún.

El retroceso del viñedo que venimos mostrando no ha respondido sólo a causales económicas. Factores ambientales han motivado el abandono de zonas marginales poco productivas que fueron incorporadas en etapas del auge vitivinícola al calor de la intervención estatal, sobre todo en Mendoza. Además, tienen relevancia otros procesos, como la expansión de las ciudades; y un boom inmobiliario imparable: los barrios cerrados que se difunden en áreas periurbanas y provocan la "derrota" del viñedo y su expulsión de suelos especialmente aptos para producir uvas de altísima calidad.¹⁰

La reorientación del cultivo vitícola hacia cepajes finos ha modificado el mercado de tierras; lo ha vuelto altamente selectivo, tanto para la compra de viñedos existentes como para la adquisición de tierras incultas, que son incorporadas a la producción a base de tecnologías de riego de avanzada. La nueva demanda de inversionistas extranjeros -atraídos por los precios menores en relación a los de Europa o EE.UU.-, y argentinos extrarregionales, ha elevado considerablemente los precios de los inmuebles rurales. Se ocupan con viñedo nuevas tierras, vírgenes en su mayoría, en diversas zonas de Mendoza y de San Juan, por ejemplo los valles de Uco (departamentos de San Carlos, Tunuyán y Tupungato) en la primera y de Zonda¹¹ en la segunda. Estos valles, especialmente el de Uco, adquieren valor en la medida en que se han ido imponiendo los llamados "vinos de altura", en terruños con suelos pedregosos, bien insolados y con amplitudes térmicas muy marcadas, situados preferentemente por encima de los 1,000 m s/n/m. Los caldos de altísima calidad tienen creciente demanda en el mercado internacional.

¹⁰ Por ejemplo, una hectárea de viña de excelente calidad puede cotizarse hasta en 30 mil dólares, mientras que fraccionada en lotes, el propietario de esa misma superficie podría recibir entre 300 mil y 500 mil dólares.

¹¹ En Zonda y otras zonas de San Juan, se desarrollan nuevas fincas con tecnología de riego avanzada, aprovechando los denominados "diferimientos" impositivos dispuestos por el Estado nacional, otra forma de promoción de la formación de capital asumida por el fisco.

Cuadro 2. Región vitivinícola argentina.
Cantidad de viñedos por tamaño de explotaciones, 1900-2002

Tamaño (ha)	1990		1914		1968		2002	
	MENDOZA	SAN JUAN	MENDOZA	SAN JUAN	MENDOZA	SAN JUAN	MENDOZA	SAN JUAN
0 a 5	1.953	Sin datos			16.369	6.922	9.563	3.975
5 a 10	462	Sin datos			5.504	1.387	3.350	1.050
10 a 20	303	Sin datos						
20 a 25		Sin datos	5.250	5.402	3.207	846	2.408	740
25 a 30	90	Sin datos						
30 a 50	65	Sin datos	441	179	782	245	699	256
50 a 100	20	Sin datos	228	141	338	86	279	100
>100	7	Sin datos	241	132	147	17	95	22
TOTAL	2.900	Sin datos	6.160	5.854	26.347	9.503	16.349	6.143

Fuentes: elaboración propia con datos tomados de (1900) Rodolfo Richard-Jorba, "Conformación espacial de la viticultura en la provincia de Mendoza y estructura de la explotaciones", en *Revista de Estudios Regionales* 10, Mendoza, CEIDER, 1992. Sobre San Juan no hay datos. (1914), República Argentina, Tercer Censo Nacional 1914, Tomo V. (1968) Instituto Nacional de Vitivinicultura - INV-, Resultados del III Censo Vitícola Nacional -Ley 17.378-, Mendoza, 1969. (2002) www.inv.gov.ar/estadisticas

Nota aclaratoria: A los porcentajes se les ha quitado los decimales, redondeándose en más o en menos a partir de 0,5 puntos. En 1900, la clase de 20 a 30 ha está unificada. Las superficies corresponden al viñedo implantado al amparo de políticas de promoción fiscal. Para 1914 se reproduce la clasificación que hizo el Censo. En 1968 y 2002, las clases de 10 a 25 ha y de 25 a 50 ha están unificadas en las fuentes.

Cuadro 3. Región vitivinícola argentina.
Superficie con viñedos por tamaño de explotación, 1900-2002,
en ha y en porcentaje (%) del total cultivado, 1900, 1968 y 2002

Tamaño (ha)	1990		1914		1968	
	MENDOZA	SAN JUAN	MENDOZA	SAN JUAN	MENDOZA	SAN JUAN
195	3.381 (19)	Sin datos	42.454 (20)	15.278 (28)	23.458 (16)	8.589 (18)
195	3.305 (19)	Sin datos	40.088 (19)	10.040 (18)	24.431 (17)	7.620 (16)
195	4.212 (24)	Sin datos				
195		Sin datos	49.394 (24)	12.994 (24)	38.043 (26)	11.576 (25)
195	2.176 (12)	Sin datos				
195	2.481 (14)	Sin datos	27.171 (13)	8.524 (15)	24.183 (17)	8.831 (19)
195	1.339 (7)	Sin datos	23.065 (11)	5.685 (10)	18.771 (13)	6.819 (15)
195	936 (5)	Sin datos	27.341 (13)	2.369 (4)	16.068 (11)	3.488 (7)
195	17.830	Sin datos	209.513	54.890	144.954	46.922

Fuentes: elaboración propia con datos tomados de (1900) Rodolfo Richard-Jorba, "Conformación espacial de la viticultura en la provincia de Mendoza y estructura de la explotaciones", en *Revista de Estudios Regionales* 10, Mendoza, CEIDER, 1992. Sobre San Juan no hay datos. (1968) Instituto Nacional de Vitivinicultura -INV-, Resultados del III Censo Vitícola Nacional -Ley 17.378-, Mendoza, 1969.(2002) www.inv.gov.ar/estadisticas/registrodeviñedos

Nota aclaratoria: A los porcentajes se les ha quitado los decimales, redondeándose en más o en menos a partir de 0,5 puntos. En 1900, la clase de 20 a 30 ha está unificada. Las superficies corresponden al viñedo implantado al amparo de políticas de promoción fiscal. Para 1914 se reproduce la clasificación que hizo el Censo. En 1968 y 2002, las clases de 10 a 25 ha y de 25 a 50 ha están unificadas en las fuentes.



Entre las grandes transformaciones que registró la vitivinicultura regional, la privatización de Bodegas y Viñedos GIOL Sociedad del Estado, concretada por el gobierno de la provincia, marcó un hito en lo referente al retiro del Estado como empresario.¹² Lo mismo ocurrió con CAVIC en San Juan, aunque esta entidad tuvo otro tipo de dificultades desde la década de 1970, fue a la quiebra y terminó liquidada.¹³

Las transformaciones recientes, generalizadas desde fines de 1991, se manifiestan, entre otros aspectos, en una fuerte concentración de capitales (cultivos y bodegas), lo que marca una diferencia con la primera modernización porque está generando un proceso de integración vertical de las empresas. La concentración, además, está conduciendo rápidamente a reforzar una conformación oligopólica del sector -más marcada en Mendoza- (Richard, 2001), que caracterizó a la vitivinicultura local desde comienzos del siglo XX (Pérez y Richard, 1994; Rodríguez, 1912).

Los cambios conducen, asimismo, a una reorientación productiva hacia vinos finos y espumantes tipo champagnes y hacia la exportación, así como a la incorporación de tecnología extranjera de punta (agrícola e industrial, control de calidad, *marketing*) (Richard, 2004); esto marca el cambio cualitativo de mayor envergadura respecto de la primera modernización. La tecnología de riego presurizado, por ejemplo, elimina la tradicional acequia, aporta sólo el agua necesaria para cada planta y evita el lavado o la salinización de los suelos, además de ahorrar el valioso y escaso recurso hídrico. Si bien la inversión necesaria no es accesible para cualquier productor, este sistema se expande en toda la provincia, especialmente en el Valle de Uco, donde se concentra

¹² La gran bodega Giol fue fundada a fines del XIX por inmigrantes (Juan Giol, italiano y Bautista Gargantini, suizo) y, como se ha dicho, expropiada por el Estado provincial en los años cincuenta para regular el mercado de vinos y proteger a los pequeños viñateros sin bodega. Los procesos de desregulación promovidos por la ideología liberal desde la década de 1980, sumados a persistentes déficits de la empresa, condujeron a su privatización, quedando en manos de una Federación de cooperativas (FECOVITA). Esta Federación agrupa 34 cooperativas que reúnen unos 5,000 productores y controla alrededor de 15% del mercado nacional de vinos (comunes y finos). Posee, además 32 bodegas en toda la provincia.

¹³ La firma tuvo problemas económicos y financieros y el 20 de julio de 1980, mediante asamblea, los viñateros decidieron transformar la CAVIC en una cooperativa sin intervención estatal. A esos problemas se sumó una denuncia del gobierno por manejos irregulares con las partidas de vino, además del aumento de la deuda acumulada. El 26 de setiembre de 1991 la cooperativa se declaró en quiebra, con lo que la bodega fue clausurada y dejó de funcionar. En 1994 remataron sus bienes remanentes para pagar acreedores (*Diario de Cuyo*, San Juan, 1-10-2001).



buena parte de la inversión extranjera. Este espacio ha sido convertido en la avanzada de la difusión de nuevas tecnologías. En San Juan también se difunde y, aunque ignoramos las superficies vitícolas a las que ha sido introducido, sabemos que en 2000 más de 20% de la agricultura bajo riego empleaba este sistema.¹⁴

Hacia 1996 la superficie con viñedos de uvas finas en Mendoza representaba 35%, aunque en departamentos caracterizados por la excelente aptitud de sus suelos para la viticultura estos cepajes ya eran dominantes (66% en Tupungato y 70% en Luján) (Vinífera, 1997:30). Aunque no disponemos de datos actuales, una idea del cambio la da la magnitud del crecimiento de las variedades finas, especialmente las tintas. La región concentra 92% de la superficie vitícola nacional; en 1990 las tintas finas ocupaban en el país 33,762 ha que pasaron a 80,599 en 2004 (+139%); las blancas también crecieron, pero muy ligeramente (+14%). En Mendoza, 36% de los viñedos tenían en 2004 menos de 15 años, es decir que los años noventa marcaron un punto de inflexión, como venimos mostrando, expresado en este caso en la reconversión a uvas finas principalmente dedicadas a la vinificación. En San Juan, el cambio en este aspecto ha sido más acelerado, ha alcanzado la renovación de 46% de la superficie vitícola (INV, 2004), con un porcentaje significativo dedicado a uvas de mesa. El mayor desarrollo, como ya apuntamos, se observa en nuevos terrenos. Es en este punto donde reaparece, como empresa de servicio, el antiguo "contratista de plantación". A diferencia de aquel viejo contratista, su trabajo termina con la entrega de la finca "llave en mano".

Además de las nuevas tecnologías de riego, el avance del viñedo fino va acompañado de sistemas fitosanitarios de reciente desarrollo, introducción de clones (franceses, californianos o nacionales) libres de virus, cambios en la conducción de las plantas, mallas protectoras contra el granizo,¹⁵ etc. La conducción de las plantas en espaldero -que reemplaza al todavía dominante pa-

¹⁴ Sobre 99,906 ha cultivadas, 20,992 tenían riego presurizado (Omar Miranda, Difusión de tecnología de riego presurizado de bajo volumen en la provincia de San Juan, INTA, San Juan -dato tomado de internet). En Mendoza, aunque con mayores superficies, el porcentaje es menor, alrededor de 15%.

¹⁵ La tela antigranizo es la única protección efectiva contra este flagelo climático, pero entre los expertos en enología se discute si su aplicación afecta la calidad de la uva y, consecuentemente, la de los vinos, por lo que se hacen experiencias en escala piloto con las uvas destinadas a vinos de alta gama.



rral-, y nuevas técnicas de poda, tienden a asegurar buenos niveles productivos y alta calidad (INV, 1992: 13-14, INV 2004).¹⁶

La cosecha mecanizada va difundiéndose, aunque con lentitud; es aplicada en viñedos de buena calidad, pero no en los que producen uvas para elaborar vinos de muy alta gama. Su elevado costo tiene que compensarse con un determinado rendimiento por hectárea o bien, en relación al de la cosecha manual. Finalmente, es significativa la presencia de ingenieros agrónomos que no sólo dirigen el cultivo sino que interactúan con los enólogos, con el objetivo de lograr un manejo integrado de las etapas agrícola e industrial.

La actual industria del vino y un claro perfil exportador

Aunque desde mediados de la década de 1970, como efecto de la crisis ya mencionada, comenzó a buscarse una salida exportadora (cuadro 4) para los vinos y otros productos (mostos concentrados, alcohol, ácido tartárico, etc.), las ventas sufrían continuos altibajos. Si en 1978, por ejemplo, se exportaron 675,000 HI de vinos argentinos, al año siguiente sólo se vendieron 87,800 HI y en 1985 se enviaron al exterior 195,800 HI. Hasta ese año, aunque dominaban los vinos comunes (90%), no había una tendencia definida. El cambio parece sobrevenir con posterioridad, pero antes de la segunda modernización de los noventa. En 1986 se exportaron 198,300 HI de los cuales 79% correspondieron a vinos de mesa (99% originado en Mendoza) y 21% a finos y especiales (95% en promedio, de Mendoza) (INV, 1987). En los años noventa, las transformaciones que venimos mostrando han reforzado la tendencia hacia la producción y exportación de caldos de calidad. En 1998, por caso, la Argentina exportó 538,800 HI de vinos finos, 94% de los cuales fueron elaborados en Mendoza. En cambio, de los 540,900 HI de vinos comunes vendidos al exterior, sólo 67% correspondió a caldos locales y el resto a otras provincias, principalmente San Juan (Los Andes).

¹⁶ El sistema en espaldero es menos productivo que el parral, pero asegura mejor calidad de la uva porque recibe mayor exposición solar directa. La menor producción por planta suele ser reemplazada por una mayor densidad de cepas por hectárea. El cambio en la conducción acompaña al retroceso de las uvas comunes, particularmente las rosadas. En Mendoza, en 1991, el parral ocupaba el 55% de la superficie; en 2004 descendió al 51%. En San Juan el cambio ha sido más drástico: 98% de parral en 1991 y 86% en 2004.



En la fase industrial, la actual modernización ha estado claramente centrada en la incorporación de tecnología de punta importada, la cual, aunque bastante difundida, ha sido adoptada por las empresas más capitalizadas. Incluye tanques de acero inoxidable, equipos de frío y el empleo de gases inertes para mejorar sabores e impedir el deterioro de los caldos, es decir, se controla la fermentación y se conservan aromas y colores. Está generalizado el empleo de barricas de roble (francés y americano) para la crianza de los vinos que requieren "madera". En general se procura mecanizar las operaciones y automatizar todas las que sea posible. En numerosas empresas se incorporan ingenieros industriales, entre otros recursos humanos, para estas tareas.

La inversión industrial fue (es) complementada con la construcción de nuevas bodegas (Bodega Bianchi para champagne, Viña Morandé, Flichman, Clos de los Siete, Salentein, Chandon -Bodega Terrazas-) o el reequipamiento y refuncionalización de las existentes (Callia, Esmeralda, Goyenechea, La Celia, Lagarde, Leoncio Arizu, Norton, Orfila, Santa María, Suter, Graffigna). El resultado, ya señalado, es la expansiva producción de vinos de alta gama, de los caldos de precios intermedios y otros relativamente bajos (los llamados "finitos"); y la etapa comercial orientada crecientemente hacia la exportación. La gran mayoría de las empresas, sean de capitales extranjeros, nacionales o regionales siguen ese camino, aunque debe señalarse que numerosas bodegas ya lo habían iniciado, exportando en menor escala, pero con cierta continuidad, con anterioridad a la década de 1990 (Chandon, López, Trapiche, Balbi).

El bienio 2004-2005 marca una tendencia bien definida al incremento de las ventas externas de la región. En efecto, en 2004 salieron del país 1,553,390 Hl de vinos (90% desde Mendoza y 5% de San Juan) y en 2005, 2,071,855 Hl (89% de Mendoza y 9% de San Juan y el resto de otras provincias). Más de la mitad de los vinos mendocinos y 40% de los sanjuaninos fueron varietales. Las exportaciones significaron en el bienio un ingreso a la región de más de 500 millones de dólares (INV).¹⁷ En cuanto al mosto, salido en su totalidad de la región, las exportaciones crecieron 30% entre 2004 y 2005, alcanzando el último año alcanzaron 1,020,660 Hl, con un valor FOB de 100, 3 millones de dólares (INV).¹⁸

¹⁷ En 2004, Mendoza exportó vinos por 212 millones y San Juan por 7.5 millones; en 2005, fueron, respectivamente, 2709 y 13.3 millones (Datos del INV, en Estadísticas, "Exportaciones", (www.inv.gov.ar)).

¹⁸ El mosto se elabora en 60% en Mendoza y el resto en San Juan.



El mercado interno registra un paulatino desalojo de los vinos comunes. En todo esto hay una forma de articulación entre el Estado y las empresas para facilitar la concurrencia al denominado "mercado global", más propiamente mercados del exterior.

Lo que hoy se observa es el fruto de la gran inversión, casi explosiva, en la agroindustria vitivinícola entre comienzos de la década de 1990 y 1998, cuando se atenuó como consecuencia de la profunda recesión económica que comenzó a sufrir el país y que condujo a la crisis casi terminal de diciembre de 2001. La devaluación de la moneda nacional en 2002 ha reiniciado la inversión y puede afirmarse que una proporción significativa de la industria vinculada al mercado externo (vinos y mostos) y la que coloca vinos finos en el mercado nacional tiene un equipamiento con estándares de nivel internacional (Aipiazu y Basualdo, 2000: 126).¹⁹ Por otra parte, son numerosas las bodegas que cuentan con certificaciones de calidad y de control ambiental, entre otras.

Estrategias y caracterización empresarias

El proceso descrito continúa su curso en el presente y suma complejidad a los intentos clasificatorios de algunos estudiosos que buscan explicarlo basados en un abordaje exclusivamente económico.

Tanto la inversión extranjera directa (IED) como la nacional extrarregional no tienen un patrón definido. Los inversores han comprado empresas existentes integradas, o han adquirido viñedos o, directamente, tierras vírgenes para poblarlas con cepas selectas y construir nuevas bodegas.

Algunos factores constituyen atractivos clave para la IED: los precios diferenciales de la tierra en relación con EE.UU. y Europa se combinan con el óptimo ecológico que alcanzan diversas variedades de vid en Mendoza (también en San Juan y otras provincias productoras) y con el efecto demostración de los premios internacionales a los vinos de esta provincia que aumentan año a año; también cabe mencionar el paisaje agrario de viñedos al pie de los Andes nevados y el constante desarrollo del turismo por los llamados *camino del vino*. Para los capitales chilenos se agrega otro factor de peso: el agotamiento en su país de origen de la disponibilidad de tierras aptas para la viticultura,

¹⁹ Entre 1990 y 1999 se invirtieron 523 millones de dólares, en tanto se estimaba que para el periodo 2000-2005, se invertirían otros 120 millones.



límite que la región -y otras zonas de la Argentina- está lejos de haber alcanzado.

Los actores presentes en la vitivinicultura de comienzos del siglo XXI en la región, aunque similares a los de la primera modernización, tienen ahora otras dimensiones. Se establecen relaciones tal vez con asimetrías menos marcadas, particularmente en los mercados de uvas y vinos finos, en los que la identificación de variedades, su sanidad y otros parámetros deben responder a estrictas normas de calidad.²⁰ Los productores de mostos son los nuevos actores; y forman un oligopsonio que genera discusiones y divide a las dirigencias, empresarias y gubernamentales de Mendoza y San Juan.

Sin embargo, la principal diferencia con los comienzos de la vitivinicultura moderna está dada por la gran cantidad de agentes y empresas extranjeras y extrarregionales que conforman un nuevo empresariado, muy heterogéneo. Los extranjeros de hoy no son los inmigrantes del pasado, que masivamente construyeron, acumularon y decidieron en la región. Los más destacados, incluyendo también a los inversores argentinos extrarregionales, o son conglomerados de empresarios cuyos accionistas y directivos no están en el país o en la región, o son personas físicas representadas por administradores o gerentes. Todas estas empresas son altamente profesionalizadas, con ejecutivos y mandos medios que presentan amplia movilidad vertical y rotación en el mercado.

Con esta caracterización no agotamos el variado universo de la vitivinicultura. Muchos de los productores locales se desprendieron de firmas líderes, algunas de dimensiones gigantescas (Santa Ana, Peñaflo-Trapiche y otros), pero un segmento importante ha reinvertido en viñedos y bodegas de menor tamaño para producir exclusivamente vinos de alta gama (premium, superpremium y ultrapremium) para diferentes franjas no masivas del mercado interno y para la exportación. Cuentan a su favor con el conocimiento del medio, del negocio y las relaciones previas establecidas en el ámbito comercial. Aunque en general constituyen sociedades anónimas como forma jurídica, son en realidad empresas familiares.

²⁰ Aunque las relaciones asimétricas siguen siendo notorias en la pirámide social de la vitivinicultura, los viñateros, particularmente los productores de uvas finas, suelen establecer convenios de producción para bodegas muy importantes, que aportan asesoramiento técnico a fin de asegurarse los estándares que requieren para sus elaboraciones. En estos casos, hay horizontes de certidumbre en el productor vitícola en lo que hace a estabilidad de precios y seguridad en la colocación de su cosecha.



A la inversión inicial de los grandes grupos extranjeros se agregan fusiones posteriores que amplían no sólo su potencial productivo sino su inserción en los circuitos de comercialización internacional. En este sentido, los antiguos comerciantes extrarregionales reaparecieron con otras formas y concluyeron integrándose hacia atrás. Estas empresas extranjeras vuelven más complejo el proceso de transformaciones, no sólo por sus inversiones directas sino también por alianzas con empresas de la región.²¹ En los noventa, el grupo Allied Domecq (inglés) -o sus controladas- compró una prestigiosa y tradicional bodega mendocina, Navarro Correas, productora de vinos y espumantes premium y superpremium; otra bodega, Balbi-Calvet, elaboradora y exportadora de vinos finos y champañas; y, finalmente, adquirió a un fondo de inversiones argentino, dos importantes bodegas de San Juan: la bien posicionada Graffigna y otra más moderna, Santa Sylvia S.A.,²² localizada en el valle de Zonda (900 m s/n/m). El grupo Pernod Ricard (francés) - o sus controladas-, comenzó por comprar las bodegas Etchart, con establecimientos en Mendoza y en la provincia de Salta. En 2005 Pernod absorbió a Allied Domecq. Esta fusión tuvo que ser aprobada por el gobierno nacional porque el grupo francés se ha convertido en el mayor fabricante de bebidas alcohólicas del país y ha quedado obligado a desprenderse de varias marcas de larga trayectoria, aunque no de vinos.²³ El nuevo grupo ha iniciado la construcción de un hotel con spa en Cafayate (Salta), para adicionar el turismo al negocio del vino. Este ejemplo expresa claramente la integración hacia atrás en la vitivinicultura de dos grandes grupos extranjeros, comercializadores-distribuidores de otras bebidas y de vinos, que terminaron fusionados.

La misma estrategia cumplió una antigua firma argentina distribuidora y comercializadora de bebidas y vinos: Llorente Hnos. La tradicional bodega Toso le elaboraba vinos y champañas para su marca "Federico de Alvear". En

²¹ Puede accederse a una información amplia, aun cuando en parte haya perdido actualidad por la dinámica del proceso, en el citado informe de Daniel Aspiazu y Eduardo Basualdo.

²² Los vinos marca Xumek (sol huarpe) de esta bodega, en sus variedades Malbec y Syrah, han recibido varios premios, contribuyendo al avance de la vitivinicultura sanjuanina de calidad. Por ejemplo, diversas medallas de plata en los certámenes de cata organizados por los hoteles Hilton y Sofitel entre 2002 y 2004; y en el Vinandino 2003.

²³ La autorización es de abril de 2005 y fue otorgada por el Ministerio de Economía de la Nación. La empresa debe desprenderse de una antigua y prestigiada línea de licores, marca Bols; y del whisky *Old Smuggler*, entre otras.



la década de los noventa compró la bodega, continúa con su marca y con la original ("Toso"), y atiende franjas diferentes del mercado.

Se registran también alianzas estratégicas entre firmas extranjeras y regionales, particularmente en Mendoza, para potenciar fortalezas y penetrar y consolidar franjas de mercado interno y externo. Además de las mencionadas, hay inversiones de EE.UU. (familiares y de fondos de inversión), Portugal, Francia, España, Holanda, Japón, Chile, tanto de grandes grupos como de pequeños y medianos empresarios.

Actualmente tienen un gran desarrollo las llamadas bodegas boutique, pequeños emprendimientos vitivinícolas -alrededor de 100 en Mendoza- dedicados a la elaboración de vinos premium y ultrapremium para la exportación, el consumo en ciertos establecimientos gastronómicos o para su venta en casas comercializadoras de esta franja de vinos. Sus producciones son muy limitadas, de algunos miles de botellas, pero requieren fuerte capitalización por el tipo de producto que están enviando al mercado. Estos casos también reúnen inversores locales, extrarregionales o extranjeros, que actúan separadamente o en sociedad.

Es un hecho que en el sector se va manifestando un proceso de oligopolización, como ya hemos expresado, que no sólo abarca la franja de vinos comunes, donde dos grupos controlan alrededor de 50% del mercado, sino también en el de vinos finos (Richard, 2001). En este último caso, el proceso se consolida por las recientes fusiones y adquisiciones de empresas. Ocurre lo propio con el mercado de mostos (concentrados -con y sin alcohol- y sulfitados), un producto en el que diez empresas controlan 85% del subsector (elaboración y exportación) (Sala, 2004:5).

Si bien entre los productores de vinos hay múltiples situaciones, todas tienen un común denominador: su dependencia de la comercialización. Sin una eficaz inserción en circuitos y redes comerciales, muchas nuevas bodegas desaparecerán o serán absorbidas por otras empresas.

Sin dejar de reconocer la importancia de algunas de las empresas extranjeras que hoy actúan en la región, consideramos que no debería hablarse de transnacionalización del sector o transnacionalización de empresas (Neiman y Bocco, 2005)²⁴ sin precisar muy bien los conceptos; y, además, debería

²⁴ Estos autores presentan, en realidad, la coyuntura actual de la vitivinicultura en Mendoza (no de la Argentina). Constituye un trabajo de interés tanto por el análisis como por el intento clasificatorio de las



demostrarse que la extensión del fenómeno "transnacionalizador" se ha convertido en dominante, como para justificar la aplicación del concepto al proceso descrito.²⁵ Está claro que hay inversión extranjera; que muchas empresas sobresalientes de la región cambiaron de manos y sus decisiones estratégicas se adoptan en otras latitudes, pero la agroindustria vitivinícola tiene una enorme variedad de actores y un gran número de agentes económicos (productores y empresas), todavía mayoritariamente de capitales regionales o nacionales. El mayor peso de las empresas extranjeras está reflejado en las exportaciones, pero aun así el capital nacional conserva un lugar muy significativo. En 2004, por ejemplo, de las 25 mayores bodegas exportadoras, 13 son de capital extranjero dominante (52%), pero sus envíos al exterior alcanzaron 44.56% del valor vendido por este conjunto (Los Andes, 2005:2),²⁶ de modo que, aunque incompletos (hay más de 130 exportadores en el país), los datos disponibles sugieren que el capital nacional conserva una importancia no menor.

Por otra parte, en esta precisión conceptual que estimamos necesaria, aplicar el término transnacional a una empresa sería correcto en tanto designara capitales provenientes del exterior. Sin embargo, su uso más aceptado es asimilable al de empresa multinacional y está referido a compañías que instalan filiales, en número variable, en diferentes países (de dos a seis). Barbero y Ceva señalan, acertadamente a nuestro juicio, que la teoría de las empresas multinacionales está basada en "las grandes empresas gerenciales estadounidenses, en la segunda posguerra" (Barbero y Ceva, 2004:84), lo que difi-

empresas. Pero faltan ciertas precisiones conceptuales. Plantean que "para enfrentar el fenómeno de la transnacionalización en nivel de lo local" las empresas diseñaron nuevas estrategias que iban desde mejorar la producción y la comercialización hasta posicionarlas en el mercado para aumentar su valor y venderlas a la competencia extranjera al mejor precio posible (p. 212). Seguidamente hablan de la "transnacionalización" de empresas (p. 213); y utilizan como sinónimos los términos "empresas multinacionales" o "empresa internacional" (pp. 213 y 221). En el título, por lo demás, se refieren a la "transnacionalización de la vitivinicultura" en el país, es decir que englobarían al conjunto del sector.

²⁵ Entre varios autores que se refieren así al sector, ver Daniel Aspiazu y Eduardo Basualdo.

²⁶ Existe un margen de error de nuestra parte (2 bodegas, 8%) pues resulta muy difícil establecer en todos los casos la propiedad mayoritaria del capital. En 2005, con datos muy parciales, de los cuatro principales exportadores, tres son de capitales extranjeros (Peñaflor-Trapiche-Finca Las Moras, Fondo DLJ, EE.UU. y socios argentinos; Trivento -Concha y Toro, Chile); Norton (Austria); y uno regional (Bodegas Esmeralda, Grupo Catena) (La Nación, Economía y Negocios, Buenos Aires, 9-2-06).



culta el análisis de un proceso bastante novedoso como el de la vitivinicultura de Mendoza y San Juan. En este sentido, hay empresas que sin duda son transnacionales como la mencionada Pernod Ricard, o Seagram, o el grupo Marubeni (Japón) o, propiamente en el sector vitivinícola desde sus orígenes, la casa Moet & Chandon.

Del resto, se hace difícil considerarlas empresas transnacionales. Algunas inversiones, como las de las principales bodegas chilenas, aun cuando operan como unidades empresarias independientes de sus matrices y con otros nombres, sólo constituyen una dispersión geográfica muy cercana y una diversificación de sus productos con calidades diferentes a las de su país de origen, que aprovechan la sinergia de la inserción previa de las grandes firmas chilenas en el mercado internacional de vinos.

Lo mismo cabe apuntar de otras empresas extranjeras, vinculadas o no con la vitivinicultura. Algunas inversiones las inició, por ejemplo, Michel Rolland -uno de los enólogos más prestigiosos del mundo- en 2001, en sociedad con empresarios franceses, algunos de los cuales participan en el negocio vitivinícola en su país. Este grupo está implantando viñedos extensos que ya superan las 350 ha -sobre un predio de 880 ha- y construye pequeñas bodegas (serán siete en total) en el Valle de Uco. Clos de los Siete, con una inversión de 50 millones de dólares, es propiedad de famosas familias francesas, entre ellas, Rothschild, Dassault y Père Vergés. De las tres bodegas ya construidas, dos están activas (Monte Viejo y Flecha de los Andes) y elaboran vinos superpremium, casi exclusivamente destinados a la exportación (Francia, Inglaterra, EE.UU., Holanda, Japón). Bodegas Salentein tiene estrategias semejantes. Es propiedad de un empresario holandés que primero invirtió en estancias agroganaderas en el este del país y luego se inició en la vitivinicultura, también en las nuevas tierras del Valle de Uco (más de 300 ha de viña); construyó una bodega -Salentein- para vinos ultrapremium y otra -Finca El Portillo- para vinos varietales (LClub del vino, 2004). En ambos casos, la empresa produce para el mercado interno y la exportación, aprovechando sus vínculos previos con el exterior. Ha agregado, además, un hotel para "turismo rural" en la propia finca, con capacidad para una docena de huéspedes de muy alto nivel de ingreso. Esta es una actividad que crece en Mendoza con diferentes variantes (hoteles, museos y restaurantes en bodegas), y agrega valor al sector y a la economía regional.



Retomando lo que decíamos acerca de la necesidad de precisar los conceptos, dentro de la diversidad de ejemplos, resulta apropiado, en algunos casos, hablar de familias multinacionales, expresión que tomamos de Barbero y Ceva (Barbero y Ceva, 2004), más que de empresas transnacionales. Dos ejemplos podrían ilustrar esta cuestión. El primero corresponde al grupo Codorníu de Cataluña, España. En 1999 compraron tierras, unas 300 ha en Luján de Cuyo (Mendoza) e iniciaron la plantación de viñedos y la construcción de la bodega. La empresa, con el nombre de Séptima, desarrolla sus actividades con tecnologías agrícolas e industriales de avanzada y elabora vinos varietales puros, un bivarietal reserva y un espumante obtenido por el método tradicional ("María Codorníu"). Destina 20% al mercado interno y exporta el 80% restante. Lo destacable es que Séptima está dirigida por un miembro de la familia Raventós, principal propietaria del grupo Codorníu.

Otro caso es el de la bodega Norton, tradicional establecimiento productor de vinos finos (tiene vinos DOC), con grandes fincas vitícolas (más de 600 ha). Fue adquirida a comienzos de los años noventa por un empresario austriaco dedicado al rubro de piedras preciosas, con sede en Innsbrück. Como ya anotáramos, es una de las principales exportadoras y tiene muy fuerte inserción en el mercado interno, particularmente con vinos tintos. Esta empresa está dirigida por un hijo del comprador, radicado en Mendoza.

Por lo expuesto y por otros factores, consideramos que faltan muchos estudios sobre la vitivinicultura regional para tener un panorama claro del pasado reciente, del presente y poder hacer alguna proyección seria del futuro.

Trabas para el desarrollo industrial

La sobrevaluación de la moneda nacional y la apertura económica durante la década de 1990 jugaron un papel fundamental en la desindustrialización del país y de la región y, específicamente, impactaron en la industria proveedora de la agroindustria. Esa desindustrialización fue reforzada por la inversión extranjera reciente. Se interrumpieron, en buena medida, antiguos encadenamientos productivos regionales, algunos muy antiguos, al incorporarse al proceso productivo parte destacada de las tecnologías y equipos de bodegas más complejos, provenientes en su mayoría de los países de origen de algunos de los nuevos inversores. El empresariado local hizo otro tanto, si-



guiendo una lógica de comprar lo mejor -tecnología de punta- con precios y financiación que difícilmente podían obtenerse en el país (Richard, 2001).²⁷ Si bien hubo (y hay) un beneficio notorio para la empresa en cuanto agente económico, debe señalarse que la adquisición de maquinarias y procesos técnicos importados, refuerzan la tendencia hacia una nueva división internacional del trabajo, es decir, una especialización productiva del espacio agrícola provincial sustentada en la incorporación pasiva de tecnología extranjera. En este sentido, habría una especie de retorno al modo en que comenzó la modernización de las bodegas en el siglo XIX, con proveedores extranjeros, muchos de ellos sustituidos gradualmente con el surgimiento de talleres que fabricaron inicialmente bienes de baja complejidad. Pero hay una diferencia esencial: hoy "el conocimiento" no puede ser imitado o copiado porque está protegido internacionalmente.

Por supuesto, este nuevo proceso modernizador ha disminuido considerablemente la acumulación de capital local. Sin embargo, desde la devaluación de la moneda en 2002 hay una reactivación de la industria regional proveedora de la vitivinicultura, y se sustituyen importaciones, pero muchas empresas pertenecen ahora a capitales extranjeros que producen en la región o en el país con menores costos; algunos, inclusive, lo han hecho desde los noventa.

El recurso humano calificado, base del cambio

Los procesos de cambios recientes antes mencionados, si no son analizados en clave histórica, corren el riesgo de ser interpretados sólo como un fenómeno actual, producto de la llamada *globalización*, entendida ésta, por lo demás, como un puro hecho económico.

El tipo de cambio subvaluado de los años noventa favoreció la inversión extranjera en la compra de empresas vitivinícolas en funcionamiento, fueran líderes, exitosas o compañías con problemas económicos o financieros. En

²⁷ Entre 1991 y 2004, la participación del sector industrial de Mendoza en el PBG descendió del 28.7% a 16.1%. El proceso afectó a las empresas menos capitalizadas, las llamadas Mipyme (mini pequeñas y medianas empresas), 54% de las cuales desapareció en el periodo. No disponemos de información desagregada acerca de cuántas de estas firmas eran proveedoras de la vitivinicultura (datos tomados de Fundación Consenso y Rocío Aranda, en *La Bolsa 477*, Mendoza, Bolsa de Comercio, febrero/marzo de 2006, p. 4). La reactivación de 2002, al parecer, no ha tenido impacto sobre esta franja empresaria. Sobre San Juan no fue posible obtener datos comparables.



efecto, resultaba muy redituable para los empresarios de la región desprenderse de activos súbitamente valorizados en moneda extranjera a partir de 1991. Los diferenciales de precios con EE.UU. y Europa incentivaron, además, el desarrollo de nuevos viñedos y la construcción de bodegas. Un tipo de cambio subvaluado también resultó funcional para la acelerada modernización con tecnologías de punta, agrícola e industrial (cuestión que ha cambiado desde la devaluación de 2002). La desregulación terminó, asimismo, con algunas estructuras prebendarias y poco propensas a innovar y ampliar los mercados a base de ofrecer calidad. Esa misma desregulación facilitó la reorientación exportadora frente a un mercado nacional saturado de vinos comunes y con una demanda cambiando hacia los vinos finos y otras bebidas. También, el descenso del consumo motivado por la baja de ingresos de la población.

Pero todo el proceso transformador descrito no habría sido posible sin la existencia de bases previas de considerable solidez. Así como en la primera modernización la improvisación y la producción de masa fueron el único resultado posible frente a la inexperiencia o a la falta de capitales, el salto cualitativo reciente se asienta en un plano inverso al de comienzos del siglo XX.

Las transformaciones de los últimos quince años devinieron de un largo proceso madurativo, con muchas frustraciones, pero con un gran aprendizaje. Había capitales, infraestructura edilicia, experiencia industrial y ejemplos a imitar (Chandon entre las empresas transnacionales, bodegas Esmeralda, Trapiche, La Rural, López Hnos., Bianchi, Gaffigna y tantas otras, entre las bodegas regionales), tanto por las producciones de calidad como por cierta inclinación exportadora. Y fue esencial, sin ninguna duda, la existencia de recursos humanos altamente calificados sin los cuales, más allá de algún reputado enólogo extranjero, las bodegas de la región estarían técnicamente inhabilitadas para elaborar los vinos que hoy ofrecen; precisamente lo que ocurría durante la primera modernización con las consecuencias señaladas.

En este sentido, la Universidad Nacional de Cuyo (UNCu) comenzó a formar ingenieros agrónomos dedicados a la fase agrícola y también a la enología desde la década de 1940, complementando a los enólogos que se graduaban en las escuelas medias de Mendoza y San Juan. Pero el aporte más significativo lo dio en los años sesenta la congregación salesiana con la transformación de su Escuela Vitivinícola de Rodeo del Medio en la Facultad de Enología Don Bosco. Los licenciados en Enología y carreras afines de esta y otras Casas de



Altos Estudios, más una diversidad de posgrados ofrecidos, constituyen el núcleo duro de la transformación reciente de la vitivinicultura regional. Los graduados están al frente de las bodegas²⁸ y actúan en los organismos de I y D (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria -INTA, Universidades) o de contralor (INV). De manera que estos recursos humanos son los que abrieron paso y sostienen la actual producción de calidad de la región, ya reconocida internacionalmente.

La velocidad de las transformaciones a escala de empresas

Para concluir, describiremos rápidamente la evolución de dos de las empresas vitivinícolas de reciente instalación con la finalidad de mostrar la dinámica que se impusieron y los resultados obtenidos al presente. La escala productiva de ambas justifica la metodología pues representan diferentes estrategias de inserción en los mercados.²⁹

Una de estas empresas es Finca La Celia. Fue adquirida en 2000 por Viña San Pedro, S.A., una de las grandes elaboradoras y exportadoras de vinos de Chile, controlada a su vez por CCU, del grupo Luksic.

Situada en el departamento mendocino de San Carlos, en el Valle de Uco, sobre el piedemonte cordillerano a más de 1,000 m s/n/m, fue fundada alrededor de 1912 por Bernardo Quiroga, un hacendado y exportador de ganados a Chile. Con una extensión original de unas 1,000 ha, de las que 370 eran viñedos, La Celia decayó con el tiempo y fue fraccionada.³⁰ La bodega original se encontraba en estado ruinoso al momento de la compra por los empresarios chilenos. La inversión total alcanza al presente unos 30 millones de dólares, incluyendo 611 ha de tierra (140 estaban implantadas con viñas), el viñedo nuevo, el sistema de riego, los equipos para la bodega y la restauración del edificio.

El desarrollo del viñedo nuevo (260 ha) se hizo hacia las alturas pedemontanas. La empresa dispone hoy de un total de 400 ha, todas varietales finas

²⁸ Los graduados de Don Bosco integran los equipos técnicos o manejan las principales bodegas, por ejemplo las del Grupo Catena (La Rural, Escorihuela, Esmeralda, Catena Zapata), La Agrícola, Bianchi, Peñaflor-Tripiche, Etchart, Clos de los Siete, Chandon, Norton, Salentein...).

²⁹ La información de las empresas fue obtenida por el autor mediante encuestas abiertas.

³⁰ La Casa Chandon compró 400 de las 1,000 hectáreas, donde ha desarrollado viñedos.



debidamente separadas. Sobresalen el Cabernet Sauvignon (115 ha), Malbec (102), Syrah (31,5) entre las tintas y Chardonnay (37 ha) entre las uvas blancas.⁵¹ Completan el área cultivada otras variedades, algunas de las cuales han sido implantadas para experiencias en el desarrollo de nuevos tipos de vinos. La conducción de las cepas se hace en espaldero y domina el riego por goteo, que alcanza a 300 ha, abastecido por una represa de 50 millones de litros de agua de capacidad.

La búsqueda de calidad obliga a una baja producción por planta (2 ó 3 racimos), lo que da rendimientos escasos por unidad de superficie. La norma general es que a mayor producción, menor calidad de los vinos y viceversa. En tal sentido, La Celia registra rendimientos de 4,000 kg/ha para sus vinos "ícono", 8,000 a 10,000 para los ultrapremium y superpremium y entre 10,000 y 18,000 para las franjas de menores precios (vinos básicos). En algunos casos, se suple el menor rendimiento por planta incrementando la densidad, de modo que tienen superficies con densidades de 2,200 a 3,300 cepas, otras con 5,000 y unas pocas, para experiencias piloto, de hasta 7,400 plantas por ha. Al frente de la finca está un ingeniero agrónomo graduado en la UNCU.

El edificio de la bodega fue restaurado -para preservar su valor histórico- y refuncionalizado para incorporar las nuevas tecnologías. Se recuperaron las antiguas piletas de fermentación y conservación que, entre otros adelantos, tienen control automatizado de temperaturas. Estas piletas son utilizadas para los vinos de todas las categorías.

Todas las operaciones son realizadas con equipamiento de última generación, de acero inoxidable. Los tanques de fermentación, estabilización y conservación son de origen francés, lo mismo que los maceradores. Hay despalladoras, equipos de frío, llenadoras y etiquetadoras de fabricación italiana. Sólo algunos tanques han sido fabricados en Mendoza.

Para el estacionamiento de los vinos tintos, la bodega dispone de 2,300 barricas de roble francés, americano y de encina rusa. Estas vasijas, con un costo de 500 a 600 dólares cada una, tienen una vida útil de cuatro a cinco años. El primer uso corresponde a los vinos "ícono" (todavía sin marca), ultrapremium ("Finca La Celia Reserva") y superpremium ("La Consulta"). Los pre-

⁵¹ Otras variedades blancas son Semillón, Pinot Grigio, Sauvignon Blanc; y, tintas: Cabernet Franc, Merlot, Pinot Noir, Tannat y Tempranillo.



mium ("Furia") tienen madera a través de chips de acacia o roble incorporados a los tanques de acero. Los vinos básicos (categoría "C") no tienen guarda en madera.

La capacidad de vasija alcanza 6.5 millones de litros y la elaboración actual está en el orden de cinco millones. La bodega está a cargo de un enólogo principal y uno auxiliar, graduados en la Facultad Don Bosco; y, como supervisor de bodega actúa un ingeniero agrónomo egresado de la UNCu, de manera que en este caso se verifica la estrecha interrelación e integración que debe existir entre las ciencias agronómicas y enológicas para elaborar vinos de alta calidad. Fuera del ámbito de bodega, todas las operaciones son dirigidas por un ingeniero industrial (UNCu).

Es evidente la velocidad con que se realizaron los cambios en esta empresa partiendo casi de cero en materia edilicia. En la etapa agrícola el avance fue muy destacado, se duplicó la superficie cultivada en menos de un quinquenio.

La Celia exporta a 35 países, principalmente a EE.UU., Gran Bretaña, Canadá, Brasil, Irlanda y Finlandia. También elabora partidas para agentes de otros países quienes las comercializan con marcas propias; y vinos *kosher*, para el mercado interno y la exportación.

Cuenta con numerosas certificaciones de calidad (Normas ISO) y ha obtenido en el breve tiempo de un lustro diversos premios nacionales e internacionales. Su marca ultrapremium "La Celia-Reserva", en sus diversos varietales, ha recibido entre 2003 y 2005 en Alemania, Inglaterra, Canadá, Francia y Argentina, nueve medallas de oro, trece de plata y seis de bronce. Sus otros tipos de vino también han sido premiados.³²

Por supuesto, Finca La Celia no constituye el único, sino uno de muchos ejemplos de rápida inserción de los vinos regionales en los mercados y en posiciones de prestigio internacionales, que son las que dan identidad y reconocimiento a Mendoza y San Juan como la gran región vitivinícola argentina.

La otra empresa es un interesante caso de inversión para una producción integrada de pequeña escala, que encuadramos dentro de las bodegas *boutique*.

³² "La Consulta" fue premiado a partir de 2001 -sólo un año después de iniciadas las operaciones de la bodega- con 22 medallas de oro, plata, bronce y otras calificaciones en Gran Bretaña, EE.UU., Argentina, etc. En 2004, "Furia" recibió tres medallas de bronce en Londres.



Finca La Promesa, S. A. fue fundada en noviembre de 2002 por François Alexandre Passaga (francés), Mauro Villarejo y Florencia Delucchi (argentinos de Buenos Aires). El socio francés conoce el sector pues posee, entre otras actividades, un pequeño viñedo en Burdeos y una distribuidora de vinos en Madrid. Los socios argentinos son titulares de una empresa pequeña, localizada en la capital argentina, dedicada a servicios no vinculados con la vitivinicultura. Si bien se cuenta con un administrador residente en la finca, el presidente (M. Villarejo) realiza las inversiones y supervisa personalmente las principales operaciones de la firma con una presencia significativa en la finca.

Adquirida en diciembre de 2002, la finca está situada en el distrito Agrelo, departamento de Luján en Mendoza, a unos 990 m s/n/m. La superficie total es de 10.1 ha. Originalmente tenía cuatro hectáreas de parral de la variedad Merlot, de 50 años, tres hectáreas de uva mezcla conducida en parral y tres hectáreas incultas. El riego se hacía por manto (gravedad). Está dividida en cuarteles, y en tres años ha sido transformada y adecuada a los objetivos de la empresa. Al momento de la compra, los cuarteles 1 y 2 tenían 3.8 ha de Merlot, en parral, plantado en 1954. La estructura de sostén se encontraba debilitada y caída; y había plantas enfermas con malvón, muchos faltantes y poco vigor en general. Durante los años 2003 y 2004 se realizó un plan de nutrición para que recuperaran el potencial productivo, se replantaron todas las fallas y se arrancaron las plantas enfermas. Además, se modificó el sistema de poda, de modo que, en busca de mejor calidad, los cargadores³⁵ del parral se redujeron de cuatro o cinco a dos por planta.

El cuartel 3 tenía tres hectáreas de uvas con diversas variedades, todas mezcladas; y el 4 sólo era tierra inculta (2.25 ha). Se arrancó esa plantación y ambos cuarteles fueron replantados con Cabernet Sauvignon, Chardonnay, Malbec y Cabernet Franc, con conducción en espaldero alto.

Actualmente la superficie plantada alcanza 8.7 ha y recibe riego por goteo en su totalidad, para lo cual se construyó un estanque de 4,000,000 de litros, con dos bombas sumergidas de 5 HP. Resta implantar 0.3 ha. Otra media hectárea será ocupada por la bodega.

³⁵ El cargador es el brazo frutal que se deja, luego de la poda, para producir las uvas en la siguiente vendimia.



Trabajan en la finca dos obreros agrícolas permanentes y algunos temporarios son incorporados para labores estacionales. La habilitación de la bodega implicará nuevos empleos.

Los propietarios consideran que los mejores vinos nacen en el trabajo del viñedo, de modo que sólo elaboran el fruto de su finca, lo cual marca una diferencia de estos pequeños emprendimientos con las bodegas mayores, habitualmente adquirentes de uvas de terceros. Es una concepción del negocio similar a la de muchos pequeños productores franceses; y aunque la elaboración de varietales puros refleja cierta influencia californiana y parte de la demanda del mercado internacional, también mantienen la tradición bordelesa de hacer vinos de corte.

La primera elaboración de vinos se hizo en 2003, con 23,000 kg de uva Merlot y 23,500 kg. de uva mezcla enviada a granel. El vino varietal obtenido fue vendido a granel porque no reunía, a juicio de la empresa, las condiciones de calidad esperadas. Con la cosecha 2004 ya se obtuvo un vino de calidad con el cual salir al mercado. Ese año la producción alcanzó 23,500 botellas: 16,500 de la marca Trapezio (Merlot) y 7,000 de Trapezio ++ (Merlot-Bonarda-Malbec, criado en barrica),³⁴ el de máxima calidad. El vino se elaboró en una bodega alquilada y la empresa fue asesorada por una enóloga francesa³⁵ para el control de la cosecha y la elaboración.

La producción del año 2005 fue considerablemente menor, sólo 13,500 botellas de Trapezio (Merlot), debido a la mencionada modificación de la estructura del parral. En esta ocasión se elaboró en la Bodega Montequieto y, además del enólogo del establecimiento (Facultad Don Bosco), volvió a intervenir como asesora la enóloga francesa antes nombrada. En 2006, el vino fue nuevamente elaborado en esta bodega, ya sin asesoramiento externo. Además de la cuidadosa cosecha, se ha trabajado el ingreso de la uva a bodega en cajas de 16 kg y selección manual de los granos. Para 2007 se prevé la primera elaboración en la bodega propia y el desarrollo de un vino Icono, de corte. En el plano comercial, el 22 de Mayo de 2006 salió el primer contenedor a España con 16,000 botellas aproximadamente de Trapezio y Trapezio ++, de la añada

³⁴ Los precios al público en el mercado interno oscilan entre \$17 y \$20 para el primero y \$30-35 para el segundo (1 dólar = 3 pesos).

³⁵ Esta profesional dirige la bodega familiar en Burdeos, donde el socio F. Passaga elabora su vino.



2004, ya vendidas. Desde ese país, el vino será enviado al Reino Unido, Suiza, Polonia y otros lugares más.

Si bien las elaboraciones se han hecho en bodegas alquiladas, la empresa ha incorporado y utiliza actualmente parte de los equipos que demandará la bodega propia. Dispone de tres tanques de acero inoxidable de 10,000 litros, uno de 5,000 y siete de 200 litros, todos de fabricación local. Las demandas de la empresa que son satisfechas localmente, tanto por industrias como por productoras de servicios, contribuyen a generar encadenamientos y a relanzar lo que debiera volver a ser un proceso de desarrollo regional, fuertemente dañado en la década de 1990.

La construcción de la bodega será financiada con créditos que se gestionan y con recursos propios, entre los cuales se cuenta el *alquiler de hileras*, lo que constituye una innovación destacable para la formación de capital.³⁶ La inversión total en esta empresa sería cercana a medio millón de dólares, según nuestra estimación.

Esta empresa es un caso de clara sinergia entre la tradición y experiencia del viejo mundo y la inserción en el mercado europeo representadas por el socio francés; y la potencialidad del terruño del nuevo mundo, desarrollada por los socios argentinos, con el objetivo de lograr vinos de alta gama, mayoritariamente para el mercado externo y, en menor grado, para puntos de consumo especializados del mercado nacional.

Conclusiones

Un breve repaso de lo expuesto permite concluir que la primera modernización de la vitivinicultura a fines del siglo XIX, en Mendoza y San Juan, fue posible por la promoción y protección estatal. En este sentido, el modelo era semejante a los esquemas propios de la llamada industrialización por sustitución de importaciones (ISI) que caracterizó buena parte del siglo XX.

³⁶ El alquiler consiste en colocar una placa con el nombre del inversor en el extremo de la hilera y entregarle anualmente entre 45 y 60 litros del vino elaborado. A cambio, el inversor paga por adelantado una suma en euros que cubre cinco o siete años. Cada año deberá pagar, además, los gastos de envasado del vino. Sus botellas, de 750 cm³, las recibirá en Madrid o en Burdeos. Ya hay algunos inversores que han alquilado hileras. Estas personas reciben un boletín de la empresa con información sobre el desarrollo de la uva y del proyecto empresario en general.



En la década de 1970 este modelo cayó por su propio peso, encerrado en un mercado nacional estancado, con la producción sujeta a sobreproducciones o subconsumo. La propia dinámica de la crisis inició los cambios.

La transformación de la economía argentina iniciada 15 años atrás significó un cambio económico profundo basado en la apertura irrestricta de la economía y la desregulación de todas las actividades. El proceso desregulatorio aceleró la reconversión del viejo modelo desde comienzos de los años ochenta, transformándolo en una agroindustria orientada por las nuevas tendencias económicas (menor producción de commodities -vinos comunes- y expansión de los bienes con mayor valor, destinados a mercados no masivos -vinos finos, especiales y, crecientemente, espumantes-). Paralelamente, surgen nuevas actividades asociadas que incrementan la rentabilidad de muchas empresas, tal el caso del turismo, la hotelería y la gastronomía.

El viejo modelo se construyó, en buena medida, recibiendo masivamente inmigrantes -calificados o no- para desarrollar los cultivos, las bodegas y las industrias conexas. Las nuevas condiciones abren camino hacia la excelencia vitivinícola pero dificultan el desarrollo industrial.

Al fuerte protagonismo del Estado -nacional y provincial- entre las décadas de 1870 y 1970, se contraponen hoy la reducción de su compromiso, limitado a aportes financieros y acciones promocionales del sector vitivinícola. El mayor esfuerzo está ahora centrado en algunos empresarios innovadores y en las empresas. Pero sólo avanzan aquéllas suficientemente capitalizadas, pues la reorientación del sector hacia la exportación y la producción de calidad requiere una significativa inversión en tecnología y capital para mantener los vinos en guarda por periodos prolongados. En este sentido, los pequeños productores siguen padeciendo relaciones fuertemente asimétricas en algunos casos o, simplemente, se retiran de la vitivinicultura.

Por lo expuesto, ¿Se asiste a la conformación de un nuevo modelo o, por el contrario, sólo se trata de una evolución? En este último caso, se trataría de un proceso de maduración, que hizo su experiencia fundacional en un mercado cerrado sobre el que se pusieron a prueba tecnologías o se ensayaron elaboraciones con vistas a imponer determinados tipos de vinos para avanzar luego hacia la conquista de otros mercados. Numerosas continuidades confirmarían esa evolución. Es innegable la constante articulación entre el Estado y el sector vitivinícola, aunque la intervención haya oscilado al ritmo de las dife-



rencias políticas e ideológicas y de los intereses representados. Tuvimos así, Estado promotor, Estado empresario y regulador, Estado desregulador y, nuevamente, Estado promotor (integrado en estos últimos años con el sector empresario), aunque ninguno de ellos en *estado puro*. También hay continuidad en la formación de personal, cada vez más calificado, partiendo prácticamente de cero hasta llegar en la actualidad a una adecuada oferta y disponibilidad de excelente nivel profesional. Hubo, asimismo, productores preocupados por obtener vinos de calidad y exportarlos.

Si, por el contrario, estuviéramos frente a otro modelo, observamos que lo nuevo que se va imponiendo es la libre penetración de capitales extranjeros para capturar porciones de un mercado que promete alta rentabilidad. Esa libre circulación del capital es un fenómeno *global*. Y en este sentido, la región ofrece condiciones óptimas para ampliar el horizonte de una vitivinicultura de calidad (tierra, recursos humanos muy calificados, costos internacionalmente competitivos) que ya cuenta con productos prestigiados e inserción constante en el mercado internacional. Sin embargo, si el capital extranjero no llega a imponerse como hegemónico o dominante, aunque conserve un protagonismo destacado a escala local y regional, podríamos estar apenas en presencia de una segunda modernización, una mera estrategia adaptativa a las tendencias de un presente aún no concluido.

Nos resulta muy difícil, por ahora, desarrollar un análisis profundo y una explicación convincente, para el encuadramiento de los nuevos empresarios y empresas vitivinícolas. La heterogeneidad es muy grande, también la complejidad que se observa y, además, el dinamismo del proceso y la velocidad de los cambios dificultan su comprensión. Resulta claro, no obstante, que las fusiones, asociaciones, alianzas estratégicas, etc., presentes en esta etapa de la vitivinicultura, poco se diferencian de procesos que se verifican en las principales macrorregiones del mundo (Unión Europea, TLCAN, Mercosur). A escala de las empresas todas tienen en común -o buscan afanosamente- la esencialísima inserción en circuitos de comercialización aún antes de enviar al mercado su primera producción. Y esto puede ser una de las claves de su supervivencia.



Bibliografía

- Aspiazu, D. y E. Basualdo (2000) *El complejo vitivinícola argentino en los noventa: potencialidades y restricciones*. Santiago, CEPAL, (mimeo).
- Barbero, María Inés y Ceva, Mariela (2004), "Estrategia, estructura y redes sociales. El caso de Algodonera Flandria (1924-1950)", en *História Económica & História de Empresas*, VII.2, São Paulo, HUCITEC.
- Furlani, M., Gutiérrezde Menchón, M., Pérez, E., Richard, P. y Zamorano, R. (1991), "Transformaciones recientes en el oasis norte de Mendoza, Argentina", en *América Latina: Regiones en transición*, Madrid, Universidad de Castilla-La Mancha.
- Ferrer, Aldo (1996), *Historia de la Globalización. Orígenes del orden económico mundial*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Sala, G. (2004) "El mosto busca su identidad: en *Los Andes*, Suplemento Economía, Mendoza, 4-4, p. 5.
- Gutiérrez de Manchón, María J. (1996) "Retrosceso y reconversión de cultivos en los oasis de Mendoza", en *Mendoza: una geografía en transformación*, Mendoza, Facultad de Filosofía y Letras-Universidad Nacional de Cuyo.
- Harvey, David (1998) *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*, Buenos Aires, Amorrortu editores.
- Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) (1969) *Estadística Vitivinícola '68*, Mendoza.
- (1969) *Resultados del III Censo Vitícola Nacional 1968*, Mendoza.
- (1987) *Los productos vitivinícolas argentinos en los mercados mundiales-Año 1986*, Mendoza.
- (1990) *Estadística Vitivinícola Argentina, Año 1989*, Mendoza.
- (1992) *Estadística Vitivinícola Argentina-Año 1991*, Mendoza.
- (2004) *Estadísticas, "Superficie según antigüedad de los viñedos, año 2004"* (www.inv.gov.ar).
- Létourneau, Jocelyn (1993), "Canadá y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte: desafíos y problemas", en *CICLOS 4*, Buenos Aires, IIHES-UBA.
- Los Andes (2000) *Suplemento Economía*, 6-2.
- (2005) *Suplemento Economía*, 6-2.
- LClub del Vino no. 170, Buenos Aires, Agosto.
- Miranda, Omar (sin fecha) "Difusión de tecnología de riego presurizado de bajo volumen en la provincia de San Juan", San Juan, INTA, en www.inta.gov.ar/sanjuan/info/documentos



- Neiman, Guillermo y Adriana Bocco (2005) "Estrategias empresarias y trasnacionalización de la vitivinicultura en la Argentina", en Guillermo Neiman y Josefa S. Barbosa Cavalcanti (comps.) *Acerca de la globalización en la agricultura: territorios, empresas y desarrollo local en América Latina*, Buenos Aires, CICCUS.
- Pérez Romangoli, Eduardo y Richard-Jorba, Rodolfo (1994) "Una aproximación a la geografía del vino en Mendoza: distribución y difusión de las bodegas en los comienzos de la etapa industrial" en *Revista de Estudios Regionales 11*, Mendoza, CEIDER.
- Rapoport, Mario (1997) "La globalización económica: ideologías, realidad, historia", en *CICLOS 12*, Buenos Aires, IIHES-UBA.
- Richard-Jorba, Rodolfo (2001) "Modelos vitivinícolas en Mendoza (Argentina). Desarrollo y transformaciones en un período secular, 1870-2000", en *História Económica e História de Empresas IV.2*, São Paulo, HUCITEC.
- (2003) "El mercado de trabajo vitivinícola en la provincia de Mendoza y los nuevos actores. El contratista de viña: aproximación a un complejo sistema de empresarios y trabajadores, 1880-1910", en *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios 18*, Buenos Aires, PIEA-UBA.
- (2006) *La Región Vitivinícola Argentina, 1870-1914*, Bernal, Editorial Universidad Nacional de Quilmes.
- Rodríguez, Mario Domingo (1968) "Influencia de la estructura de los viñedos de Mendoza y San Juan en la exportación de vinos y uvas a los Estados Unidos" en *IDIA 252*, Buenos Aires, INTA.
- Rodríguez, Luis (1912) *La Argentina en 1912*, Buenos Aires.
- Santos, Milton (1996) *De la totalidad al lugar*. Barcelona, Oikos-Tau.
- Vinífera (1997) Mendoza, p. 30 (número extraordinario).



La industria láctea ante el proceso de reestructuración de la economía argentina en la década de 1990

*María Inés Barbero **

*Graciela E. Gutman ***

Fecha de recepción: enero de 2007.

Fecha de aceptación: agosto de 2007.

* Universidad de Buenos Aires/Universidad Nacional de General Sarmiento.

Correo electrónico: pbarbero@econ.uba.ar

** CONICET/Universidad de Buenos Aires.

Correo electrónico: ggutman@movi.com.ar



Resumen / Abstract

Este documento propone analizar la industria láctea a partir de un enfoque que combina una aproximación sistémica (complejos o tramas agroalimentarias) con una aproximación histórica micro (estudios de caso). Dos interrogantes centrales guiaron la investigación: ¿En qué medida la fuerte participación de empresas transnacionales (ET) en el sector en los años noventa generó cambios tecnológicos y organizacionales con respecto a la década previa? ¿Cuáles fueron las estrategias de las empresas locales que no absorbidas por las firmas globales para permanecer y seguir compitiendo en el mercado?

Consideramos que el enfoque micro-histórico puede ofrecer nuevas claves

In this paper, we propose to analyze the dairy industry through a systemic and a micro-historical approach. We want to answer two major questions: Which was the impact on technological and organizational changes generated by the transnational enterprises (ET) during the nineties and how differed from the previous decade? Which were the strategies of local enterprises, not absorbed by global firms, to stay and compete in the market?

We think that the micro-historical approach may offer new clues to understand the transformations experienced by the sector in recent decades. But we think also, that the case studies take a higher explicative dimension when they are rea-

para la comprensión del proceso de transformaciones experimentado por el sector en décadas recientes pero que, a su vez, los estudios de casos individuales cobran una dimensión explicativa mayor en la medida en que se llevan a cabo desde una perspectiva sistémica, que ofrece un contexto particularmente adecuado para el enfoque comparado. Un objetivo explícito de la investigación fue proponer una línea de investigación que articule tres dimensiones: sector, trama y empresa.

Palabras clave: industria láctea, empresas transnacionales, enfoque micro-histórico, sector, trama y empresa

lized from a systemic perspective, because this perspective offers an adequate context to make comparisons. An explicit objective of our research was to propose a research track that articulates three dimensions: sector, relations, and enterprise.

Key words: dairy industry, transnational enterprises, micro-historical approach, sector, relations, enterprise.

Introducción

Las reglas de juego económicas imperantes en la década de los noventa en Argentina -a partir de la apertura comercial, la desregulación de los mercados, las privatizaciones y la convertibilidad de la moneda- junto a los cambios en las condiciones regulatorias y competitivas en los mercados mundiales y regionales, el acelerado cambio tecnológico, y la profundización del proceso de globalización, impulsaron fuertes transformaciones en la estructura industrial del país. Reconfiguraciones productivas, tecnológicas y organizacionales, nuevas estrategias empresariales -en buena medida asociadas a las inversiones de empresas transnacionales- el surgimiento de poderosos actores en las etapas comerciales y logísticas de los complejos productivos, definieron la dinámica industrial en estos años. Los cambios en el contexto macroeconómico de fines del 2001 (devaluación, default interno y externo) profundizan algunos de los rasgos centrales de estos procesos, a la vez que introducen nuevas oportunidades y desafíos.

La evolución en la época de las industrias de la alimentación, y más en general de los sistemas agroalimentarios, se inserta en esta dinámica, caracterizada por fuertes procesos de concentración, centralización y transnacionalización del aparato productivo. Las industrias lácteas, sector productivo de larga data en el país, con una producción históricamente traccionada por la



demanda interna, constituyen un ejemplo a la vez relevante y revelador de estos procesos.

Este documento propone analizar la industria láctea a partir de un enfoque que combina una aproximación sistémica (complejos o tramas agroalimentarias) con una aproximación histórica micro (estudios de caso). Dos interrogantes centrales guiaron la investigación:

* ¿En qué medida la fuerte participación de empresas transnacionales (ET) en el sector en los años noventa generó cambios tecnológicos y organizacionales con respecto a la década previa?

* ¿Cuáles fueron las estrategias de las empresas locales que no absorbidas por las firmas globales para permanecer y seguir compitiendo en el mercado?

Consideramos que el enfoque microhistórico puede ofrecer nuevas claves para la comprensión del proceso de transformaciones experimentado por el sector en décadas recientes pero que, a su vez, los estudios de casos individuales cobran una dimensión explicativa mayor en la medida en que se llevan a cabo desde una perspectiva sistémica, que ofrece un contexto particularmente adecuado para el enfoque comparado. Un objetivo explícito de la investigación fue proponer una línea de investigación que articule tres dimensiones: sector, trama y empresa.

El trabajo se organiza de la siguiente forma: en la primera parte se describen los rasgos principales de la inversión extranjera directa (IED) en la Argentina en los noventa, caracterizada por flujos de inversión de magnitudes que multiplicaron las realizadas en periodos anteriores, y por nuevas modalidades en relación a los agentes involucrados, al destino de los fondos y al origen de los capitales.

En la segunda parte se ofrece un panorama de la evolución reciente del sector lácteo en la Argentina. Como resultado de dicha evolución la industria láctea experimentó una gran expansión acompañada por profundas transformaciones a nivel tecnológico y organizativo, por una creciente concentración de la producción y por la presencia de nuevos actores de capitales nacionales e internacionales.

En la tercera parte se estudian las estrategias de las empresas transnacionales que operaron en la industria en los años noventa. En primer lugar se analiza el proceso de fusiones y adquisiciones a través del cual las ET fortalecieron su presencia en el sector, enmarcándolo en el contexto de traspas-



sos de propiedad en el que participaron también otros actores (fondos de inversión extranjeros y nacionales, grupos económicos locales). En un segundo apartado se analizan y comparan las estrategias y características de las ET, considerando tanto sus estrategias globales como las decisiones adoptadas en el mercado local (formas de inserción, mix de producción, inversiones). Por último, se examina el posicionamiento de las ET dentro de la industria láctea, comparándolo con el de las empresas locales.

En las reflexiones finales se expone una serie de consideraciones a partir de los temas desarrollados en donde se propone una nueva perspectiva acerca de los alcances y los efectos de la inversión extranjera directa en la industria láctea en estos años.

1. La inversión extranjera directa en la Argentina en la década de 1990

En los años noventa la Argentina fue uno de los principales países emergentes receptores de inversión extranjera directa (IED), se convirtió en una economía fuertemente transnacionalizada. El monto de los flujos que ingresaron al país entre 1990 y 1999 fue de 67.624 millones de dólares corrientes, con una tendencia ascendente que alcanzó su pico en 1999 (Chudnovsky y López, 2001)

El boom de la IED respondió tanto a fuerzas globales como a las condiciones de la economía local. Entre las primeras cabe destacar el crecimiento acelerado de los flujos de IED en el mercado mundial y la importancia en aumento de las actividades de las empresas transnacionales (ET) en la economía y el comercio internacionales, fenómenos que forman parte del proceso de globalización. Durante los noventa, una magnitud creciente de las inversiones se destinó a países en desarrollo, y fueron los principales receptores naciones de Asia Pacífico, países ex socialistas de Europa y Asia Central y países de América Latina.

El incremento de la competencia a nivel global, la tendencia al aumento de los costos en Investigación y Desarrollo (I+D), y el acortamiento del ciclo de vida de los productos, impulsaron a las firmas transnacionales a expandir sus actividades en el exterior. Al mismo tiempo, la globalización de los mercados financieros generó una oferta de capitales que se dirigieron a los países emergentes a través de fondos de inversión.



Con respecto a las condiciones locales, el inicio de la nueva oleada de inversión coincidió con una etapa de profundos cambios institucionales, que confluyeron en la apertura, desregulación, privatización y reestructuración de la economía en el marco de la ley de convertibilidad y la reforma del Estado.

Entre los principales factores de atracción para los capitales externos cabe destacar la estabilización de precios, la privatización o concesión de activos públicos, la apertura comercial para amplios sectores de la economía local, la liberalización de los mercados de buena parte de la producción de bienes y provisión de servicios, la renegociación de los pasivos externos y la conformación de un mercado regional a partir de la constitución del Mercosur.

La gran expansión económica de la primera mitad de la década y el boom del consumo, favorecido por la estabilidad y la reactivación de los sistemas de crédito contribuyeron -junto con el atractivo del mercado ampliado del Mercosur- a hacer de la Argentina uno de los destinos significativos de la inversión externa. A su vez, la modificación de la legislación sobre inversiones externas estableció igualdad de tratamiento para las empresas locales y extranjeras y permitió que por primera vez los capitales extranjeros operaran en sectores de los que antes eran excluidos, como los servicios públicos y las actividades extractivas.

Dentro de las modalidades de operación de la IED en los noventa sobresalen algunos rasgos que la diferencian de la de las etapas anteriores. Un primer aspecto novedoso fue la diversificación de las fuentes de capital extranjero y la aparición de nuevas formas de canalizar la inversión. Mientras que históricamente la mayor parte de los flujos de capital era realizada por filiales de ET, en la década pasada se registraron nuevas formas de inversión, entre las que se destacan las asociaciones y empresas mixtas (joint ventures) y los fondos de inversión con participación de inversionistas extranjeros. La participación de estos últimos, que combinan rasgos de inversión de cartera y de inversión directa, fue más relevante en Argentina que en otros países de América Latina.

Otra característica de esta década fue que la mayor parte de los fondos (56%) se utilizó para la compra de activos ya existentes. Mientras que en los tres primeros años se dirigió principalmente a los servicios públicos privatizados. Desde 1994 en adelante se orientó preferentemente a las fusiones y adquisiciones de empresas privadas, y en un nivel inferior al financiamiento de



nuevos proyectos de inversión y a la ampliación de otros ya existentes (Kulfas, Porta y A. Ramos, 2002).

En tercer lugar, una parte significativa de la inversión se financió mediante el endeudamiento externo, con la colocación de obligaciones negociables y otros instrumentos financieros en los mercados internacionales de capitales (CEPAL, 2001).

Otro rasgo novedoso fue el origen geográfico de las inversiones, ya que las provenientes de España se ubicaron en el primer lugar, seguidas por las de los Estados Unidos y, en un tercer puesto, pero alejadas, las de Francia. También merece considerarse el aporte de las inversiones chilenas, que superaron a las de Italia y otros países europeos.

Con respecto al destino sectorial de la IED, los flujos se dirigieron mayoritariamente a actividades extractivas (petróleo y minería) y a servicios (en primer lugar, a los servicios públicos privatizados), mientras que la industria manufacturera recibió 22.6% de las inversiones. Las inversiones en la industria manufacturera se concentraron a su vez en tres sectores: alimentos, bebidas y tabaco (7.1% del total de la IED), química, caucho y plástico (6.5%) e industria automotriz (4,2%)(CEPAL, 2001).

Cuadro 3. Argentina: ingresos de IED por sector económico, 1992-2000
(En millones de dólares)

SECTOR	Inversión 1992-2000	
	(en millones de dólares)	(en porcentaje)
Petróleo y minería	26.164	34.7
Industria manufacturera	17.061	22.6
Servicios públicos privatizados	15.521	20.5
Bancos	8.342	11.1
Comercio	3.042	4.0
Otros	5.361	7.1
TOTAL	75.491	100

Fuente: Fuente, CEPAL, La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, 2002 (informe correspondiente al año 2001)



El boom de la IED en los noventa generó un fuerte avance de las ET en la estructura económica local, ya que la presencia de empresas extranjeras creció notablemente, pasando de representar 34% de las ventas de las 1,000 mayores empresas en 1990 a casi 59% en 1998, cifra que constituye una de las más elevadas en la comparación internacional (Chudnovsky y López, 2001).

La industria de alimentos fue uno de los focos de atracción de capital extranjero; una parte significativa de la inversión se basó en la adquisición de firmas locales, con marcas bien posicionadas y eficientes cadenas de distribución. Las principales inversiones se concretaron en galletitas y snacks (Nabisco, Danone), en el complejo lácteo (Nestlé, Parmalat, Danone), en el complejo cervecero (Brahma, Warsteiner, Luksic, Heineken) y en la industria vinícola (empresas europeas, chilenas y estadounidenses) (Kulfas, Porta, Ramos, 2002).

En general, en estos sectores se habían desarrollado productores exitosos y marcas locales, pero la apertura redefinió las condiciones de competencia en el mercado doméstico y potenció las ventajas de propiedad de las ET en un periodo de fuerte expansión de las firmas globales, orientadas a la captación de nuevos mercados (sobre todo en Europa Oriental, América Latina y Asia) y a la compra de activos.

El nuevo contexto competitivo limitó el margen de maniobra de las empresas nacionales, mientras que el auge del consumo interno y la constitución de un mercado regional reforzaron las ventajas de localización en sectores con acceso a las fuentes internacionales de crédito, buena disponibilidad de materias primas, y cierta protección natural. Por esas razones una parte importante de la IED se destinó a la compra de empresas.

Las filiales de ET contaban con mayores habilidades para diferenciar productos y aportar nuevas estrategias de marketing y publicidad y, al mismo tiempo, con una capacidad financiera que les permitió absorber o desplazar a firmas nacionales.



2. Evolución reciente de la industria láctea¹

Las industrias lácteas, y en particular la producción de leche y quesos, constituyen una de las actividades industriales de más larga data en el país. Argentina se ha abastecido históricamente de estos (y otros) productos alimenticios; la actividad, desde sus orígenes, se desarrolló con una clara orientación hacia el mercado interno.

En este contexto, se conformó una trama productiva (tambos, industrias lácteas, canales de distribución) caracterizada por una estructura primaria atomizada y aglomerada en las diversas cuencas lecheras, y un sector industrial concentrado y estratificado, en el que las formas cooperativas de producción se desarrollaron tempranamente con el propósito de aumentar el poder de negociación del productor primario frente a las industrias.

Las fuertes distorsiones presentes en los mercados internacionales de productos lácteos desde la segunda posguerra, como consecuencia de los subsidios a la producción y la exportación de la UE -principal exportador mundial- y, en menor medida, de las políticas de estímulo al sector de los Estados Unidos, trabaron las posibilidades de inserción internacional de la producción argentina, ya que los precios de los productos lácteos permanecieron artificialmente deprimidos, disminuyendo la competitividad de terceros países.

La promulgación, en 1961, de un decreto-ley que prohibió la venta en Capital Federal de leche fluida sin pasteurización, constituye un punto de inflexión en la organización de la industria. En efecto, la reglamentación, que luego fue extendida a todo el país, sirvió de impulso inicial a la expansión de una de las mayores empresas lácteas de capital nacional, Mastellone Hnos., y dio lugar al comienzo de un sistema de regulación intersectorial privada que ha caracterizado a este complejo productivo, en el que las usinas lácteas comienzan exigir a los productores primarios determinados parámetros de calidad de la leche, cambiantes a lo largo del desarrollo del complejo, controlando y asesorando al tambo.

¹ Esta sección reproduce en parte y resume, los trabajos de G. Gutman y C. Rebella, "Subsistema lácteo" (1990) y G. Gutman "Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa" (1999).



Es importante señalar que:

uno de los rasgos característicos de la trama láctea en Argentina ha sido su marcado comportamiento cíclico, con la presencia de dos ciclos que se refuerzan mutuamente: uno anual y otro plurianual, de cuatro a cinco años de duración. La base tecnológica de la producción primaria -asociada al sistema productivo pastoril del tambo- aunada a la evolución de la demanda interna, están en el origen de este comportamiento. La estacionalidad en la disponibilidad de pastos, con picos en primavera y verano y reducciones en invierno, provoca variaciones en la producción de leche a lo largo del año. El ciclo plurianual, por el contrario, se origina en los sucesivos déficits y superávits de la producción de leche en relación a la demanda interna: alzas de precios al productor estimulan una mayor producción iniciándose una fase expansiva, que luego se transforma en oferta excedente. Frente a restricciones en la demanda interna y a las dificultades para exportar (dada la existencia de mercados mundiales fuertemente subsidiados), los precios al productor bajan, actuando como desestímulo a la producción primaria, y de esta forma vuelve a generarse el ciclo plurianual (Gutman, 1999).

Ambos tipos de ciclos han tendido a atenuarse en años recientes, gracias a las innovaciones tecnológicas introducidas en el tambo y a nuevas oportunidades de exportación abiertas en el mercado ampliado del Mercosur.

Asentado en el comportamiento cíclico de la producción, el sistema de fijación del precio la leche en el tambo se articuló durante las décadas de los setenta y ochenta alrededor de dos precios, un precio de base, para la producción de los meses de otoño e invierno, y un precio de excedente, más bajo que el anterior, para la producción que, en el periodo estival, excede a la producción de los meses de invierno. Los precios se fijaban según el contenido de grasa butirosa de la leche; adicionalmente, se contemplaban bonificaciones estipuladas por ley por calidad e higiene, y un conjunto de premios que cada empresa industrial determinaba, en función del volumen de leche recibida y de diferentes parámetros.

Este sistema de precios indujo al productor primario a aumentar la producción de leche en invierno para conseguir mayores niveles de precios a lo largo del año, realizando inversiones en alimentación y mejorando la estacionalidad de la parición. "La intensificación resultante de la producción benefició a las industrias lácteas, al permitirles disponer de mayores volúmenes de leche en



invierno, reduciendo la necesidad (y los costos) de almacenar la leche de verano para su posterior procesamiento" (Gutman, 1999: 127). Esta modalidad de fijación de los precios de la materia prima llevó a permanentes conflictos entre productores primarios y empresas industriales, los que por lo general se resolvieron a favor de la industria, apoyada en su poder concentrado de negociación.

En la década de los ochenta coexistían en la industria láctea numerosas pequeñas firmas -con relativamente poco peso en la producción-; un importante estrato de empresas medianas, muchas de ellas cooperativas; y pocas y grandes empresas multiplantas y multiproductos, en su mayoría de capital nacional, configurando un mercado medianamente concentrado desde el punto de vista técnico, aunque con niveles de concentración económica superiores. El Censo Nacional Económico de 1985 registró la presencia de 1,650 pequeñas firmas, cuya participación en la producción no alcanzó el 25%; y en el otro extremo, tres grandes empresas, -Mastellone, Sancor y Nestlé- con 58 plantas elaboradoras, que generaron cerca de 50% de la producción.

Los ochenta fueron años de reestructuración empresarial, con la difusión de nuevas técnicas productivas y automatización de procesos (método spray para la elaboración de leche en polvo), la introducción de modernas tecnologías de frío y de packaging; y desarrollo de estrategias de diversificación de productos y segmentación de los mercados. Las grandes empresas industriales (usinas lácteas), con el propósito de aumentar la producción y la calidad de la materia prima, y disminuir la estacionalidad, se convierten en los agentes centrales en la difusión en la producción primaria de criterios y normas de calidad y de las innovaciones tecnológicas asociadas a los nuevos estándares, mediante acuerdos formales o informales con los tambos vinculados a las empresas, apoyándose en los servicios de extensión de las firmas.

En un contexto de reducida regulación estatal, la Ley de Lechería de 1986 introduce un novedoso sistema de concertación intersectorial privado/estatal, para promover la producción y exportación del sector, que operó a través de dos entidades, la Comisión de Concertación de Política Lechera, (COCOPOLE,) y el Fondo de Promoción de la Actividad Lechera (FOPAL). El sistema no llevó a los resultados previstos y fue desmantelado en los noventa.

El nuevo contexto regulatorio de los años noventa, interno e internacional, cambia drásticamente las reglas de juego, profundizando tendencias que ya se



habían manifestado en años anteriores. Los principales elementos de este nuevo contexto fueron (Gutman, 1999):

- la desregulación de los mercados se tradujo, entre otras medidas que afectaron al sector, en la supresión de las instituciones de concertación COCOPOLE y FOPAL. A partir de ese momento, las relaciones producción primaria/industria se determinan directamente entre el tambo y la usina láctea.

- la apertura comercial provocó una mayor competencia de bienes importados tanto finales como de materia prima, y proporcionó un impulso a la renovación tecnológica del sector a través de la importación de equipos;

- la conformación del Mercosur dio un aliento particular a las exportaciones de productos lácteos al Brasil, gracias a la preferencia arancelaria otorgada a los países miembros y a los mayores niveles de protección fijados por Brasil, al incluir la leche en polvo en las listas de excepción al Arancel Externo Común, con aranceles superiores.

- la convertibilidad y las nuevas dinámicas competitivas de los sistemas alimentarios impulsaron nuevas inversiones de capitales transnacionales.

- nuevas dinámicas en los sistemas agroalimentarios: la rápida consolidación en la década de las cadenas de hiper y supermercados, como poderosos clientes de las industrias de la alimentación, cambió las reglas comerciales previas y los poderes relativos de negociación. Ello lleva a crecientes disputas entre industria y comercio por la apropiación de las mayores productividades alcanzadas en las etapas productivas y en los desarrollos logísticos del subsistema.

- cambios en las pautas y hábitos alimenticios de la población que inducen una fuerte estratificación de la demanda. Los nuevos patrones de consumo imperantes en los países industrializados (demanda de productos sanos, nutritivos, prácticos, con mayores exigencias de calidad -el "alimento-servicio"-) se difunden en el estrato de población de mayores ingresos, impulsando procesos de diferenciación de productos y segmentación de los mercados.

- a partir de la reconfiguración de los mercados mundiales, posterior a los acuerdos de la Ronda Uruguay del GATT, y de la Reforma de la Política Agrícola Común de la Unión Europea, van disminuyendo -progresiva y lentamente- los elevados grados históricos de distorsión que han presionado a la baja los precios mundiales. Los mercados mundiales de productos lácteos registraron el impacto de estas reformas, si bien los avances son lentos y los excedentes de producción subsisten: caídas en la producción y en las exportaciones subsidia-



das de los países de la Unión Europea, disminución en los stocks de intervención, aumentos en los precios de las principales commodities. Las condiciones de competitividad han mejorado para países como la Argentina, pero nuevos y más eficientes competidores -Nueva Zelanda y Australia- ocupan posiciones estratégicas en los mercados más dinámicos, y aparecen como los principales beneficiarios de la reducida liberalización alcanzada.

En estos años, y hasta la crisis económica que comienza a fines de los noventa, el subsistema cobra un renovado dinamismo. Entre 1992 y 1999 la producción en el sector primario creció en forma sostenida, atenuando los ciclos anuales. Se expande la capacidad de procesamiento industrial y la producción crece a una tasa de 12% anual hasta bien entrada la década; (entre 1993 y 1998 la industria invierte 1,300 millones de dólares en el sector destinados principalmente a la producción de leche en polvo para exportar a Brasil); el consumo interno crece hasta llegar a los 230 litros por habitante y por año; las exportaciones aumentan a partir de 1995, alcanzando coeficientes de exportación superiores a 12% (Gutman, 1999).

Importantes desarrollos tecnológicos e innovaciones organizacionales y logísticas sustentaron los aumentos en la producción, la productividad y las exportaciones, el mejoramiento en la calidad de la leche, y una mayor variedad y diversidad de productos de consumo final. Las grandes usinas lácteas, crecientemente disputadas en este rol por las grandes empresas en cadena de la distribución minorista (GD), continúan jugando un rol central en la fijación de estándares de calidad de las materias primas y productos lácteos. La GD impone pautas de calidad a través de la importación de productos de mayor valor agregado (quesos especiales), exigiendo a las empresas industriales estándares mas elevados, que éstas a su vez imponen, vía contratos, a los productores primarios.

La trama láctea se vuelve a la vez más eficiente y más excluyente, abierta a la competencia externa, altamente concentrada, con el predominio de un número reducido de empresas de fuerte poder económico y de mercado, y el creciente desplazamiento o absorción de pequeñas y medianas firmas, según Gutman (1999).²

² En el sector primario se registra, junto a la incorporación de modernos paquetes tecnológicos, la desaparición de numerosos tambos; éstos pasaron de 44,000 en 1988 a 22,000 en 1996, y a 15,000 a fines del 2001.



En las industrias lácteas, en un contexto de acrecentada competencia interempresarial y de disminución del número de plantas industriales lácteas a menos la mitad, (en la gran mayoría de los casos, en el estrato de las pymes), aumentan los niveles de concentración económica y se consolida una estructura industrial oligopólica, con el desplazamiento de tradicionales medianas y pequeñas empresas del sector y el debilitamiento de las cooperativas. A mediados de los noventa, de acuerdo a los datos del Censo Económico de la época, el total de plantas industriales era de 738, 68% de las cuales tenía menos de diez ocupados, estrato conformado en su mayor parte por pequeños tambos integrados y pequeñas y medianas firmas. Las tres mayores empresas lácteas, Mastellone Hnos., de capital nacional; SanCor, la mayor cooperativa y Nestlé empresa transnacional con inversiones de larga data en el país, las que en conjunto operaban 95 locales, generaron cerca de 60% del valor de producción (Gutman, 1999).

Brasil se convierte en el principal destino de las exportaciones argentinas de lácteos, estimuladas por la protección otorgada por el Arancel Externo Común del Mercosur, y por el aumento de la demanda brasilera a partir del Plan Real. Este país absorbe, según los años, entre el 70% y el 80% de las exportaciones totales de lácteos.

En estos años se profundizan los procesos de innovación tecnológica iniciados en la década anterior. Para hacer frente al poder económico acrecentado de la Gran Distribución minorista, las empresas industriales se ven compelidas a desarrollar nuevas estrategias comerciales (defensa de sus marcas); innovación en productos; desarrollo de tecnologías de procesos (tecnologías de diferenciación postergada que les permiten encarar simultáneamente economías de escala y de gama); diferenciación y segmentación de los mercados; innovaciones en packaging; innovaciones organizacionales (búsqueda de la calidad total y de la producción just in time); e innovaciones logísticas (flotas de transporte, centros de distribución). Los desarrollos tecnológicos de los años noventa colocan a algunas de las mayores plantas industriales en niveles cercanos a las mejores prácticas internacionales. La adopción de innovaciones modernas no ha sido homogénea entre los distintos estratos de firmas, evidenciándose fuertes retrasos en las pymes, principalmente en empresas especializadas en la producción de quesos, y en empresas medianas que enfrentan serias dificultades financieras para emprender la modernización tecnológica.



La consolidación de la Gran Distribución minorista concentrada redefine las relaciones intersectoriales. Las relaciones industria/tambo entran en una nueva etapa, en la que el desarrollo de nuevas formas de "regulación privada" lleva a un proceso de selectividad/exclusión de los tamberos vía diferenciación de los precios. Los acuerdos entre las partes se determinan caso por caso con los diversos tambos, y los niveles de precios se fijan según parámetros de calidad, con sistemas de bonificaciones y castigos, y diversas modalidades y plazos de pago. Los parámetros tenidos en cuenta ahora incluyen, entre otros, contenido de proteínas de la leche; control lechero (animales registrados); control bacteriológico; ordeño mecánico, camiones refrigerados y sanidad del rodeo.

En lo que hace a las relaciones industria/distribución, las empresas industriales se han visto obligadas a compartir con las grandes empresas minoristas, una parte importante de las mayores ganancias que históricamente lograron captar a través de su posición oligopsónica en la compra de la materia prima, y a aumentar su eficiencia y productividad en la búsqueda de la recomposición de sus ganancias. Al mismo tiempo, ajustándose a las condiciones impuestas por la GD con base en su acrecentado poder de compra, han debido ajustarse a las condiciones de periodicidad de entrega, precio y plazos de pago impuestas por la GD, a hacerse cargo del manejo de los inventarios; a producir marcas del distribuidor, (casi todas las grandes usinas lácteas y varias empresas medianas fabrican productos con la marca de alguna de las grandes cadenas minoristas, en especial en la línea de quesos y algunos yogures y postres).

A lo largo de la década, y al igual que lo observado en otros países del Mercosur, notablemente en Brasil, ingresan nuevos capitales transnacionales, cuya modalidad principal de inversión ha sido la compra (o la participación en el capital) de empresas locales que cuentan con redes establecidas de proveedores de materia prima y un posicionamiento reconocido en el mercado.

Los principales rasgos y características de la dinámica de la industria en los noventa pueden resumirse de la siguiente forma: un elevado crecimiento de la producción y de la productividad, acompañado por aumentos en el consumo de productos lácteos, especialmente entre 1991 y 1994, y en las exportaciones, especialmente entre 1993 y 1996; importantes inversiones y desarrollos tecnológicos en todas las etapas del subsistema; nuevos actores presentes



en la producción primaria e industrial, de capitales nacionales e internacionales; fuerte impulso a la concentración de la producción; recrudescimiento de la competencia oligopólica; desarrollo de nuevas reglas de juego en las relaciones intersectoriales basadas en las negociaciones directas entre productores primarios y empresas industriales y en la eliminación de los mecanismos de regulación públicos y privados (Gutman, 1999).

Estimaciones recientes ubican el número de empresas en el sector en 800 con una ocupación de 22,000 personas para el año 2000 (SAGpyA-FAUBA, 2001).

El sendero de expansión empresarial lleva, en la actualidad, a una tipología de firmas conformada por los siguientes estratos de empresas (Gutman, 1999).

- grandes empresas nacionales multiproducto y multiplantas con ámbito de acumulación centrado en el mercado nacional/regional: La Serenísima, Sancor, Molfino (Perez Companc),
- empresas multinacionales multiproducto y multiplantas con ámbito de acumulación regional: Nestlé, Parmalat, Danone, Bongrain, Kraft, Unilever
- medianas empresas multiproducto y multiplantas con orientación exportadora (Milkaut, Williner, Verónica)
- medianas empresas especializadas con mayor orientación hacia el mercado interno (Cotapa, Cotar, otras)
- pymes, pequeñas y medianas empresas lácteas

Existe en el sector una fuerte competencia intrasectorial en término de precios y de mix de productos, y entre estratos de firmas. En términos del mix de producción, la elaboración de quesos está presente en mayor o menor medida en casi todos los establecimientos industriales. Las firmas más pequeñas se dedican casi exclusivamente a la fabricación de quesos, sobre todo los de pasta blanda, debido a los elevados costos financieros que involucra su estacionamiento. En las grandes empresas se registra una mayor diversificación de la producción, pero la elaboración de quesos sigue siendo un rubro significativo, alcanzando a cerca de 30% de la producción, siendo más importantes los quesos de pasta semidura y dura.



Un rasgo central en esta estructura empresarial es la importancia, variable según los años y creciente en periodos de crisis, de pequeñas y medianas firmas (pymes) que operan en el circuito informal. Se trata de firmas en su gran mayoría productoras de quesos blandos, que están al margen de controles sanitarios y de calidad, y de las normativas legales sociales e impositivas. Introducen fuertes distorsiones en las condiciones competitivas de los mercados; impulsan en períodos de crisis el surgimiento de dobles estándares (mercados internos versus externos; grandes centros urbanos versus mercados locales); y dificultan la marcha de las relaciones intersectoriales. En periodos de fuerte crisis, este estrato engloba también a empresas medianas que se "deslizan" desde el circuito formal.

La característica de multiproducto de las firmas del sector dificulta el logro de economías de escala, de importancia en las exportaciones de commodities, en particular en el caso de leche en polvo. La información disponible señala que sólo hay en el país una planta con capacidad de procesamiento superior al millón de litros diarios, y varias entre 300,000 y 500.000 litros, muy por debajo de las escalas alcanzadas en Australia y Nueva Zelanda.

3. Estrategias de las empresas transnacionales (ET)³

3.1 El proceso de fusiones y adquisiciones

Hasta comienzos de los años noventa la industria láctea en la Argentina estaba casi exclusivamente en manos de empresas locales, con la excepción de la multinacional suiza Nestlé, en la que la elaboración de productos lácteos constituía un rubro más dentro de una estrategia de diversificación en el mercado de los alimentos.

A fines de la década la situación se había modificado drásticamente, con la radicación en el país de tres empresas transnacionales líderes en el sector (Bongrain, Danone y Parmalat) y el ingreso en el negocio de los lácteos de firmas multinacionales muy diversificadas (Philip Morris, Unilever) o especia-

³ Este apartado se ha basado en las siguientes fuentes de información: Base de datos del área de Economía y Tecnología de FLACSO; G. Gutman, "Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa" (1999); L. Knecher y R. Fuld, "Orígenes, desarrollo y desaparición de una empresa de capital nacional: la historia de Kasdorf S.A." (1998); Revista Mercado (1990-2002); Revista Alimentos Argentinos (2000-2002); páginas Web de empresas (ver fuentes); Memorias de empresas; entrevistas (ver fuentes); artículos periodísticos.



lizadas en productos nutricionales (Royal Numico). Todas ellas compraron empresas, plantas o marcas locales, y algunas formaron joint ventures o asociaciones con firmas nacionales. También se instaló en el país una empresa chilena, Loncoleche.

La radicación de filiales de empresas transnacionales se dio en el contexto de un acelerado proceso de fusiones y adquisiciones dentro del sector, del que participaron también fondos de inversión nacionales y extranjeros (ver apéndice)

Los traspasos de propiedad hacia ET, en la etapa bajo análisis, comenzaron en la segunda mitad de los años ochenta con la compra, por parte de Nestlé, del negocio y la marca de helados Noel (en 1985) y con la adquisición en 1989 de la empresa Mendizábal, con varias marcas líderes en quesos crema. En el primer caso se trataba de una empresa familiar más que centenaria, afectada por un traspaso generacional y por la inflación de los ochenta. En el segundo, de otra firma familiar vendida tras la muerte del fundador por los integrantes de la segunda generación, cuya gestión afectó negativamente la performance de la sociedad. Las compras por parte de Nestlé continuaron en 1991, con Quelac (una empresa mediana productora de quesos) y en 1993, con la adquisición de la nueva fábrica de leche en polvo que había construido Mastellone Hnos. en Villa María. En ese año Mastellone Hnos. era la empresa líder de la industria láctea pero tenía un alto nivel de endeudamiento. La estrategia en los noventa de Nestlé (empresa instalada en el país en 1929 que elabora varios rubros alimenticios además de leche, como chocolates y café,) fue de expansión en el mercado local y de diversificación hacia nuevos productos, entre los que se destacan aguas minerales y alimentos para mascotas.

Durante la década de 1990 llegaron al país cinco nuevas empresas transnacionales que adquirieron firmas locales, a las que se sumaron otras dos que ya estaban establecidas en el mercado.

Siguiendo un orden cronológico, la primera fue Bongrain, ET francesa líder en quesos, que adquirió en 1991 la empresa Santa Rosa, perteneciente al grupo Bemberg, que en los noventa se desprendió de activos para concentrarse en el negocio de la cerveza y otras bebidas. Bongrain comenzó su gran expansión internacional en los ochenta, y aceleró su presencia mundial en los noventa, década en la cual fortaleció su posición en América del Sur. En 1999 Bongrain compró la división de quesos de Nestlé (incluyendo a las marcas mejor posicionadas) y una planta elaboradora en la provincia de Santa Fe.



La segunda empresa global que desembarcó en los noventa fue Parmalat, multinacional italiana con fuerte presencia en la industria láctea, que inició en estos años un acelerado proceso de expansión mundial. En 1993 Parmalat adquirió La Vascongada, empresa tradicional que había entrado en convocatoria de acreedores a comienzos de los ochenta. Su segunda compra fue la Ripoll (1992) y la tercera la de Lactona (1998), una de las firmas líderes del país, fabricante de varias marcas de primera línea y ubicada en el sexto lugar en el ranking sectorial de 1997. Se trataba de una empresa familiar afectada por la transición de la segunda a la tercera generación, tras la muerte de su presidente a una edad temprana.

La tercera en llegar fue Danone, multinacional francesa de larga trayectoria en alimentos y lácteos, que se globalizó en los noventa y se enfocó en tres grandes líneas de productos: lácteos, aguas envasadas y galletitas, cereales y snacks. A diferencia de Bongrain y Parmalat, Danone comenzó su inserción en el mercado local al adquirir la empresa fabricante de galletitas Bagley (1994). Su estrategia en el sector lácteo también fue distinta, ya que comenzó asociándose a una de las dos empresas líderes locales, Mastellone Hnos., con la cual estableció en 1996 una joint venture (Industrias Lácteas Cañuelas) de la que participó con 51% del capital. Tres años después Danone compró la totalidad de la sociedad, y adquirió el negocio y las marcas de yogures, postres y leches saborizadas. Entre 1997 y 1999 Danone adquirió tres empresas productoras de agua mineral.

Las otras dos empresas extranjeras que arribaron en la década fueron Nutricia (integrante del grupo holandés Royal Numico) y Loncoleche, firma chilena.

Nutricia, empresa líder en nutrición especializada (infantil, médica, suplementos), compró en 1995 la empresa Kasdorf, firma de origen local que en 1986 fue adquirida por capitales alemanes, y se había especializado en productos infantiles y dietéticos.⁴ También concretó una joint venture con Milkaut para elaborar polvos nutricionales para madres y niños (1997) y una asociación con Laboratorios Bagó (Nutricia-Bagó) para comercializar sus productos en droguerías, farmacias y supermercados.

⁴ En realidad, el traspaso de propiedad de Kasdorf tuvo lugar tras la compra de Milupa por parte de Nutricia.



Loncoleche se radicó en el país en 1994, con 60% de La Suipachense. Fue la única multinacional de origen latinoamericano que se estableció en la industria láctea, aunque empresas chilenas y brasileñas invirtieron en otras ramas de la industria de alimentos y bebidas.

Dos grandes empresas globales muy diversificadas y ya radicadas en el país, Philip Morris y Unilever, también invirtieron en el sector lácteo en los noventa. La primera compró una empresa fabricante de helados -La Montevideana- en 1992, a través de la firma Kraft-Suchard, y la revendió a Unilever en 1997. La participación de ambas empresas en la industria láctea es todavía incipiente, a diferencia de Nestlé, Danone o Parmalat.

En el 2002, SanCor, en asociación con el grupo sueco-danés Arla Foods Ingredientes SA, (Afisa), -la mayor compañía láctea europea y segunda en escala mundial- inauguró en Córdoba una planta elaboradora de suero de queso. Esta planta es la más importante en el rubro en América Latina, con una inversión de 70 millones de dólares y una capacidad de elaboración de 500.000 toneladas de suero anuales. Las proteínas que se obtienen a través de los constituyentes del suero se utilizan en la elaboración de una amplia gama de productos alimenticios (quesos, panes, helados, productos de confitería, otros).

Si bien las ET tuvieron la participación más destacada en la compra de activos nacionales, también operaron en el sector lácteo algunos fondos de inversión de origen externo que se asociaron a empresas locales a través de la adquisición de parte de su paquete accionario.

Los dos casos más significativos fueron el de Mastellone Hnos. que vendió en 1998 15% de sus acciones a Dallpoint investment (Greenwich Investments) y el de Milkaut, que se capitalizó en 2000 a través de la venta de 33% de sus acciones a dos fondos de inversión: Patagonia (perteneciente a Merchant Bankers Asociados) y Latin America Capital (fondo administrado por Bassin).⁵

En las operaciones de compra de firmas o de adquisición de parte de su paquete accionario también participaron grupos económicos y fondos de inversión locales, atraídos por la gran expansión de la industria láctea y por la ampliación del mercado a partir del Mercosur. El grupo más activo fue el Perez

⁵ Otros ejemplos son el de Exxel Group, de capitales norteamericanos, que compró Heladerías Freddo y el del fondo Marcos Martini Investments, que asociado con Yeffreys Investments adquirió La Lácteo en 2002.



Companc Family Group, que adquirió una parte la empresa Molfino Hnos. en 1998 y la totalidad de la sociedad en 2002. Esta compra fue parte de una estrategia de posicionamiento en alimentos por parte del grupo, que a su vez absorbió desde Molfino a otra firma local (Abolio y Rubio, no. 12 en el ranking, adquirida en 1999). En 2002 Molfino fue vendida, junto con otras sociedades del Grupo Pérez Companc, a Molinos Río de la Plata, empresa líder en alimentos perteneciente al mismo grupo, en una operación de reorganización de los activos del conglomerado. Sin embargo, un par de años después, Molinos se desprende de sus inversiones en el sector lácteo. En efecto, en 2004, Molfino fue adquirida por la empresa canadiense Saputo, quien inicia con esta compra sus inversiones en estas industrias.⁶ Un caso atípico es del grupo Aldrey Iglesias, propietario de multimedios y hoteles, que adquirió El Amanecer en 1998.

A su vez, grandes empresas lácteas de capital nacional absorbieron a firmas locales medianas y pequeñas: Mastellone Hnos. adquirió Fripac (1994) y Lácteos San Marcos (1997), aunque al año siguiente vendió esta última a Sancor.

Por último, tanto firmas nacionales como extranjeras de la alimentación realizaron asociaciones para unificar sus sistemas de distribución: Sancor y COTAR, Mastellone Hnos. y Danone; Nestlé y Molinos, otras.

El resultado del proceso fue una fuerte concentración y transnacionalización del sector, con el desplazamiento de numerosas pymes y el debilitamiento de las formas cooperativas de organización empresarial. La apertura a la competencia internacional y la ampliación del mercado interno, a partir del Mercosur, enfrentaron a las empresas a crecientes desafíos, entre ellos el de alcanzar escalas productivas y comerciales adecuadas. Sin disponer del capital necesario para afrontar la nueva situación, muchas firmas tuvieron que abandonar la producción. Ello, sumado a las estrategias de redespliegue global de las grandes transnacionales, explica la ola de ventas y fusiones de empresas (Gutman, 1999).

⁶ Otros grupos locales muy diversificados compraron empresas pero mantuvieron la propiedad por periodos muy breves, con una lógica más financiera que industrial. Fue el caso de SOCMA, que compró La Lácteo (13^a en el ranking sectorial) en 1997 y la revendió a dos fondos extranjeros cinco años después, y de DCA, (integrada por Argentine Venture Partners, fondo del grupo Soldati, asociado a bancos extranjeros y a Goldman Sachs) que adquirió Abolio y Rubio en 1997 y la vendió a Molfino en 1999.



Los traspasos de propiedad y las asociaciones con fondos de inversión se aceleraron a partir de 1997: mientras que entre 1990 y 1996 se realizaron nueve operaciones, entre 1997 y 2000 se concretaron veinte. La contracción tanto del mercado argentino como del brasileño a partir de 1998 deterioraron la situación de empresas locales -grandes, medianas y pequeñas- y en general redujeron los márgenes de ganancia en el sector, lo cual explicaría también las ventas por parte de grupos que habían adquirido compañías pocos años antes.

Algunas firmas, como Mastellone Hnos. o Milkaut, tuvieron que recurrir a la capitalización mediante asociación con fondos de inversión y otras fueron vendidas a empresas nacionales o extranjeras. Las ET no sólo tuvieron siempre mejor acceso al financiamiento, sino que pudieron compensar pérdidas locales con beneficios obtenidos en otros mercados.⁷

3.2 Estrategias y características de las empresas transnacionales

La inserción de las empresas transnacionales en el mercado argentino fue, en todos los casos, parte de un proceso de internacionalización de las firmas. Las decisiones adoptadas estuvieron condicionadas por las trayectorias previas de las empresas y por sus estrategias globales (ver recuadros).

Un primer elemento a resaltar es que los nuevos jugadores que llegaron en los noventa (a excepción de Bongrain) fueron empresas diversificadas, contrastando con las firmas locales, especializadas en productos lácteos.

Esta situación ya se había constatado en el caso de Nestlé, que nació como empresa fabricante de leche condensada, pero que desde que se instaló en el país se fue diversificando en alimentos, produciendo -además de lácteos- golosinas, chocolates, café instantáneo y caldos, sopas instantáneas y otros productos. En los noventa la empresa amplió su mix de producción al agregar fórmulas infantiles, cereales, alimentos para mascotas y aguas minerales, siguiendo las pautas de Nestlé internacional, que fortaleció algunos de esos mercados en estos años.

⁷ El mayor ritmo de las fusiones y adquisiciones desde mediados de los noventa puede explicarse también porque algunas ET desplegaron estrategias globales de participación más activa en países emergentes desde mediados de los noventa.



Parmalat, que tuvo su origen en la industria láctea, también fue diversificando su producción primero hacia productos lácteos con mayor valor agregado y luego hacia alimentos y aguas minerales.

En lo referente a Danone, su trayectoria fue más compleja, ya que se diversificó desde envases de vidrio (su actividad original) hacia alimentos. La diversificación caracteriza también a otras ET (Kraft-Philip Morris, Unilever) y a grupos locales que adquirieron empresas lácteas (Pérez Compañic y otros).

Como consecuencia de este proceso se complejizó el perfil de las firmas que compiten en el sector, con ventajas para las empresas más diversificadas por sus posibilidades de lograr economías de gama (scope) en la distribución, de reducir riesgos y de negociar en condiciones más ventajosas con la Gran Distribución Minorista (GD).

De todos modos, las ET tendieron, dentro de la industria láctea, a especializarse en una gama más reducida de productos que las grandes nacionales.

Nestlé se enfocó en sus productos más tradicionales: leche en polvo y leche condensada, destinadas tanto al mercado interno como a la exportación. Sus principales inversiones fueron en la compra de una planta a Mastellone Hnos., la construcción de una nueva planta (que se cuenta entre las cinco más grandes del mundo), y la ampliación de otras dos, que recibieron la certificación ISO 9002. Si bien su mix de producción en lácteos es muy amplio, su presencia más fuerte es en los mercados de leche en polvo y leche condensada. A fines de los noventa vendió una planta de producción de quesos y dos marcas de quesos untables a Bongrain. La empresa tiene un alto coeficiente de exportaciones (superior a 20%) y desarrolla una estrategia regional, complementando el mix de alimentos producidos en el país con el intercambio con sus filiales latinoamericanas, especialmente Brasil y Chile. En 2002 la transnacional suiza Nestlé realizó una alianza estratégica con la cooperativa monopólica neozelandesa Fonterra (mayor exportador de lácteos en los mercados mundiales) conformando DPA (Dairy Partners of America), para la elaboración de leche en polvo y la distribución de productos lácteos en América. En 2003 se implementó la primera fase de este acuerdo con el establecimiento de joint ventures en Brasil, Argentina y Venezuela (Gutman y Lavarello, 2004).

En el caso de Danone, su desembarco en el mercado local reprodujo la estrategia global de operar en diversos mercados de alimentos. Compró



primero una tradicional empresa fabricante de galletitas (Bagley) en 1994, formó luego una joint-venture en lácteos con Mastellone Hnos. (1996) y al año siguiente ingresó en el negocio de las aguas minerales, en el que se fortaleció desde 1999. Esta firma no entró en el negocio de leche fluida ni de la leche en polvo, replicando una característica del mercado francés, en el que tradicionalmente las empresas no integran la producción de leches y la de sus derivados. Danone privilegia la producción de bienes de mayor diferenciación y valor agregado, y en Argentina se ha especializado en yogures, quesos untables, postres, flanes y leches saborizadas, con una posición de liderazgo por su capacidad innovadora en productos y en envases.

A fines de la década Danone adquirió la totalidad de la sociedad y compró la marca de Mastellone Hnos. (La Serenísima) para su línea de productos. Si bien Danone tiene marcas muy bien posicionadas en el mercado mundial, decidió utilizar en Argentina una marca muy reconocida localmente (política de marketing que aplica también en el caso de las galletitas y las aguas minerales). Sólo muy recientemente comenzó a usar sus propias marcas para algunos lácteos. Mastellone Hnos. es su proveedor de leche y están asociados en la distribución. Su producción está orientada al mercado interno.

Parmalat, al igual que Danone, comenzó a globalizarse en los noventa, instalando filiales en América del Norte, Europa Oriental y América Latina, a través de la adquisición de empresas locales. Un rasgo diferencial de Parmalat es que se había radicado muy tempranamente en Brasil, desde 1974, era una de las empresas mejor posicionadas en dicho mercado. Su estrategia dentro de lácteos en el mercado argentino fue ofrecer una amplia variedad de productos, ya que elabora leches fluidas, leche en polvo, leche saborizada, manteca, yogures, postres, flanes, dulce de leche y otros. Su producción está destinada casi exclusivamente al mercado interno, y si bien exporta algunos bienes (principalmente leche UAT, esterilizada a ultra alta temperatura), su coeficiente de exportaciones (6.8% en 2001) es bajo en comparación con Nestlé y con empresas grandes y medianas locales.

A diferencia de Danone, Parmalat trató de imponer su propia marca, lo cual parece haber sido una decisión poco afortunada, ya que los consumidores locales (fundamentalmente los del área metropolitana de Buenos Aires) están muy identificados con marcas ya posicionadas en el mercado. Replicó las estrategias comerciales que había desarrollado en Italia y en Brasil, patrocini-



nando equipos de fútbol y apuntando al prestigio de su marca propia, con fuertes inversiones en el diseño del packaging y en publicidad, pero sus efectos en el mercado argentino fueron poco redituables.⁸

Con respecto a Bongrain, se trata, como ya señalamos de la única ET especializada en lácteos, y dentro de ellos en quesos. Empezó su trayectoria internacional en los setenta, radicándose tempranamente en Brasil. Ya en los ochenta operaba en cuatro continentes, pero en los noventa aceleró su proceso de globalización.

Como un rasgo común a las ET que ingresan o se expanden en los noventa, cabe destacar que en todos los casos no sólo adquirieron empresas locales sino que también hicieron fuertes inversiones. Este es un dato clave a considerar a la hora de mensurar la inversión extranjera, más perceptible cuando se analizan casos individuales que cuando se observan los datos agregados. Para el sector lácteo en los noventa se combinan los traspasos de propiedad a firmas extranjeras con fuertes inversiones de éstas en nuevas plantas y en la modernización de las ya existentes acompañadas de reestructuraciones y cierres de plantas.

Cuadro 2. Inversiones de empresas transnacionales en el sector lácteo en los noventa en la Argentina

Empresa	Inversiones	Año	Monto (millones U\$S)
Nestlé	Ampliación plantas Villa Nueva y Villa Nueva	1994/95	40
Nestlé	Ampliación Complejo El Talar	s/d	14
Nestlé	Nueva planta Villa Nueva	s/d	42
Danone	Industrias Lácteas Cañuelas	1997	120
Parmalat	Modernización planta de quesos en Arias	s/d	1
Parmalat	Nueva planta en Pilar	s/d	s/d
Parmalat	Ampliación tecnológica y equipamiento	1995/97	4
Bongrain	Nuevas plantas de quesos en Las Parejas	s/d	5
Kraft Suchard	Nueva planta helados	1995	50

En joint venture con Mastellone Hnos.

Fuente: elaboración propia con base en G. Gutman, "Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa" (1999).

⁸ Los graves problemas financieros que ha atravesado la empresa desde el 2003 han debilitado su posición en el mercado, y parecen ser producto tanto de errores estratégicos como de un manejo poco transparente de sus fondos.



Recuadro 1. NESTLE

Fundada en 1866 en Suiza, es una de las más antiguas empresas transnacionales de la industria alimenticia. Comenzó produciendo fórmulas infantiles, leche condensada y leche en polvo. Desde comienzos del siglo XX se fue diversificando hacia alimentos e inició la internacionalización de su producción. Su expansión internacional y su diversificación se aceleraron en la segunda posguerra, etapa en la que comenzó a operar en mercados de productos no relacionados con la alimentación. Fuertemente afectada por la crisis de los setenta, comenzó en los ochenta un proceso de reestructuración, que implicó el cierre de negocios no estratégicos o no redituables. Desde 1984 inició un nuevo ciclo de expansión, a través de adquisiciones estratégicas y de avance hacia nuevos mercados (Europa Central y Oriental, China) y de fortalecimiento de nuevas áreas de negocios (aguas minerales y alimentos para mascotas).

Internacionalmente es la empresa líder en alimentos, con 470 fábricas en todo el mundo y una facturación de 81 billones de francos suizos en 2002.

En la Argentina instaló una filial comercial en 1914, y una filial de producción en 1930. Comenzó fabricando chocolates y caramelos, pero desde 1934 inició la elaboración de productos lácteos. A partir de los cuarenta fue diversificando su producción en alimentos, incorporando café instantáneo, caldos y sopas y otros bienes. Dentro de lácteos se especializó en leche condensada y leche en polvo, e incorporó la elaboración de helados en 1971.

Entre 1971 y 1985 no realizó inversiones importantes, debido tanto a las condiciones locales como a su situación internacional, pero reinició su expansión a partir de 1985 a través de la compra de empresas locales. Mientras que hasta ese momento sus inversiones se habían destinado a la construcción de nuevas plantas o a su ampliación y modernización, desde los ochenta comenzó a adquirir firmas en el sector lácteo, avanzando en helados (marca Noel) y quesos (Quelac) quesos blancos y postres (Mendizábal) y fortaleciéndose en leche en polvo (compra de la planta de Mastellone Hnos. en Villa María)

Desde los noventa avanzó en la diversificación de productos: comercialización de pastas, elaboración de alimentos para bebés, cereales, alimentos para mascotas y aguas minerales. En alimentos para mascotas, adquirió marcas y plantas de empresas transnacionales, mientras que en aguas minerales compró preferentemente firmas locales.

Además de la adquisición de empresas, en los noventa Nestlé amplió y modernizó sus instalaciones y obtuvo la certificación ISO 9002 en cuatro de las siete plantas que posee en el país e inauguró un nuevo centro de distribución integrado en el Gran Buenos Aires. Su estrategia en el sector lácteo, en el que es tercera en el ranking, es de fuerte posicionamiento en los mercados de leche en polvo y leche condensada. Tiene un alto coeficiente de exportaciones, orientadas a países latinoamericanos y compuestas casi exclusivamente por leche en polvo.

Despliega una estrategia regional de intercambio con otras filiales de América Latina, complementando el mix de alimentos producidos en el país con la importación de otros.

Fuentes: www.nestle.com; www.nestleargentina.com; revista Alimentos Argentinos; revista Mercado; G. Gutman, Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa (1999).



Recuadro 2. DANONE

Fue fundada en Francia 1966, tras la fusión de dos empresas fabricantes de vidrios, que formaron la firma Boussois-Souchon-Neuvesel con el objeto de competir en el Mercado Común Europeo en la fabricación de envases.

En los setenta la empresa comenzó a diversificarse, produciendo cerveza, agua mineral y comida para bebés. En 1973, tras la fusión de BSN con la alimenticia Gervais Danone, se convirtió en empresa líder en Francia en alimentos (pastas, comidas preparadas, comidas frescas envasadas, bebidas)

En los ochenta abandonó el negocio de vidrios y se enfocó en alimentos. En esa etapa comenzó su expansión en Europa a través de la compra de empresas locales, transformándose en uno de los principales grupos de alimentos del continente. También en esa década comenzó su diversificación hacia galletitas.

Desde 1990 inició su proceso de globalización, se expandió hacia Europa Oriental, Asia, América Latina y Sudáfrica, a través de asociaciones y compras de empresas locales. A lo largo de dicho proceso se fue enfocando en lácteos, galletitas, *snacks* y bebidas. En 1994 adoptó el nombre Group Danone.

Su ritmo de expansión se aceleró desde 1998, con 40 adquisiciones (entre 1998 y 2002) en Asia, América Latina, Europa Central y Oriental, África y el Cercano Oriente.

En 2002 el grupo contaba con 100.560 empleados y operaba en más de 120 países.

Sus ventas en 2001 alcanzaron 14,470 millones de euros.

De acuerdo a la información suministrada por la empresa, es número uno mundial en lácteos y agua embotellada y número dos en galletitas, cereales y *snacks*.

Su desembarco en Argentina fue en 1994. Comenzó con galletitas (compra de Bagley) y siguió con lácteos (joint ventures con Mastellone Hnos.) y aguas minerales (compra de varias firmas, entre ellas las líderes Villavicencio y Villa del Sur). Replicó la estrategia global de diversificación en tres áreas de alimentos.

En lácteos se ha especializado en productos con alto valor agregado (yogures, postres, flanes, leches saborizadas) en los que es líder. Compró a Mastellone Hnos. su parte en la joint venture y las marcas La Serenísima y Cindor.

Opera en el mercado con marcas locales y destina su producción al consumo doméstico.

Ha introducido importantes innovaciones tanto en productos como en procesos y en envases. Por facturación se ubica entre las grandes y las medianas nacionales (considerando sólo las ventas de lácteos).

Fuentes: www.danone.com; Danone Group, Rappports Annuels (1995, 1999, 2001); revista Alimentos Argentinos; revista Mercado; G. Gutman "Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa"(1999).



Recuadro 3. PARMALAT

Fue fundada en Italia en 1961, como empresa láctea. Fue muy innovadora en el sector desde los inicios, pues introdujo los envases tetrapack, la leche UAT y leches especiales. Durante los sesenta avanzó en el mercado italiano con una fuerte apuesta al packaging y al diseño.

En los setenta comenzó su internacionalización productiva, con Brasil en primer lugar, seguido por países europeos (Francia, Alemania). Si bien comenzó a producir yogures, en esa década el negocio de la leche siguió siendo el principal, con 80% de la facturación. Como innovación en marketing y publicidad empezó a patrocinar eventos deportivos.

En la década de 1980 la empresa se diversificó dentro de lácteos en busca de economías de scope en tecnología, en producción, en distribución y en publicidad. Comenzó a elaborar quesos, postres, manteca, salsa blanca y productos light. También incidió la producción de leche en sachet para mercados emergentes (Venezuela, Brasil, Hungría, China). En estos años empezó a patrocinar equipos de fútbol (Parma, Palmeiras).

En 1990 Parmalat comenzó a cotizar en la Bolsa de Milán, y a partir de ello inició su gran expansión internacional y su diversificación en alimentos (jugos, derivados de tomate, productos de panadería, sopas, yogurt, cremas; leches especiales, functional food, aguas minerales).

En 1993 fortaleció su presencia en los Estados Unidos, se consolidó en Italia y Brasil e inició su avance hacia Europa Oriental. En ese año concretó 17 adquisiciones: cuatro en Italia, seis en Brasil, cuatro en los Estados Unidos, una en Argentina (La Vascongada), una en Uruguay, y una en Hungría. En los años siguientes continuó su expansión en América Latina y otros mercados emergentes.

En 2002 estaba presente en 30 países, con 36,356 dependientes y una facturación de 7,590 millones euros.

Su inserción en Argentina se dio a través de la compra de empresas locales en lácteos (La Vascongada, Lactona) y tomates envasados (Patagonia Alimentaria).

Su estrategia inicial fue de diversificar en lácteos, y es la única de las ET que está posicionada en leches fluidas, sobre todo en leche UAT.

Si bien es una de las empresas líderes en Brasil, en Argentina no consiguió lograr una posición comparable. Se ubica en el mismo rango de facturación que las medianas locales.

En la Argentina replicó las estrategias comerciales desarrolladas en Italia y en Brasil. Trató de imponer su marca, patrocinó un equipo de fútbol, hizo grandes inversiones en publicidad e intentó posicionarse en el interior del país, pero sin obtener resultados similares. Es posible que no haya hecho un estudio adecuado de las características del mercado local.

Su producción está orientada casi exclusivamente al mercado interno, si bien exporta leche UAT a Brasil.

Fuentes: www.parmalat.com; revista Alimentos Argentinos; revista Mercado; G. Gutman, "Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa" (1999).



Recuadro 4. BONGRAIN

Fue fundada en 1956 en Francia, como fabricante de quesos.

Desde su fundación hasta mediados de los setenta se expandió en su país mediante la compra de empresas queseras, y comenzó a exportar hacia países de Europa y a los Estados Unidos.

Desde entonces continuó creciendo en Francia y consolidando su posición internacional, con la adquisición de firmas en Brasil y la toma de control de empresas norteamericanas y europeas.

A partir de 1980, momento en el que empieza a cotizar en la Bolsa de París, comenzó una rápida internacionalización, comprando o controlando firmas en Brasil, los Estados Unidos, Australia y Japón y reforzando su posición en Francia con la creación y compra de nuevas sociedades.

Desde fines de los ochenta, y durante los noventa, se lanzó a la conquista de nuevos mercados, en Europa (Gran Bretaña, Italia, Europa Central), América del Sur (Argentina, Chile, Uruguay) y la India, siempre comprando empresas locales o tomando su control. A fines de la década consolidó su posición en América del Sur y en Asia, entró también en China.

Su estrategia productiva fue la de especializarse en quesos pero incorporando nuevas variedades y adaptándose a los gustos locales y a las nuevas pautas de consumo.

A comienzos de los noventa comenzó a integrarse hacia atrás mediante la concreción de una alianza con la Union Laitière Normande, primer grupo cooperativo de Francia, formó la Compagnie Laitière Européene.

En Argentina adquirió en 1990 la sociedad Cabañas y Estancias Santa Rosa, perteneciente al grupo Bemberg, que en dicha década se desprendió de activos para concentrarse en la producción de cerveza y otras bebidas. A fines de la década (1999) compró una fábrica y dos marcas de quesos untables a Nestlé, y acordó sinergias logísticas entre ambos grupos.

Es una de las empresas líderes en quesos en el mercado mundial.

Su facturación en 2001 fue de 4,023 millones de euros, con 89 unidades de producción en 21 países y 15,443 empleados.

Fuentes: www.bongrain.com; revista Alimentos Argentinos; revista Mercado; G. Gutman, "Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa" (1999).

3.3 Posicionamiento de las empresas transnacionales en el mercado argentino

Una de las paradojas de la presencia en el mercado argentino de algunos de los grandes jugadores internacionales de la industria láctea es que figuran en los rankings de ventas y de activos por debajo de las grandes empresas nacionales, y algunas de ellas (como Parmalat) con niveles de facturación equivalentes a los de las medianas.



En el cuadro 3 se reproduce el ranking correspondiente al año 2000, encabezado por Sancor y Mastellone Hnos., con Nestlé en tercer lugar pero sobredimensionada ya que incluye el total de su facturación y no sólo la de lácteos. La facturación de Danone en el sector es un tercio de la de Sancor y menos de la mitad de la de Mastellone Hnos., mientras que la de Parmalat apenas alcanza la de dos firmas locales medianas, Milkaut y Molfino.

Cuadro 3. Ranking de empresas de la industria láctea, año 2000
(en millones de \$)

Orden	Empresa	Ventas	Patrimonio neto	Empresa	Empresa
1	Sancor	776,2	288,1	689,4	110,1
2	Mastellone Hnos.	695,7	447,5	950,2	80,5
3	Nestlé	423,0	s/d	s/d	52,0
4	Danone	266	s/d	s/d	s/d
5	Grupo Milkaut	168,9	40,9	s/d	28,4
6	Grupo Molfino	159,7	s/d	s/d	9,3
7	Parmalat	157,9	s/d	s/d	11,8
8	Suc.A.Williner	135,9	74,9	94,9	17,0
9	Verónica	79,0	37,4	50,3	11,3
10	Cab. Santa Rosa	48,0	37,0	65,0	2,2
11	Manfrey Coop.	47,1	s/d	s/d	3,3
12	La Lácteo	36,5	s/d	s/d	s/d

* Incluye lácteos y alimentos

Fuente: elaboración propia con base en revista Mercado, julio 2001, número especial.

Considerando la facturación de las primeras doce empresas en el ranking, las nacionales explican 70.1% del total de las ventas y las ET 29.95%, pero esta cifra está de nuevo sobredimensionada porque los datos para Nestlé incluyen sus ventas en productos no lácteos.

Las dos mayores nacionales son líderes en volumen de exportaciones, y los coeficientes de las ET son más bajos que los de las firmas locales.

Es importante señalar que una de las dos mayores firmas, Mastellone Hnos. ha conservado su posición (encabezó el ranking de ventas entre 1990 y 1995 y pasó en 1996 al segundo puesto, pero todavía es primera en activos) a costa



Cuadro 4. Principales empresas exportadoras de productos lácteos.
Ventas, exportaciones, coeficientes de exportación. Año 2001
Millones de dólares

Empresa	Ventas Año 2001 (millones de dólares)	Exportaciones Año 2001 (millones de dólares)	Coficiente Exportación %
Sancor	716	80	11,2%
Mastellone Hnos.	649	69	10,6%
Nestlé Argentina, S. A.	s/d	52	-
Milkauts, S. A.	182,2	27	14,8%
Molfino Hnos., S. A.	171,8	25	14,6%
Suc. De Alfredo Williner, S. A	135,2	17	12,6%
Parmalat Argentina, S. A.	102,8	7	6,8%
Verónica SACIAFI	76,3	17	22,3%
Manfrey Coop. de Tamb.	52,2	s/d	-
Cabañas y Estancias Santa Rosa	48	3	6,3%
La Lácteo	35,1	s/d	-

Fuente: elaboración propia con base en revista Mercado, dic. 2002. Y IICA-Informe de Coyuntura Agroalimentaria, julio-septiembre 2002.

de vender algunas de sus marcas y líneas de productos a Danone, de haberse asociado a un grupo inversionista extranjero, ceder 15% de su capital, y de una política de fuerte endeudamiento. Sancor, basó su expansión en los noventa también en un alto nivel de endeudamiento, al recurrir al crédito bancario y a la emisión de obligaciones negociables. Atravesó una situación crítica en 2002-2003.

Por otra parte, en la medida en que la estrategia de ET como Danone es enfocarse en productos de mayor valor agregado y dejar la elaboración y venta de leche en manos de empresas locales, su posición en el ranking de facturación es necesariamente inferior a la de Mastellone Hnos. y Sancor. La leche es el producto que más factura dentro de esta industria, aunque su tasa de ganancia es inferior a la de los bienes más diferenciados.⁹

⁹ Entrevista a Philippe Loic Jacob, asesor del presidente de Danone.



La presencia de empresas transnacionales en el mercado implicó cambios en las estrategias de las firmas nacionales. Mastellone Hnos. vendió líneas de productos a Danone y paralelamente ingresó al sector de quesos, en el cual compite con Sancor. A su vez, ambas empresas se asociaron en 2003 para exportar leche en polvo a México.

Dicho esto, es claro que las ET encontraron en el mercado local a empresas con capacidad innovadora, con redes de abastecimiento y distribución muy desarrolladas y con marcas muy bien posicionadas. La posibilidad de las firmas nacionales de seguir compitiendo en un mercado en el que ingresaron las empresas globales dependió fundamentalmente de su trayectoria previa. Algunas empresas familiares medianas exitosas se vendieron a fines de los ochenta y principios de los noventa sobre todo por problemas de sucesión y por las dificultades para enfrentar el recrudescimiento de la competencia.

En estos años, las grandes firmas nacionales lograron altos niveles de calidad en la producción, similares a los estándares internacionales más altos, pues desarrollaron redes de aprovisionamiento y de distribución de gran eficiencia y posicionando marcas muy reconocidas en el mercado. Tanto Mastellone Hnos. como otras empresas locales habían introducido desde los setenta innovaciones en productos y en los sistemas de envasado, y continuaron en esa línea en los noventa.

Las mayores dificultades se concentraron en las áreas de gestión y planeamiento estratégico. La gestión de estas empresas nacionales ha sido poco profesional. Tal es el caso, por ejemplo de Mastellone Hnos., empresa familiar con la dirección muy centralizada en su presidente, un hombre con mucha visión de los negocios pero sin un staff adecuado a las dimensiones de la firma. En el caso de Sancor, se trata de una cooperativa de tamberos, y si bien tiene una gestión profesional, ésta se ha visto complicada por las tensiones entre los intereses de los productores y los de la usina, tensiones agudizadas por la competencia interempresarial. En general en las empresas locales no existía un adecuado control de gestión, lo cual contrasta con las prácticas de las ET.

En cuanto al planeamiento estratégico, sus carencias fueron producto de las condiciones de la economía argentina en las décadas de los setenta y los ochenta, signadas por altísimos niveles de inflación, fuerte incertidumbre institucional y gran inestabilidad macroeconómica. Estas condiciones del mercado



interno también generaron problemas financieros que afectaron negativamente a las empresas

Otro punto a señalar es que en los noventa las empresas grandes nacionales se expandieron fuertemente, y también lo hicieron las medianas, sobre todo aquéllas que fueron adquiridas por grupos locales con orientación industrial (Molfino) o las que incorporaron a grupos de inversión como socios minoritarios (Milkaut).

Las empresas transnacionales aportaron innovaciones no sólo en la gestión sino también en los productos y en los procesos. Danone introdujo nuevas líneas de productos (postres, Actimel, yogures, productos light) nuevas formas de envasado (yogures en envases más pequeños) e innovaciones en procesos (circuito continuo en la producción de yogures). Otra innovación clave de Danone ha sido crear una marca de productos light para galletitas, alfajores, aguas saborizadas y lácteos.

Pero también cometieron errores estratégicos. El caso de Parmalat (previo a la crisis de la casa matriz) revela que no siempre las ET despliegan estrategias exitosas. Los errores cometidos en el mercado argentino, más allá de los problemas generales que afectan a la firma, la relegaron a una posición de debilidad frente a las grandes argentinas, con una facturación similar a las medianas, a pesar de que opera en el segmento de la leche fluida, que es el que mayores niveles de facturación alcanza.

Por último, las condiciones del mercado a partir de la recesión que comienza en 1998 y sobre todo después de la crisis de fines del 2001 se han modificado nuevamente. Ello impacta de diversas maneras en el sector lácteo. Los efectos más negativos han sido la reducción de la demanda interna y, desde 2001, el crecimiento de los niveles de informalidad.

Todo ello ofrece un panorama más matizado de lo que podría suponerse dada la fuerza competitiva y las dimensiones de las empresas globales que operan en los noventa, ya que lo que se observa es la permanencia de firmas nacionales que frente al avance de las ET consiguen permanecer bien posicionadas en el mercado, si bien modificando su estrategia y asociándose con fondos de inversión o con otras firmas.



Reflexiones finales

El proceso de globalización de la industria láctea argentina es reciente; la actual estructura de mercado, en la que aún predominan las empresas de capital nacional, a pesar del fuerte flujo de inversiones extranjeras registrado en la década de los noventa, está sin duda en vías de transformación, y su desenlace no es aún previsible.

Las estrategias de las firmas nacionales y de las transnacionales guardan ciertas similitudes y algunas importantes diferencias. Las grandes empresas transnacionales que arribaron al sector estuvieron atraídas, por una parte, por la conformación de un mercado regional de dimensiones considerables. Por otra parte, por las indudables ventajas del país en términos de la producción y la calidad de la materia prima, por las amplias y consolidadas redes de proveedores y distribuidores con que contaban las empresas locales, y por la posibilidad de acceder a marcas de reconocida aceptación en los mercados domésticos.

Las ventajas de las transnacionales sobre las locales son indudables en varios elementos estratégicos: dimensión de las firmas, acceso a los mercados internacionales de crédito, de tecnología y de insumos, relaciones globalizadas con las grandes cadenas minoristas de la alimentación; estrategias de localización y de aprovisionamiento a escala global a través de sus inversiones en un gran número de países.

A pesar de ello, las empresas nacionales siguen liderando el mercado interno, si bien este liderazgo está siendo crecientemente cuestionado. Su permanencia en el sector obedece, entre otras razones, a las innovaciones tecnológicas y organizativas emprendidas desde años atrás, al desarrollo de relaciones directas con la red de tamberos asociados -que les otorga una ventaja competitiva considerable-, y a su conocimiento del consumidor y los mercados locales. Las mayores complejidades del funcionamiento del sector (desarrollo de proveedores, logísticas de frío, fuerte tradición en marcas y productos, significativa presencia de cooperativas) explican, en parte, el menor grado de transnacionalización de esta industria en relación al registrado en otras ramas de la alimentación.

Los nuevos jugadores transnacionales son grupos empresarios, en su mayoría muy diversificados dentro de las industrias de la alimentación. Su pre-

sencia cambia el perfil del sector y agudiza las presiones competitivas. Son portadores de innovaciones tecnológicas, innovaciones organizativas, joint ventures, y otras visiones empresariales estratégicas. Por otra parte, los estudios de caso han puesto en evidencia estas empresas que han desplegado estrategias diferenciadas, y que no todos han logrado una inserción exitosa en los mercados locales.

Por lo demás, el enfoque metodológico adoptado, combinando una visión sistémica del sector con estudio de firmas, permite analizar desde nuevas ópticas el fenómeno de la inversión extranjera directa.

Son muchos los interrogantes que quedan abiertos con relación a las estrategias empresariales; por lo demás, el sector está atravesando por un período de fuerte crisis, del que sin duda saldrán nuevos y viejos ganadores y algunos perdedores.

Bibliografía

a) Artículos y Libros

- Aspiazu, D. (1998) *La concentración de la industria argentina a mediados de los años noventa*. Buenos Aires, Eudeba/FLACSO.
- Cámara Industrial de Productos Alimenticios (CIPA) (1981) *Medio siglo de vida*. Buenos Aires, Carcos.
- CEPAL (2002) *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, (informe correspondiente al año 2001).
- Chudnovsky D. y A. López (2001) *La transnacionalización de la economía argentina*. Buenos Aires, Eudeba/Cenit.
- Chudnovsky, D., A.López y F. Porta (1995) "Más allá del flujo de caja. El boom de la inversión extranjera directa en la Argentina" en *Desarrollo Económico*, no.137, v.35, abril-junio.
- Gutman, G. y V. Cesa (2002) "Innovación y cambio tecnológico en las industrias de la alimentación en la Argentina", en R.Bisang, G.Lugones y G.Yoguel (comps.) *Apertura e innovación en la Argentina*, Buenos Aires, Redes/UNGS/Miño y Dávila.
- Gutman, G. (2002) "Impacts of the Rapid Rise of Supermarket on Dairy Products Systems in Argentina", *Development Policy Review*. 20 (4).
- (1999) "Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa" en D. Azpiazu (comp.) *La desregulación de los mercados. Paradigmas e inequidades de las políticas del neoliberalismo: las industrias lácteas, farmacéuticas y automotriz*. Buenos Aires, Tesis-Norma/ FLACSO, 1999.
- Gutman, G. y P. Lavarello (2004) "Inversiones extranjeras directas en las industrias lácteas y de galletitas y golosinas en Argentina y el Mercosur". Mimeo, Santiago de Chile, CEPAL.
- Gutman, G. y C. Rebella (1990) "Subsistema lácteo" en G. Gutman y F. Gatto (comps.) *Agroindustrias en Argentina*. Cambios organizativos y productivos (1970-1990). Buenos Aires, CEAL/CEPAL.
- Heymann, D. y B. Kosacoff (eds.) (2000) *La Argentina de los noventa. Desempeño económico en un contexto de reformas*. Buenos Aires, Eudeba/CEPAL.
- Knecher, L. y R. Fuld (1998) "Orígenes, desarrollo y desaparición de una empresa de capital nacional: la historia de Kasdorf S.A." en *Ciclos*, no. 16.
- Kulfas, M., F. Porta y A. Ramos (2002) *Inversión extranjera y empresas transnacionales en la economía argentina*. Buenos Aires, CEPAL.



b) Publicaciones periódicas

Mercado (1990-2002)

Alimentos Argentinos (2000-2002)

c) Fuentes escritas

Base de datos del área de Economía y Tecnología de FLACSO, Buenos Aires.

Bagley, Memorias y Balances, 1995-1998.

Danone Group, Rapports Annuels, 1995, 1999, 2001

d) Páginas web

<www.bongrain.com>

<www.cil.org.ar>

<www.danone.com>

<www.kasdorf.com.ar>

<www.laserenisima.com>

<www.nestle.com>

<www.nestle.com.ar>

<www.numico.com>

<www.nutricia.com>

<www.parmalat.com>

<www.sancor.com>

e) Entrevistas

Dora Rodríguez (Jefa de Planificación Comercial de Lactona, S.A), 11-06-2003.

Philippe Loic Jacob (asesor del presidente de Danone), 25-07-2003.

Gustavo Ferrere (productor lácteo, proveedor de Mastellone Hnos), 29-07-2003.

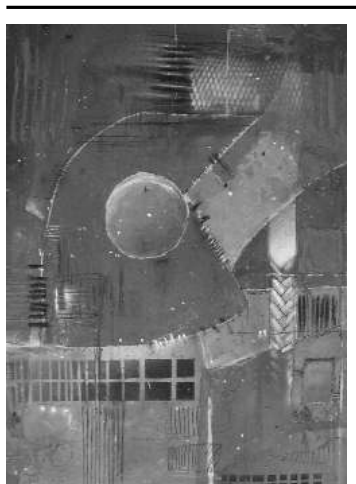
Alejandro Stengel (consultor, Booz Allen & Hamilton), 8-08-2003.



La construcción de la cuenca lechera en la Laguna (1948-1975)

*Mario Cerutti**

*Eva Rivas Sada***



Fecha de recepción: febrero de 2007.
Fecha de aceptación: agosto de 2007.

* Universidad Autónoma de Nuevo León.
Correo electrónico: mcerutti@faeco.uanl.mx
* CIESAS/Universidad de Monterrey.
Correo electrónico: evarivass@yahoo.com.mx

Resumen / Abstract

Se muestra aquí cómo se reconvirtió el tejido productivo de un espacio regional del norte de México (la Comarca Lagunera) a partir de 1950, y de qué manera se construyó, en un área semiárida, una de las cuencas lechera más importante de México. Sustentada desde finales del siglo XIX en la agricultura del algodón, la Laguna debió soportar un severo proceso de transformación que supuso mecanismos productivos nuevos, decisivas innovaciones tecnológicas, diferentes mecanismos de asociación entre los productores, firme presencia institucional y reorientación de las actividades empresariales. Al cabo de este proceso, a mediados de los setenta, la cuenca lechera estaba en

This work addresses the transformation of the productive scheme in La Comarca Lagunera region, located in northern Mexico, particularly since 1950. It also focuses on the construction process of one of the most important Mexican milk industries in a semi-arid area. By the end of the XIX century, La Laguna based its economy on cotton agricultural production, but later on the region undertook a severe process of transformation which produced new productive mechanisms, decisive technological innovations, different forms of association among producers, a steady institutional presence and a reorientation of entrepreneurial activities. At the end of the above



condiciones de alumbrar una de las más poderosas empresas agroalimentarias del México actual: el grupo Lala.

Palabras clave: la Laguna, tejido productivo, cuenca lechera, agricultura.

process, in the mid seventies, the so called milk 'rim' in the region was already in position to origin one of the most powerful firms in today's Mexican agro-food sector: the *Lala* Group.

Key words: La Laguna, productive scheme, milk 'rim', agriculture.

Introducción¹

Como hemos insistido en trabajos previos,² el extenso norte de México configura un área particularmente rica para los análisis sobre desarrollo regional, para la historia económica comparada y los estudios empresariales.³

La demostrada vivacidad de los segmentos productivos que se desarrollaron en el norte de México a partir del siglo XIX no se lograría explicar, sin reconocer -en un sitio prioritario- el impacto de la economía de los Estados Unidos. Pero a la vez, es menester resaltar que, en su conjunto, el Norte ha presentado dinámicas locales diferenciadas porque tuvo la oportunidad -y la tiene hoy- de *operar simultáneamente con dos mercados*: el interno, de ritmos más

¹ Una versión previa se incluyó en Vargas Flores, 2006.

² En especial, Cerutti, 2005 y 2006a.

³ Su condición de periferia inmediata del más grande mercado nacional gestado por el sistema capitalista (los Estados Unidos), su calidad de prolongación territorial de una economía que protagonizó con vigor la revolución industrial y que se transformó en la más poderosa estructura productiva del planeta, le ha conferido posibilidades de funcionamiento no perceptibles con facilidad en otras áreas de la economía atlántica. El Norte, aquí considerado, suma alrededor de un millón de kilómetros cuadrados distribuidos entre los seis estados fronterizos con Estados Unidos (Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas) y sus respectivos colindantes meridionales: Baja California Sur, Sinaloa, Zacatecas, Durango y porciones de San Luis Potosí.



lentos, expresión de una sociedad periférica, y el externo, dotado de la mayor agilidad histórica y concentrado justamente en la economía estadounidense.

Investigaciones recientes⁴ han permitido delinear ciertas características de la historia socioeconómica de esta compleja geografía multirregional. Una de las conclusiones obtenidas propone que áreas significativas del Norte han ofrecido, a partir del último tercio del siglo XIX, condiciones favorables para el surgimiento de empresas, grupos y redes empresariales de cierta relevancia a escala de una sociedad periférica.⁵

Los estudios mencionan que desde hace más de cien años comenzaron a florecer de manera simultánea o sucesiva espacios urbanos, urbano-portuarios, urbano-rurales, rurales y mineros dotados de intensa fertilidad empresarial. Ello habría estado ligado a la paralela aparición y desenvolvimiento local/regional de ágiles tejidos productivos capaces, a su vez, de engendrar nuevas unidades de producción, extenderse al comercio y a los servicios, articularse a algunos de los mercados arriba indicados y reproducirse (sobrevivir) en el mediano o en el largo plazo como entramado productivo/empresarial.⁶

La Comarca Lagunera, por cierto, puede incorporarse a estos espacios regionales del norte mexicano dotados de una histórica y visible fertilidad empresarial y, por ello mismo, de una evidente capacidad de reconversión de sus tejidos productivos. Ubicada en el desértico norte central de México, y a pesar de estar dividida geopolíticamente entre dos entidades federativas, la Comarca Lagunera ha poseído, y mantiene, una dinámica productiva y cultural propia. Con una extensión cercana a los 48 mil km², forma parte de la alti-

⁴ Estados de la cuestión en Cerutti, 1994 y 2006.

⁵ Esta mirada global sobre los propietarios del Norte incluye desde empresariados de base urbano-histórico-industrial, como los surgidos en Monterrey, a los dotados de un sustento agrícola, agroexportador o agroindustrial, como los de la Laguna, Nuevo León, Tamaulipas, Sinaloa y Sonora.

⁶ Entre los casos más analizados por la investigación de los últimos veinticinco años se cuentan Monterrey y su entorno binacional (1850-2005); el Noroeste con agricultura de exportación (1925-2005); el Noroeste agroindustrial (1930-1985); el espacio central chihuahuense (1870-1915); los bolsones mineros del noroeste de Sonora (1870-1920); la ciudad-puerto de Mazatlán y sus alrededores minero-agrícolas (1880-2005); el espacio minero central que incluye San Luis Potosí y Zacatecas (1870-1920); y el Sureste agrícola de Nuevo León (1890-1975).



planicie denominada el *desierto chihuahuense*. Su clima es extremo, con temperaturas mayores a los 40° centígrados, con veranos secos, calientes, y sumamente largos al prolongarse por más de siete meses. Está bañada por dos ríos, el Aguanaval y el Nazas. Este último, el más caudaloso e irregular, nace en la Sierra Madre Occidental. Una espectacular especialización agrícola y sus multiplicadores articularon a partir de 1870 un ágil espacio rural con un sistema de ciudades bien conectado con el resto del territorio nacional (mapa) y con los Estados Unidos. Los siguientes párrafos se dedican a esbozar una porción de aquella dinámica, la transitada sobre todo entre 1950 y 1975.



Del glorioso algodón a la leche bronca

El domingo 6 de marzo de 1960 un articulista del diario local *La opinión* se preguntaba algo inquietante: ¿Realmente se estaba "hundiendo la región Lagunera"? Porque, según su entender, la antaño fértil comarca atravesaba "la



más grave crisis que haya padecido nunca".⁷ Dos semanas antes, en febrero de 1960, *La opinión* había empezado a admitir: "la región está en crisis".⁸

Lejos habían quedado pues, aquellos gloriosos tiempos porfirianos, cuando empresarios como John Brittingham, Tomás Mendirichaga, Juan Terrazas y Luis Gurza, ante el asombro del mismo Presidente Díaz, habían sido capaces de conseguir en sólo un mes los tres millones de dólares requeridos para fundar el Banco Refaccionario de la Laguna.

1. La construcción inicial del tejido productivo

A partir de 1870 y bastante antes antes que llegara el ferrocarril, la Laguna se había definido como una de las más ágiles zonas de agricultura especializada de México. Su producto básico, el algodón, se orientaba con fuerza hacia un mercado interior en plena articulación y con claros signos de expansión.⁹

El cultivo de la fibra fue incentivado y acompañado por una red de obras de irrigación, por importantes establecimientos agroindustriales y manufactureros, por un apretado racimo de instituciones financieras (pre bancarias, bancarias y para-bancarias) y por una concentración demográfica urbana y rural de rápido desenvolvimiento.¹⁰

⁷ Y tras mencionar las posibles causas de la crisis, remataba con este ilustrativo párrafo: "Los recursos de los cosecheros (de algodón) se fueron agotando poco a poco, después de aquella prosperidad desorbitada de 1950 y 1951, en que el algodón alcanzó precios extraordinarios y de la noche a la mañana las fortunas crecieron como torres de pastel...En esos años, sobre el asfalto de nuestras calles llegaron a rodar majestuosos más de treinta Cadillacs que por entonces eran los automóviles más lujosos y caros. Pero eso quedó atrás, en plan de leyenda. Hace años que los Cadillacs de último modelo no ruedan por nuestras calles. *La opinión*, 6 de marzo de 1960, sección dominical.

⁸ Agregaba la crónica: "Ha sido el algodón el que ha logrado en menos de tres cuartos de siglo convertir a una hacienda de labor en la magnífica y moderna ciudad de Torreón (y) ha hecho posible la instalación de industrias dependientes de la fibra -despepites, compresoras, molinos de aceite- que suponen inversiones por millones de pesos. El agricultor ha sido y sigue siendo el pilar sobre el que descansa toda esta estructura. *La opinión*, 23 de febrero de 1960, primera sección.

⁹ La industria textil -instalada en el centro y norte de México- gestaba demandas suficientes para provocar el auge regional del algodón.

¹⁰ Entre otros, Saravia, 1910; Plana, 1996; Machuca Macías, 1991; Vargas-Lobsinger, 1984 y 1999; Barragán y Cerutti, 1993; Meyers, 1997; Cerutti, 1997, 1999a, 1999b y 2003; Cerutti, Corona Páez y García, 1999; Castañón Cuadros, 2003; Flores Nájera, 2003; Arreola, 2003; Zuleta, 2000; Villa Guerrero, 1995a y 1995b.



Hacia 1915 el algodón se extendía por numerosas haciendas y por un colorido enjambre de ranchos, fincas anexas y lotes.¹¹ Lo hacía siguiendo siempre las presas, canales derivadores y acequias que se fueron bifurcando por decenas de miles de hectáreas en los municipios de Lerdo, Gómez Palacio, Mapimí, Viesca, Matamoros, Torreón y San Pedro.

Entre 1870 y 1920, la organización de la producción agrícola y el uso intensivo del suelo en la Laguna operaban con diversos mecanismos: a) el propietario de la tierra dirigía de manera personal la producción en su predio; b) entregaba parcelas (ranchos y lotes) en arrendamiento; c) explotaba porciones de su propiedad con el sistema de aparcería; d) los arrendatarios podían subarrendar tierra o cederla bajo el sistema de aparcería; e) se combinaban varias de estas formas explotación.

La aparición de establecimientos dedicados a la transformación de la semilla del algodón, en especial de la poderosa Compañía Industrial Jabonera, brindó un nuevo impulso a la dinámica productiva rural y urbana de la Laguna. La elaboración de aceite y jabón (y de otros productos complementarios como el cake, la harinolina y la glicerina) abrió nuevos mercados a agricultores y fabricantes. El insumo tradicional, la fibra de algodón, fue complementado con la semilla, lo que supuso una diversificación del mercado sin elevar de manera especial los costos de producción en el sector rural.

En términos del tejido *productivo-empresarial*,¹² explotaciones rurales, industria urbana y servicios complementarios se entrelazaron con firmeza en el mismo espacio lagunero. La fusión agro-industrial, con sus multiplicadores

¹¹ Muchas de ellas administradas o arrendadas por agricultores de origen español. Véase Cerutti, Corona Páez y Martínez García, 1999.

¹² Un concepto que pretende resumir: a) las más o menos intensas interrelaciones que generan y mantienen de manera prolongada productores y empresas situadas en un mismo espacio regional; b) los multiplicadores que se extienden hacia atrás y hacia adelante en el sistema productivo en desarrollo y que, por lo tanto, involucran desde productores de materias primas e insumos hasta servicios en general, mecanismos de crédito, operaciones de distribución e instituciones locales; c) los vínculos económicos, organizacionales y de confianza que se establecen entre empresarios y productores, con sus mecanismos de diversificación de actividades aún cuando el espacio estudiado tenga cierto nivel de especialización. Se trata de una noción derivada de las discusiones sobre sistemas productivos locales (SPL) y distritos industriales (DI) desarrollada en la Europa del Sur a partir de los años ochenta. Algunas diferencias con estos conceptos inaugurales son: a) el tejido productivo-empresarial amplía su radio de acción a las áreas agrícolas (y en este sentido se nutre también de la economía difusa, destacado por Bagnasco, 1991 y 2000);



hacia atrás y hacia adelante, se manifestó con claridad en un territorio semi-desértico que medio siglo atrás era recorrido por comanches y apaches. El tejido productivo no sólo se afianzó por décadas, sino que se expandió bajo la influencia de una innovación tecnológica central (uso industrial de la semilla), de inversiones cruzadas provenientes del mismo Norte, de la asociación de agentes empresariales con experiencia, de la incorporación de novedades en materia de gestión y planeación empresarial, de la integración del mercado nacional y del aprovechamiento de coyunturas favorables en la economía atlántica.

2. Hacia la crisis

La revolución de 1910-1917 y la reforma agraria posterior, ya en los años treinta, habrían de afectar profundamente el ágil escenario empresarial que borbotaba desde el porfiriato. La Comarca fue uno de los ámbitos donde la lucha por la tierra se tornaría más intensa desde los años revolucionarios y, en consecuencia, el reparto agrario se convirtió en un asunto de prioridad política para el poder central. Decenas de miles de hectáreas fueron fraccionadas, tanto bajo el régimen de la llamada *pequeña propiedad* como bajo el sistema ejidal, en particular durante los años de Lázaro Cárdenas (1934-1940).¹³

No obstante, los profundos cambios en la tenencia de la tierra, la desarticulación de numerosas empresas y explotaciones agrícolas y la consiguiente salida de capitales, la especialización algodонера se mantuvo como eje de la actividad regional al menos hasta la década de los cincuenta del siglo xx.¹⁴

b) no se limita por lo tanto al sector industrial urbano; c) incluye tanto pequeñas como medianas y grandes empresas, pequeños y grandes productores; d) no requiere un caso extremo de especialización en el espacio estudiado, como en alguna medida parecen exigir los conceptos SPL y DI; e) incorpora como dato vertebral las relaciones empresariales, en las cuales no sólo destacan las puramente económicas, sino también las parentales y las sustentadas en mecanismos de confianza.

¹³ Según un informe del Banco Nacional de Crédito Agrícola, el reparto agrario llevado a cabo en la Comarca Lagunera desde 1936, favoreció a 32 mil campesinos, con una superficie con derecho a riego de los ríos Nazas y Aguanaval de 146 mil hectáreas (un promedio de 4.56 hectáreas por jefe de familia). A la pequeña propiedad se destinó una superficie global de 71 mil hectáreas con derecho a riego. Banco Nacional de Crédito Agrícola, en *La opinión*, 17 de marzo de 1960, segunda sección.

¹⁴ En 1951 se sembraron 132 mil hectáreas de algodón.



La documentación notarial, la información asentada en los registros de la Propiedad y el Comercio¹⁵ y la cotidiana información que periódicos como *La opinión* y *El siglo de Torreón* proporcionaban en los años cincuenta e incluso en los sesenta muestras de que permanecían vivos los numerosos multiplicadores que rodeaban el cultivo del algodón, y que habían consolidado en la Comarca un tejido productivo y empresarial nacido décadas atrás.¹⁶

Entre las numerosas actividades conexas, las fuentes detallan de manera constante sobre fumigadoras, servicios aéreos, compañías despepitadoras, uniones de crédito y financieras, empresas de transporte, talleres para equipamientos de bombeo, centros bioquímicos, agencias de automotores y venta de tractores, proveedores de maquinaria agrícola, laboratorios técnicos, productores químicos, constructores de pozos para extracción de agua subterránea, distribuidores de insecticidas y fertilizantes, abastecedores de artículos eléctricos.¹⁷

Sin embargo, durante la última semana de marzo de 1960 se difundía con amplitud un "plan para reestructurar una nueva política agrícola regional". ¿De qué se trataba? En una reunión de "alto nivel", que incluyó al mismo Secretario de Agricultura, se había mencionado que "la Laguna necesita(ba) más que agricultura". No sólo eso, debía limitar el cultivo de algodón: "Ni con la presa del Palmito llena puede ni debe cultivarse más algodón", se aseveró. Más todavía: "El concepto de la Laguna como zona exclusivamente algodонера debe desaparecer...(su futuro) debe encauzarse hacia la diversificación de cultivos". ¿Sólo de cultivos? No exclusivamente. La ganadería podía encontrarse entre las posible alternativas.¹⁸

3. La experiencia ganadera

Según Aguilar Valdés y colaboradores (1996) fueron varias las circunstancias que permitieron o estimularon el surgimiento de la cuenca lechera en la

¹⁵ Donde quedaron asentados los créditos que recibían los productores, sobre todo los privados, por parte de la banca regional.

¹⁶ Datos y hechos que además hacían suponer la perdurabilidad del algodón como eje de crecimiento económico.

¹⁷ Registro Público de la Propiedad y el Comercio de Torreón (RPPCT), sección Comercio, 1950-1960.

¹⁸ *La opinión*, 26 de marzo de 1960, primera sección.



Comarca Lagunera. Una de ellas, citada expresamente, fue "la crisis del algodón en la mitad de la década de los años cincuenta, originada por la fuerte sequía y el colapso del precio internacional de la fibra" (Aguilar et al., 1986:1).¹⁹ Y luego señalan:

La producción de algodón se vio completamente desalentada por la disminución de la demanda que provocó el fin de la guerra de Corea²⁰ y el *dumping* impulsado por el vecino país del norte que, entre otras cosas, implicó una fuerte disminución en el precio y una completa inestabilidad en los mercados internacionales. La actividad algodonera empezó a dejar de ser rentable a partir de 1948, profundizándose su crisis en 1955-1960.

Para estos y otros autores, la crítica situación que comenzó a vivir la agricultura regional en los años cincuenta "orilló a los productores privados a abandonar este cultivo y a buscar alternativas menos inestables" (*Idem*). Entre las principales estuvo la producción lechera.

En realidad, habrían sido varios los factores que incidieron en la reconversión productiva y empresarial operada desde la actividad algodonera a la producción láctea y agroalimentaria. A los vaivenes en los precios internacionales y a la caída de la demanda del algodón en Estados Unidos se sumaron: a) el encarecimiento de los insumos agrícolas, principalmente del agua, electricidad, fertilizantes y plaguicidas; b) la entrada en el mercado nacional de fibras sintéticas, lo que contribuyó a poner fin a las altas tasas de rentabilidad que solía caracterizar esta actividad; c) el agotamiento de las tierras por la explotación sistemática del monocultivo; d) el azote de múltiples plagas: roedores, gusanos bellotero y rosado, conchuela y araña roja; e) una cada vez más explícita renuencia oficial a seguir subsidiando este tipo de agricultura, sobre todo la sustentada en la organización ejidal.

En otras palabras, se estaba marchitando con rudeza la especialización sustentada en el algodón, por lo que se apuntó a diversificar la producción rural e incursionar en negocios alternativos. Uno de ellos, que merece ser recordado aquí, era la experiencia previa de la Comarca en materia de ganadería vacuna.

¹⁹ La sequía asoló por más de diez años a la Comarca, desde finales de los cuarenta.

²⁰ Entre 1952 y 1954.



Ya en la década de los años veinte el gobierno federal fomentaba la producción pecuaria con el doble propósito de conseguir la suficiencia alimenticia y paliar los altos índices de desnutrición. El consumo de leche y carne se volvió significativo en el discurso gubernamental y como política pública. Dado que el hato ganadero se había reducido drásticamente por la guerra civil, el Estado fomentó la importación de razas más productivas que las autóctonas: Holstein, Jersey, Guernsey y Airshire.

A nivel regional, la respuesta inicial tuvo que ver con la ganadería de engorda debido a que la carne contaba con posibilidades de ser comercializada en el mercado de los Estados Unidos, sempiterno aliado de los empresarios del norte de México. Si bien el crecimiento del sector pecuario en la Comarca y zonas circunvecinas se desarrolló durante mucho tiempo como una actividad complementaria a la agricultura, es menester insistir en su importancia -para lo que sucedería más tarde- por tres razones: a) se trataba de una experiencia que habría de facilitar la reconversión hacia el sector lácteo por la consiguiente posibilidad de actuar de manera relacionada, como elemento de diversificación productiva; b) el significativo número de sociedades y uniones ganaderas que se registraba oficialmente ya en los años cuarenta (cuadro 1) y que agrupaban o enlazaban a los dueños de los principales ranchos de la Comarca y de zonas aledañas;²¹ c) la eventual significación del papel que habrían jugado los propietarios y administradores de origen español, en particular los procedentes de regiones de la cornisa cantábrica, dotados de una trayectoria secular en manejo de ganado y producción láctea (Domínguez, 2005, Domínguez y Cerutti, 2006).²²

²¹ Como apunta de manera no exhaustiva el cuadro 1, las empresas y uniones proliferaban a mediados de los cuarenta. La organización de los ganaderos, impulsada con frecuencia desde esferas oficiales, tenía entre otros fines allegar recursos de los programas de fomento y, a la vez, negociar permisos de importación y aranceles para la exportación de carne con los gobiernos estatal y federal. Dentro de este conjunto destacó la Unión Ganadera Regional del Norte de Durango. RPPCT, 1940-55.

²² Sobre todo los provenientes de Cantabria y Asturias, dos de las grandes regiones lecheras de España. El caso de los hermanos Tricio Gómez, que arribaron desde Cantabria, podría adoptarse como ejemplo.



Cuadro 1. Empresas y asociaciones ganaderas en la Laguna (1945-1955)

Sociedad/empresa	Fecha*	Estado en fecha indicada
Compañía Agrícola y Ganadera de Torreón	Abr/45	Operando
Compañía Ganadera Los Compadres	Ene/46	Operando
Paredones, Cía. Agrícola y Ganadera	Mzo/46	Disolución
Cía. Ganadera Castellón	Mzo/50	Disolución
Cía. Ganadera de Torreón de Cañas	Ene/47	Operando
Rastros de Torreón	Ago/47	Operando
Ganadera El Refugio	Mzo/50	Operando
Soto y Sosa, S. de R.L.	Mar/47	Constitución
Ganados e Inversiones	Nov/47	Constitución
Cía. Agrícola y Ganadera Providencia	Dic/50	Constit/Domicilio: Saltillo
Cía. Ganadera Barraza y Aizpuru	Nov/47	Constitución
Explotadora Ganadera	Sep/50	Constitución
José María Gómez y Hnos.	Ene/47	Constitución
Ganadera San Juan, S.A.	Mayo/49	Constitución
Cía. Ganadera La Zarca	Mzo/51	Operando
Asociación Ganadera de Productores de Leche Mariano Matamoros	Dic/51	Operando
Unión de Crédito de Productores Agrícola-Ganadera del Valle Lagunero, A.C.	Ago/50	Constitución/Ejidal
Proveedora Agrícola Ganadera	Mzo/48	Constitución
Unión Ganadera Regional del Norte de Durango	1956	Operando
Asociación Civil de Pequeños Ganaderos Maclovio Díaz de Mapimí	Mar/45	Constitución
Pequeños Agricultores y Ganaderos del Perímetro de Cartagena	Ago/44	Constitución
Cía. Ganadera de Cieneguilla, S.C.P.	Oct/47	Constitución
Sociedad Ganadera García y Flores	Dic/48	Operando
Cía. Ganadera La Espinera, S. de R.L.	Sep/52	Constitución
Julio Ugarte e Hijos (ganados)	Abr/49	Constitución
Ganadera El Refugio, S. de R.L.	Abr/50	Operando Const: 1943
Unión de Productores Agrícolas Ganaderos del Valle Lagunero, A.C.	Nov/50	Constitución/Ejidal
Cía. Ganadera de San José de Bella Vista, S. de R.L.	Jun/51	Constitución
Cía Ganadera La Zarca y Anexas, S. de R.L.	Abr/51	Operando
Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón	Abr/51	Constitución
Cía. Ganadera de Torreón de Cañas, S. de R.L.	Abr/52	Operando/Const: 1945

* Fecha del registro documental encontrado
Fuente: AGECE, RPPCT, ANED, AGED, 1945-1960



4. Leche bronca, política pública, pasteurizadoras

Se ha indicado, aunque sin precisar las fuentes, que a finales de los años cuarenta el hato lechero de la Comarca rondaba las cuatro mil vacas y que la ordeña generaba unos 33 mil litros diarios. Al margen de estas cifras (que serían bastante inferiores a lo que los prolongados antecedentes ganaderos de la Laguna sugieren), es evidente que la producción más extendida era rudimentaria: se explotaba un número pequeño de vacas criollas que se ordeñaban a mano y que proporcionaban de cuatro a ocho litros diarios por animal. Los corrales se ubicaban en las mismas viviendas suburbanas, junto a gallinas y pollos, caballos y enseres para el trabajo agrícola.²³ No obstante, uno de los beneficios de la incipiente ganadería lechera consistía en que posibilitaba el manejo de cierta liquidez durante las fases críticas del ciclo agrícola, además de asegurar abono para suelos empobrecidos tras décadas de explotación intensiva.

Era un paisaje que correspondía, por cierto, al escaso desarrollo de la ganadería lechera en México, explicado porque la leche fresca no formaba parte de la dieta básica de la población.²⁴ Por lo tanto, su consumo era muy reducido y restringido a menores de edad, mujeres embarazadas o en estado de lactancia. Otro problema consistía en que no se contaba con técnicas y equipos que permitieran conservar la leche fresca y sus diversos derivados, principalmente para la distribución comercial (cuestión central en una geografía donde predominan climas cálidos y húmedos).

En otras palabras: en el México de mediados del siglo xx aún no se había conformado un mercado masivo de consumo para los productos lácteos. Por la misma inmadurez y escasa relevancia de la actividad en términos económicos, los gobiernos no insistían demasiado en su control sanitario: las condiciones de producción eran precarias, se presentaban enfermedades en el ganado de forma recurrente, la calidad de la leche era pobre, se vendía "caliente", sin pasteurizar y se distribuía en condiciones poco higiénicas.²⁵

²³ El grueso de las ventas se realizaba a las queserías locales para la elaboración de mantequilla, crema y quesos frescos, ya fuese de manera directa o a través de intermediarios.

²⁴ Situación completamente distinta a la de España o Italia, o a la de países como Argentina en América Latina.

²⁵ "Los gastos que el gobierno erogaba para tratar de evitar problemas de salud pública eran cuantiosos y sumamente pobres los resultados". Aguilar Valdés et al., 1996 p. 3.



No debe extrañar que a finales de los años cuarenta se desataran en la Comarca, una vez más, enfermedades ligadas a la falta de control sanitario y a la ausencia de procesamientos de la leche, las que causaron hasta muertes entre la población. Ello obligó "al Gobierno Federal y, sobre todo, al Estatal, a intervenir para evitar la venta de leche *bronca*" (*Idem*).

En 1949 se tornó efectiva la obligatoriedad de la pasteurización a través de reglamentaciones sanitarias derivadas de la Ley de la Industria de la Leche y sus Derivados, dictada en julio de 1940 en Coahuila por el gobierno de Pedro Rodríguez Triana.²⁶ En 1949 se ordenaba asimismo el traslado de los establos fuera de los núcleos urbanos, el mejoramiento de su infraestructura, el uso de artículos sanitarios, la introducción de maquinaria de ordeña y mejoras en la alimentación del ganado para aumentar la calidad alimenticia de la leche y garantizar su inocuidad.

La primera planta de la que se tiene confirmación documental en la Comarca fue la impulsada por la Compañía Pasteurizadora La Higiénica, fundada en Torreón el 22 de enero de 1949 con un capital de 50 mil pesos. Destacaba entre sus accionistas Abilio Hoyos (tesorero de la empresa), a quien se verá posteriormente en numerosos proyectos ligados al sector.²⁷ La Higiénica precedió a una auténtica explosión de pasteurizadoras en el amplio territorio de Coahuila entre 1949 y 1960. Un recuento no exhaustivo indica la aparición de plantas no sólo en Torreón, sino que también se mencionan en Saltillo, Piedras Negras, Nueva Rosita, Monclova y Allende, mientras se regis-

²⁶ La ley de 1940 contemplaba, entre otras, las siguientes estipulaciones: a) la leche destinada al mercado para su consumo en Coahuila debía pasteurizarse; b) "se entiende por leche pasteurizada aquella que (...) sea sometida a la acción del calor a una temperatura comprendida entre los 63 y 65 grados centígrados durante un tiempo no menor de 30 minutos, y en seguida se enfríe bruscamente a 10 grados centígrados como máximo, temperatura en la que deberá conservarse hasta su entrega al consumidor; c) el territorio del estado será dividido en zonas para establecer en cada una de ellas una planta pasteurizadora única, autorizada y supervisada por los Servicios Sanitarios Coordinados del Estado; d) el personal técnico que laborase en las plantas pasteurizadoras dependería directamente de los Servicios Sanitarios. Periódico Oficial del Estado de Coahuila, 24 de julio de 1940.

²⁷ Archivo General del Estado de Coahuila (AGEC), protocolo de Aureliano Rodríguez, 22 de enero de 1949, fs. 9-17. El primer presidente de La Higiénica fue Aurelio Navarro. Entre sus directivos también figuraban Ramón Cantú, José Antonio Vera y Jesús Flores. Abilio Hoyos y sus hermanos compartieron asimismo la fundación de la Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón, que promovía "la mecanización del campo", la "creación de centrales de maquinaria agrícola" y las "plantas centrales de pasteurización". RPPCT, sección Comercio, 13 de marzo de 1952.



traban diversas uniones de productores en algunas de esas localidades y en Sabinas y Nava.²⁸

Muy importante en términos institucionales y de promoción empresarial fue -apoyándose en la misma ley de Rodríguez Triana- que se insistiera en brindar preferencia a la fundación de plantas pasteurizadoras a los productores articulados en cooperativas.²⁹ De esta posibilidad habrían de surgir sociedades y organizaciones fundamentales para el desenvolvimiento de la cuenca lechera lagunera

Cuenca lechera y nuevo tejido productivo

1. La Unión de Crédito

Alimentada por un lento, múltiple y poco fácil proceso de reconversión productiva,³⁰ la ganadería lechera emergería como el camino con mayor futuro para propietarios y empresarios locales por dos razones adicionales: a) se habría de vincular a un mercado interno protegido y subsidiado por el Estado; b) tendría acceso a diferentes programas federales de fomento agropecuario.

Un paso fundamental en la progresiva organización de los ganaderos lecheros de la Laguna y en su evolución hacia las unidades pasteurizadoras fue la gestación de la Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón S. A. de C. V.,³¹ constituida el 12 de noviembre de 1949 tras haber sido autorizada por la Comisión Nacional Bancaria.

²⁸ Archivo General del Estado de Coahuila (AGEC), secciones de Agricultura y Fomento, Hacienda e Industria (1945-1960).

²⁹ Decía la ley de 1940 (art.15): "Para la fundación de las plantas pasteurizadoras se dará preferencia a los productores de leche, tratando de organizarlos en cooperativas" Sólo en caso que no fuera factible, podría concederse la concesión respectiva "a las personas que a juicio de los Servicios Sanitarios Coordinados ofrezcan mayores garantías...".

³⁰ La diversificación agrícola se procuró también en torno a los cultivos de melón, sandía, nogal, nopal y vid, además del cultivo de granos y forrajes para el ganado. Dentro de la actividad pecuaria se incursionó en los ramos porcícola, avícola y cárnica de ganado menor. De la misma manera que la industria láctea, se impulsaron la vitivinícola y la elaboración de dulces regionales con base en la nuez y la leche de cabra.

³¹ Las uniones de crédito eran figuras jurídico-financieras que se implementaron con vigor desde principios de los años treinta, sobre todo en el sur de Sonora, donde el proyecto de desarrollo agrícola sustentado en la propiedad privada -pequeña y mediana- estaba siendo vigorosamente impulsado por gobernantes y funcionarios vinculados a la familia Elías Calles.



La flamante asociación se comprometía sobre todo a gestionar facilidades crediticias para el desarrollo de los productores de leche. Actuaría además para: a) prestar garantía o aval en créditos que solicitasen sus socios b) recibir depósitos de dinero; c) operar en la compra y venta de abono, ganado, aperos, útiles, maquinarias, materiales y demás implementos necesarios para la explotación ganadera e industrial de los socios; d) vender sus frutos o productos; e) promover la organización y administración de empresas de industrialización o de transformación.

La Unión de Crédito de Productores de Leche tuvo un capital inicial de un millón de pesos, y puso como condición esencial que dicho capital se conformara "en proporción al número de cabezas de ganado lechero" de cada uno de sus 114 socios. Pero para ser socio era "preciso acreditar" la calidad de propietario de ganado productor de leche en Coahuila o entidades colindantes. Cada socio "adquirió acciones en un número igual al de cabezas de ganado productor de leche de su propiedad". Ninguno de ellos podía ser propietario de más de 15 % del capital.³²

El primer Consejo de Administración fue configurado por personajes conocidos en los ámbitos de la propiedad rural, la ganadería y la empresa laguneras. Entre ellos se contaban nuestro conocido Abilio Hoyos y Ramón Cantú, accionistas de La Higiénica, y Román Cepeda, alcalde de Torreón e inminente gobernador de Coahuila (cuadro 2). Entre los accionistas más destacados están Cepeda, Hoyos, Jesús Flores, Manuel Armendáriz, Ramón Cantú, Indalecio Gómez de la Sierra, Juan Franch e Inocencio Luévanos, todos con cien o más acciones.

2. Pasteurizadora Laguna

Meses más tarde, el 21 de marzo de 1950, se avanzó un nuevo escalón en el prolongado camino de la reconversión productiva: la creación de Pasteurizadora Laguna S. A. de C.V.³³

³² AGECE, protocolos de José G. García, 12 de noviembre de 1949, fs. 158-173; y 21 de marzo de 1950, fs. 8-25; RPPCT, sección Comercio, 19 de enero de 1950. Si un accionista dejaba de ser propietario de ganado productor de leche, estaba "obligado" a vender sus acciones al precio de mercado.

³³ Se dedica especial atención a esta pasteurizadora y a la Unión de Crédito que la impulsó porque resultó el cimiento histórico del actual grupo agroalimentario LaLa.



Cuadro 2. Unión de Crédito de Productores de Leche
Consejo de Administración (1949)

Presidente	Manuel Micher Jr.
Secretario	Ernesto Basso Jr.
Vocales	Abilio Hoyos
	Félix Guerrero
	Ramón Cantú
	Indalecio Gómez de la Sierra
	Román Cepeda
	Martín Figueroa
	Inocencio Macías
	Francisco Peña
	Juan M. Salcedo
	Lic. José C. Mijares
	Juan Pablo de la Torre
	Salomón Gaytán
Comisarios	José Antonio Vera Jr
	Ignacio Berlanga

Fuente: ver nota 32

En este caso el capital de arranque fue de 2,400,000 pesos y tres las "condiciones esenciales" para asociarse: a) ser miembro de la Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón; b) obligación de entregar a Pasteurizadora "la producción de leche obtenida en el ganado lechero manifestado ante la Unión"; c) pero "desde luego tendrá el derecho de que se le reciba por la Planta Pasteurizadora la leche producto de su ganado vacuno lechero", al precio y en las condiciones "fijadas por el Consejo de Administración".³⁴

¿Cuáles eran sus fines? Entre los más llamativos se contaban: a) la adquisición de la maquinaria y equipos necesarios para la instalación de "una planta destinada a la pasteurización de la leche", incluyendo la enfocada a la industrialización de la leche y sus productos; b) la compra de terrenos y la construcción de edificios, bodegas y almacenes necesarios "para el establecimiento de la Planta Pasteurizadora e industrializadora de la leche"; c) la adquisición, compra, venta y negociación de la leche y sus derivados.

³⁴ AGECE, protocolo de José G. García, 21 de marzo de 1950, fs. 8-25.



Cuadro 3. Accionistas principales en Pasteurizadora Laguna, 1950

Accionistas-ganaderos	Cabezas
Román Cepeda	195
Jesús Flores	195
Manuel Armendáriz	150
Abilio Hoyos	145
Lino Valadéz	127
Ramón Cantú	100
Indalecio Gómez de la Sierra	100
Juan Franch	100
Inocencio Luévanos	100
Porcentaje del total	30% (1212)

Fuente: ver nota 34

Su construcción, precisamente, fue financiada en el momento inicial con el apoyo de los socios de la Unión de Crédito: 114 pequeños y medianos ganaderos que, en conjunto, contaban con un hato algo menor a las cuatro mil vacas. Como en la Unión, existía una gran heterogeneidad en torno a la posesión de vacas lecheras. El accionista con menos unidades contaba con tres cabezas; los que más tenían sumaban 195 (ver cuadro 3 y anexo 1). La gran mayoría poseía en promedio un mínimo de 15 y un máximo de 30.³⁵ Su Consejo de Administración (cuadro 4) presentaba componentes comunes con la Unión de Crédito.

Casi un año después de fundarse, los socios de Pasteurizadora decidieron elevar el capital a 3,360,000 pesos. Se pasó entonces de un valor de 300 pesos por acción a 420. Era presidente del Consejo de Administración en ese momento el licenciado José. C. Mijares.³⁶

La resolución fue asumida porque los costos de los equipos y "de la construcción (de la planta) han sido mayores de lo que se calculaba". Y para facilitar a los accionistas de Pasteurizadora el pago de ese capital, la Unión de

³⁵ Si se aceptase la estimación que ha indicado que el hato ganadero de la región rondaba las cuatro mil cabezas, se podría concluir que prácticamente todo aquel que contaba con ganado lechero ingresó como accionista, cuestión difícil de aceptar. Entre los accionistas figuraban varios inmigrantes oriundos del Norte español.

³⁶ RPPCT, sección Comercio, 21 de agosto de 1951. Para julio de 1950 el gerente de Pasteurizadora era Ernesto Basso Jr. *Idem.* 13 de julio de 1950.



Crédito ofreció "prestar a sus socios las cantidades necesarias" para la nueva suscripción de acciones. Los préstamos serían devueltos sobre la base de diez pesos mensuales "por vaca estabulada de su propiedad".

Cuadro 4. Pasteurizadora Laguna
Consejo de Administración (1950)

Presidente	Román Cepeda
Consejeros propietarios	Manuel Micher Jr.
	Lic. José C. Mijares
	Abilio Hoyos
	Ramón Cantú
	Lino Valdez
	Félix Guerrero
	Juan Pablo de la Torre
	Fernando Salinas
	Salomón Gaitán
Consejeros suplentes	Juan M. Salcedo
	Inocencio Macías
	Indalecio Gómez de la Sierra
Comisario propietario	José Antonio Vera
Comisario suplente	Ignacio Berlanga

Fuente: ver nota 34

En realidad, la construcción de la planta fue cofinanciada con apoyo estatal (Nacional Financiera, S.A.) y créditos de la banca privada. El crédito de Nacional Financiera fue aprobado el 9 de junio de 1950 cuando la instalación ya había comenzado, y permitió continuar con el proyecto. Hubo que recurrir finalmente al Banco Industrial de Monterrey para terminar la construcción.³⁷

Además de las dificultades de financiamiento se presentaron otros problemas. Por un lado, los permisos de importación de maquinaria solicitados ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ya que 80% de esos equipos soportaba prohibiciones. Y por el otro, la presión ejercida por multinacional Nestlé, ubicada en los Altos de Jalisco desde 1935, que obstaculizaba el proyecto mediante sus influencias en la burocracia mexicana.³⁸

³⁷ RPPCT, sección Comercio, 13 de julio de 1950.

³⁸ *Idem*, volumen 96, 13 de julio de 1950.



Como se ha dicho, desde sus comienzos la organización operó como una cooperativa (Salas, 2002:160).³⁹ Las acciones de cada productor eran proporcionales al número de cabezas de ganado lechero que poseyera, ninguno podía sobrepasar de 15% del paquete accionario,⁴⁰ y quien abandonara la organización quedaba obligado en principio a vender sus acciones al resto de los socios.

Se acordaron además ciertas exigencias elementales de funcionamiento productivo y de gestión, las cuales se convertirían con el tiempo en la principal ventaja competitiva de la nueva empresa, con base en su posterior éxito. Se estipuló como requisito de entrada la acreditación como productor de calidad. Los accionistas asumieron la responsabilidad de mantener y hacer producir su propio establo con los avances técnicos a su disposición y en las mejores condiciones.

Pasteurizadora Laguna, además de asumir el compromiso de adquirir toda la leche generada por sus accionistas, incorporó tecnología de avanzada a los procesos de transformación y tomó la responsabilidad tanto en el manejo de la distribución como en las respectivas prácticas comerciales. Es decir, mientras se aseguraba a los accionistas viabilidad y rentabilidad en la actividad lechera, a la planta pasteurizadora se le garantizaba calidad y la disposición regular del producto, cuestiones fundamentales para operar con buenos resultados en un mercado en plena formación. Si el riesgo quedaba distribuido entre proveedores y empresa, el mecanismo también aseguraba las ganancias: la integración entre producción primaria e industrialización se completaba al ser los ganaderos los accionistas/propietarios de la planta transformadora.⁴¹

³⁹ Según Hernán Salas Quintanal, las cooperativas "han jugado un papel central en la producción lagunera".

⁴⁰ Para sumar más de 15% de las acciones se requería poseer un hato mayor de 580 animales, algo que sólo sucedería veinte años después.

⁴¹ El mecanismo utilizado por Pasteurizadora Laguna recuerda el diseñado por John Brittingham para convertir en accionistas de Jabonera de la Laguna a los agricultores del algodón, cuyas acciones eran proporcionales a la cantidad de semilla que entregaban a la fábrica. Ver Cerutti, 1997. Y como en el caso de Jabonera, estos acuerdos no alcanzaban a suprimir los conflictos entre productores rurales y la planta industrializadora. *La opinión* narra con suma frecuencia los desacuerdos en torno a lo que se pagaba a los dueños de los establos, por lo general como consecuencia de que el precio de venta al público de la leche era fijado por los gobiernos y no por los costos de producción.



3. La Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón

Lo que estaba sucediendo en esa coyuntura que engarzaba la década de los cuarenta con los años cincuenta podría definirse como: a) el acercamiento empresarial de la ganadería a la producción láctea; b) a la vez, el alejamiento paulatino de los agricultores privados del monocultivo sustentado en el algodón. Una arquetípica cristalización institucional de este puente, que conduciría en el mediano plazo a la reconstrucción del tejido productivo en la Laguna, fue la fundación de la Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón, A.C. en abril de 1951.

Por quienes eran sus integrantes, por sus fines y por la explícita mención que manifiestan sus estatutos sobre los cambios que debían consolidarse en la Comarca, conviene detenerse un momento en los objetivos de esta organización. Lo primero que destaca es que agricultores y ganaderos habían juntado fuerzas,⁴² lo que no debe sorprender porque en numerosos casos los propietarios privados se movían en ambas actividades. Y a partir de allí sobresalían, entre otros, los siguientes objetivos:

- Incrementar y organizar la agricultura y la ganadería "dentro de las técnicas modernas".⁴³
- Organizar la mecanización del campo y promover la creación de centrales de maquinaria agrícola, así como de plantas centrales de pasteurización, refrigeración, empaque, fumigación y ensilaje, entre otras, ya "para fines de industrialización o de conservación".
- Prestar "todo el apoyo de la Cámara" para que se establezca una unidad zootécnica destinada al "mejoramiento de sus ganados", y promover "la difusión de la enseñanza agrícola y ganadera" dentro de su jurisdicción.
- Promover la riqueza frutícola, adquiriendo para sus asociados "variedades selectas de frutales que más se adapten a la región".
- "Encauzar la experimentación de semillas mejoradas", impulsar el establecimiento de Campos de Experimentación Agrícola y estimular "la introducción de nuevos cultivos".

⁴² La segunda cláusula de los estatutos mencionaba que la Cámara representaría "los intereses generales de los agricultores y ganaderos de su jurisdicción" y participaría en la defensa de sus socios.

⁴³ Se estaba entonces en plena revolución verde, cuya expresión más evidente se manifestaba en el Valle del Yaqui, en Sonora.



- Gestionar el crédito necesario para sus asociados, tanto con instituciones oficiales como con privadas.⁴⁴

La reunión fundacional se concretó a principios de abril de 1951 en el salón de actos de la Pequeña Propiedad Agrícola de la Comarca Lagunera, cuando se acordó que la Cámara tendría jurisdicción en los municipios de Parras, San Pedro, Francisco I. Madero, Matamoros, Viesca y Torreón. Entre los asistentes o representados se contaban los citados en el cuadro 5, con apellidos y lazos familiares reconocidos por su trayectoria en los ámbitos de la producción agrícola, ganadera o en ambas actividades, desde hacía décadas.

Cuadro 5. Algunos fundadores de la Cámara Agrícola Ganadera

Gustavo Díaz de León	Emma Díaz de León	Dr. Luis Díaz de León
Lucía Purcell	Matilde Vda. de Purcell	Anita Purcell
Elena Purcell	Guillermo Purcell y Cía.	Abilio Hoyos
María H. de Hoyos	Raúl Hoyos	Amado Hoyos
Fernando Hoyos	Fermín Hoyos	Fernando Cobián
Rogelio Madero	Armando Madero	Benjamín Madero
Agrícola San Lorenzo S. de R.L.	Jaime Madero	Manuel Madero
Humberto Madero	Mario Madero	

Fuente: ver nota 34

4. Mercados urbanos y crédito

El sendero de la reconversión productiva en la Laguna fue lento, complejo y difícil. Los ganaderos enfrentaron problemas en la adaptación de la tecnología importada a las condiciones regionales y en el manejo de ganado estabulado, lo que solía implicar frecuentes pérdidas financieras en los primeros años. Por otra parte, las plantas procesadoras debieron asumir el reto de resolver el problema de la resistencia cultural de los consumidores a la leche sometida a pasteurización. Es decir, la creencia popular de que la leche pasteurizada era fuente de malestares gastrointestinales, o que estaba diluida en agua, o adulterada con productos químicos (Salas, 2002).⁴⁵

⁴⁴ RPPCT, sección Comercial, vol.102, 13 de marzo de 1952.

⁴⁵ Salas Quintanal, 2002.



A pesar de estas dificultades las ventas en plantas como Pasteurizadora Laguna⁴⁶ marcharon de manera ascendente y de acuerdo con el ritmo de crecimiento poblacional de las ciudades circundantes. A partir de los años cincuenta, la expansión de los espacios urbano industriales, la ampliación de la clase media, la mejoría relativa de su poder adquisitivo y los subsidios a los alimentos, incentivaron la demanda y el mercado interior de alimentos, incluida la rama de leche industrializada (Martínez, et al., 1999:74).

El problema más acuciante en esta primera etapa era alcanzar una escala óptima de producción para equilibrar los costos crediticios y de los insumos básicos en relación con el bajo precio de expendio de la leche, controlado por el gobierno federal como parte de sus programas de subsidio al consumo urbano. Uno de los puntos críticos giraba en torno a la escasez estructural de granos y forraje en el entorno regional, paisaje que se agravaba durante los inviernos con la consecuente especulación oportunista de los proveedores.⁴⁷

Entre las salidas procuradas, y como medida compensatoria, se contó con una decidida política por aumentar el volumen de producción. A partir de los últimos años cincuenta la producción de leche resultó mayor en relación a lo que podía absorber el mercado de los laguneros, que en aquella época consistía básicamente en la misma Comarca y porciones del sur de Chihuahua. Limitada a las regiones circundantes por la insuficiencia de los servicios de transporte y con el compromiso de adquirir toda la leche a sus accionistas, Pasteurizadora Laguna montó en 1957 una planta deshidratadora. Los excedentes se canalizaron, así, hacia un mercado diferente: la industria de alimentos, cuyos productos presentaban grados atractivos de comercialización.

Es menester indicar que, en los primeros quince años de reconversión, la banca privada regional⁴⁸ jugó un papel vertebral en el desarrollo de la actividad ganadera y en la difusión del nuevo modelo de producción: ofreció un volumen importante de créditos blandos -a través de la instituciones como la

⁴⁶ Desde mediados de los cincuenta funcionaba también en la Comarca la Pasteurizadora Nazas, puesta en marcha en abril de 1956 por capitales regiomontanos asociados a productores de municipios de Durango.

⁴⁷ A eso se sumaba el grado de concentración e intermediación de la harinolina, derivada de la industria aceitera local. AGECE, Secretaría de Agricultura y Ganadería, 1952-1960.

⁴⁸ Entre los que destacaban el Banco de La Laguna y el Banco Lagunero. RPPCT, Sección Comercio, 1951-1960.



Unión de Crédito o, complementariamente, a los mismos productores- para la adquisición de ganado importado y para la fundación o modernización de los establos.⁴⁹ En conjunto, la acción de la banca privada local y de sociedades tan funcionales como la Unión de Crédito promovieron un incremento constante de la producción láctea, ya fuese por su respaldo a la adquisición de animales ya a la incorporación de tecnología.⁵⁰

5. Cambios tecnológicos y nuevo tejido productivo

La reglamentación sanitaria, en tanto, exigía la aplicación del *modelo Holstein*. Dicho sistema tecnológico, además de garantizar la inocuidad del alimento, había provocado una revolución productiva en el sector ganadero de los Estados Unidos, lo que coincidía con los objetivos gubernamentales respecto a aumentar la producción nacional y conseguir la autosuficiencia alimenticia.

El modelo posibilitaba una mayor escala porque se sustentaba en el ganado de raza Holstein,⁵¹ reconocido a nivel mundial tanto por su alta capacidad de producción de leche como por su adaptabilidad a diversas condiciones climáticas si se maneja de forma estabulada. Ello podía funcionar si este ganado era alimentado con forrajes y granos, se utilizaban componentes químicos para el control higiénico, se implementaba la introducción de maquinaria para la ordeña y se incorporaban equipos de enfriamiento.

La instrumentación del modelo era factible en la Laguna no sólo por la cercanía geográfica, territorial, cultural, económica y empresarial con los Estados Unidos, sino por ofrecer ventajas adicionales: a) permitía independizar el proceso de producción de la variable climatológica, cuestión vertebral para regiones áridas o semiáridas (como las del sur de los Estados Unidos y el norte

⁴⁹ En el específico caso de Pasteurizadora Laguna, la sociedad funcionaba como aval y garantizaba el cumplimiento de los créditos al asumir la responsabilidad de los pagos ante las instituciones bancarias, los que se descontaban de las liquidaciones mensuales por entrega de leche. RPPCT, Sección Comercio, 1955, volumen 111.

⁵⁰ Entre 1950 y 1952 el hato ganadero de los accionistas de Pasteurizadora Laguna, por ejemplo, pasó de unas cuatro mil a 5,500 cabezas: un aumento cercano a 40%. AGEC, Fondo Secretaría de Agricultura y Ganadería, 1952.

⁵¹ Es un animal grande y fuerte, con un peso aproximado a los 650 kilos y una alzada de 1.50 metros. El color del pelaje es blanco y negro o blanco y rojo, con el vientre, patas y cola de color blanco. La vaca puede tener su primer parto antes de los tres años y de ahí en adelante puede criar uno por año.

de México; b) no requería para su funcionamiento de grandes extensiones de tierra, un factor sumamente delicado para un espacio productivo cuyo conflicto por la tenencia de la tierra y el agua era de larga data.

Sin embargo, el modelo exigía: a) altos montos de capital, tanto en el arranque como para el mantenimiento y la escala de la producción; b) de mercados maduros hacia adelante (o sea, con capacidad de distribución y un alto número de consumidores) y hacia atrás: abastecimiento sistemático y regular de granos, forrajes, agroquímicos y farmacéuticos, entre otros insumos; c) una moderna infraestructura de energía eléctrica; d) de un sustancial suministro de agua.

La utilización intensiva de tecnología y la aplicación de los adelantos disponibles en materia científico-tecnológica en torno al campo, la ganadería y al proceso agroindustrial permitieron, paulatinamente, garantizar la calidad del producto y su comercialización. La producción intensiva permitió entrar en mercados todavía incipientes con ventaja respecto a las otras cuencas lecheras del país.

En la medida que la más importante de las empresas, Pasteurizadora Laguna, fue creciendo, amplió sus servicios a los ganaderos: a) internalizó la producción y/o abastecimiento de materias primas para el ganado lechero estabulado (granos, forraje y alimentos concentrados); b) aseguró el suministro de insumos tales como los productos químicos; c) aplicó asesoría técnica sanitaria y veterinaria; d) se ocupó de la venta de maquinaria de ordeña; e) centralizó las funciones de investigación y desarrollo tecnológico. Impulsó, además, el cambio tecnológico en el sector pecuario al exigir estándares de calidad cada vez más refinados.

El surgimiento y desarrollo de esta nueva rama agroindustrial en la Comarca habría de incentivar, por su lado, la instalación o puesta en marcha de numerosas empresas de transformación, comerciales y de servicios conexos, lo que conformaría con los años un denso y renovado tejido productivo vinculado a la actividad láctea.

El abanico incluyó desde establecimientos que representaban marcas internacionales de maquinaria de ordeña, hasta los dedicados a la fabricación y/o venta de herramientas e insumos agrícolas, pasando por los orientados a motores, equipos y servicios para la extracción de agua subterránea, la instalación de subestaciones de energía eléctrica, el expendio de productos farma-



céuticos e higiénicos, el transporte "en frío", y las tareas de fumigación, entre muchas otras.⁵²

Pero la respuesta del tejido productivo y empresarial en configuración fue aún más amplia. Al transformarse el mismo sector agrícola, arrastró un doble efecto: a) por un lado, más agricultores privados abandonaron la actividad algodонера e incursionaron en la pecuaria estimulados por las ganancias y por la factibilidad de convertirse en accionistas de sociedades como la Unión de Crédito y Pasteurizadora: b) por otro, los que se mantuvieron en la agricultura -incluidos no pocos ejidatarios- se diversificaron hacia los forrajes, especialmente de alfalfa.

El resultado global de este proceso sería, hacia 1970, una nítida reestructuración productiva y empresarial de la propia Comarca. Como ha señalado con precisión Hernán Salas:

Con el sistema lechero se inicia una nueva forma de articulación entre ganadería y agricultura que incorpora al sector agroindustrial, en una cadena que incluye la provisión de insumos, la comercialización y el financiamiento. Desde 1957 comienzan a incrementarse los cultivos de forrajes, especialmente de alfalfa, y amplias áreas destinadas a producir alimentos se reconvierten, además que se amplía la frontera agrícola gracias a la mayor disponibilidad de agua subterránea (Salas, 2002:173).

Estado y gran empresa

1. El protagonismo del Estado

Desde la década de los sesenta, el gobierno federal había alentado este proceso de reconversión mediante una serie de políticas de fomento-agropecuario e industrial-encaminadas a fortalecer el sector lechero.

Fueron varios los instrumentos empleados. Uno de ellos consistió en créditos blandos a través de la banca pública de desarrollo, en lo que destacaban las agencias locales de los bancos Nacional de Crédito Ejidal, Nacional de Crédito Agrícola y Nacional Financiera.⁵³ De manera paralela, se actuó con la entrega de fondos especiales a la banca privada para el financiamiento

⁵² RPPCT, Sección Comercio, 1950-1970.

⁵³ Nacional Financiera fue una institución clave para la construcción de las nuevas plantas de Pasteurizadora Laguna. RPPCT, Sección Comercio, 1960-1970.



agropecuario por medio de los Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA), dependiente del Banco de México.

El financiamiento al sector agropecuario se extendió a más beneficiarios al incluirse al sector ejidal y autorizarse montos más elevados en los créditos de avío y refaccionarios. Si previamente la banca privada otorgaba montos no mayores a los 250 mil pesos (20 mil dólares), a partir de los años sesenta alcanzaban los 800 mil pesos (unos 64 mil dólares). Se habilitaron nuevas parcelas para el cultivo de forrajes, se adquirieron equipos especiales para su procesamiento y camiones de carga para su transporte, se construyeron norias con equipos de bombeo y subestaciones eléctricas, se importó de Canadá y los Estados Unidos un creciente número de cabezas de ganado lechero (lo que aumentó el hato regional y con lo que empezaron a proliferar ranchos privados con más de 500 animales en producción).

El gobierno federal brindó subsidios para insumos básicos (como la electricidad, imprescindible para la extracción de agua profunda) y facilitó la transferencia de tecnología. En 1956 liberó la importación de ganado, maquinaria, equipo y demás recursos tecnológicos para la producción lechera, en un claro impulso para la formación de cuencas tanto en la Laguna como en Chihuahua, estado de México, Querétaro e Hidalgo. La idea era incentivar la producción de leche y sus derivados para satisfacer la creciente demanda de los nudos urbanos del país.

Se crearon también, y es menester puntualizarlo, núcleos de investigación agropecuaria aplicada en las principales zonas productoras⁵⁴ para que contribuyeran en la reconversión productiva, la diversificación agrícola y una utilización más eficaz de los recursos naturales. Se construyeron escuelas técnicas agropecuarias en zonas rurales, mientras que en las universidades locales se impulsaron estudios profesionales especializados. Y no deben olvidarse las cuantiosas inversiones en infraestructura expresadas en obras hidráulicas, centrales eléctricas, ampliación de sistemas de riego, carreteras y caminos vecinales (que conectaron las zonas de producción primaria con los principales centros urbanos).

Dentro de semejante dinámica gubernamental, 1966 fue uno de los años definitorios para la consolidación de la cuenca lechera en la Laguna. Durante

⁵⁴ Destacó el Centro de Investigaciones Agropecuarias del Noreste (CIANE) fundado en 1960, ahora Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP).



el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970), y a través de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, se había lanzado el Programa Nacional de Ganadería. Consistía en impulsar la formación de nichos especializados y con alta tecnología aplicada, modernizar las plantas rehidratadoras e incrementar la frontera del cultivo de forrajes a escala nacional mediante un mayor flujo de créditos blandos (Martínez, et al., 1999:74).⁵⁵

Fue en este contexto que surgió el Plan de Rehabilitación de la Comarca Lagunera. Aunque preocupado por la cuestión de las aguas superficiales y su mejor uso,⁵⁶ en su punto siete declaraba la necesidad del "establecimiento de programas agropecuarios adecuados que comprendan la diversificación de cultivos", las "posibilidades del mercado interno y externo", la "transformación industrial de productos agrícolas", y "la tecnificación agrícola mediante la investigación, experimentación y divulgación".

El impacto del programa se tradujo en un renovado aliento al proceso de reconversión productiva orientado a la actividad ganadero-lechera, así como para la expansión del cultivo de forrajes. Nuevos productores se incorporaron a la fila de accionistas de la cada vez más dominante Pasteurizadora Laguna y se amplió la base de proveedores "libres".

El último impulso importante del gobierno federal para la consolidación de la cuenca lechera se manifestó bajo el gobierno de Luis Echeverría Álvarez (1970-76). Ello en la línea de sus predecesores por conseguir la autosuficiencia alimenticia y sustituir bienes agropecuarios importados por producción nacional, se destinó una significativa cantidad de recursos públicos a través de los fondos agrupados en el FIRA.⁵⁷

Para estimular la producción de leche se otorgaron créditos al sector ejidal, demasiado recluso hasta entonces en el cultivo del algodón (y en menor proporción en los forrajes), para que operara en la ganadería lechera y estableciera

⁵⁵ El incremento del financiamiento público para el fomento del sector agropecuario fue proporcionado en gran medida por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

⁵⁶ Comprendía, entre otras cosas, la construcción de una nueva presa que permitiera controlar las inundaciones en las zonas de riego; una readecuación de esas áreas y su compactación para reducir pérdidas del líquido y disminuir la longitud de los canales; el revestimiento de canales y nivelación de tierras; la construcción de caminos e instalaciones. Decreto Presidencial del 14 de septiembre de 1966. *Periódico Oficial de la Federación*, 30 de septiembre de 1966.

⁵⁷ Destacaban el Fondo de Garantía y Fomento a la Agricultura, Ganadería y Avicultura y el Fondo Nacional de Fomento Ejidal.



establos colectivos. Con los propietarios privados, el apoyo se orientó a la ampliación de los hatos y a mejorar la infraestructura de los establos.

En tal escenario fue cuando se intensificó la importación de vaquillas provenientes de los Estados Unidos y Canadá, se diseñaron programas para la habilitación de zonas áridas y tierras de barbecho que -junto con inversiones en infraestructura hidráulica- posibilitaran la ampliación de las zonas de forrajes en diversos municipios de la Comarca.⁵⁸ Fruto de estas políticas fueron el surgimiento de más ranchos ganaderos que hacia 1973 llegaron a sumar 434 establos, y un considerable incremento en el volumen diario de producción.⁵⁹

1. Hacia la gran empresa

Si en 1948 la producción diaria de leche en la Comarca (según las no muy precisas estadísticas de entonces) rondaba los 33 mil litros, para 1966 llegaba a los 220 mil y en 1973 se destacaba una producción de 700 mil litros por día. En términos anuales, la producción se incrementó de unos 12 millones de litros en 1948 a 155 en 1967 y superaba los 360 millones en 1976. Si se adopta como unidad de referencia las décadas que corrieron entre 1948 y 1978, se tiene que en la primera de ellas aumentó la producción en 257%; en la segunda, respecto a la anterior, casi 429%; y entre 1968 y 1978, en más de 337 % (cuadro 6).

Se entiende por lo tanto que ya en octubre de 1966 el "ganadero y connotado industrial del ramo" Ignacio Berlanga⁶¹ vaticinara que "en un término no mayor de ocho años", la Laguna llegaría a ser una de las primeras cuencas lecheras de México. Y agregaba que "tanto en ganado como en instalaciones de calidad" la Laguna "ya es superior". Los lecheros locales, insistía Berlanga, habían mejorado notablemente.⁶²

⁵⁸ Con el mismo objetivo se desarrollaron programas para producir semilla de alfalfa y, de esta manera, procurar sustituir las importaciones de 6,000 toneladas anuales.

⁵⁹ La mayoría de los establos funcionaban en Gómez Palacio. Asociación Local de Productores de Leche de Gómez Palacio, *La opinión*, 27 de noviembre de 1973, sección B. La Asociación mencionó asimismo una producción promedio de 700 mil litros diarios.

⁶⁰ Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Recursos Hidráulicos, Asociación de Productores de Leche de Gómez Palacio, en *La opinión*, 1966-1976. Según algunas de estas fuentes, entre 1976 y 1978 se llegó al millón de litros diarios.

⁶¹ Que se contó entre los primeros directivos de la Unión de Crédito y de Pasteurizadora Laguna.

⁶² *La opinión*, 21 de octubre de 1966, primera sección.



Cuadro 6. Producción anual de leche (1948-1978)
(en miles de litros y aumentos por decenio)

Años	Anual	71% aumento
1948	12.045	
1958	31.025	257.6%
1963	62.780	
1968	139.685	424.8%
1973	229.950	
1975	295.564	
1978	398.328	285.2%

Fuente: ver nota 34

Seis años más tarde, *La opinión* publicaba en su sección dominical un artículo que procuraba resumir lo sucedido en la Laguna a partir de los años cincuenta. El autor centraba su análisis en que los evidentes cambios registrados desde entonces no eran "producto de la casualidad", sino resultado del esfuerzo conjunto de los agricultores locales que gradualmente han convertido el serio fracaso agrícola de hace algunos años en uno de los más espectaculares casos de resurgimiento". Se había transitado, resumía, de "una economía basada principalmente en un solo cultivo" a "una sólida industria de la leche y sus derivados".⁶⁵

Aprovechaba para citar los comentarios del ingeniero Antonio Baca Díaz, funcionario del Fondo de Garantía de Torreón, quien había definido a la cuenta lechera como un exitoso caso de integración vertical:

La industria lechera es aquí eficiente porque hay una verdadera integración de la ganadería en manos de los productores: ellos son dueños de los forrajes que producen, de la pasteurizadora, de las unidades de transporte, de la deshidratadora, de la farmacia veterinaria, así como de la fábrica de concentrados, quesos y envases.

Parece visible que dicho ingeniero se estaba refiriendo sobre todo a lo sucedido con Pasteurizadora Laguna, organización que paulatinamente había

⁶⁵ *La opinión*, 4 de mayo de 1972, sección B. "El año pasado -agregaba el articulista-la Laguna produjo 155 millones de kilogramos de leche que se vendieron localmente y en mercados tan lejanos como Los Mochis, Culiacán, Mazatlán, Tampico, Monterrey, Guadalajara, Acapulco y hasta en el Distrito Federal".



recorrido procesos de integración tanto horizontal como vertical dentro del mercado nacional. Lo había practicado con la eficacia suficiente para convertirse, en 1975, en la principal empresa del ramo agroalimentario de la Laguna.

Es que en 1975, precisamente, fue cuando Pasteurizadora Laguna adquirió Pasteurizadora Nazas, antigua competidora dentro de la misma Comarca. Al fusionarse en una sola compañía, la sociedad habría de operar en adelante bajo el nombre de LaLa (cuya presencia a escala nacional es, treinta años más tarde y en vísperas del centenario de Torreón, notoria y notable).

Pero para alcanzar esa meta Pasteurizadora se había visto obligada a crecer -desde mediados de los sesenta- a un ritmo que la llevara a su punto de equilibrio. Para ello tuvo que crear, coordinar y establecer alianzas con empresas (cuadro 6) que coadyuvaran a impulsar no sólo la producción de la materia prima: también, su industrialización y la comercialización de la leche y de sus derivados, en momentos en que el mercado aún se encontraban en franca formación (lo cual lo tornaba inestable y limitado). Dado el panorama más general del sector agropecuario, cuya disponibilidad de insumos era escasa, con precios inciertos y calidad irregular, la respuesta consistió en aumentar los niveles de coordinación entre los distintos agentes económicos, reaccionar mediante una estrategia de integración hacia adelante y hacia atrás.⁶⁴

Ya en 1966 se fundaba Transportadora Especializada de Líquidos, diseñada para recolectar la leche en los establos y conducirla en tanques con refrigeración a la planta enfriadora. La llamada cadena en frío comenzó a articularse. La nueva unidad operativa permitía disminuir las pérdidas por descomposición y, al mismo tiempo, aseguraba la calidad, además de elevar el volumen comerciable.

Entre 1967 y 1968 se adoptó una decisión realmente estratégica: incursionar en la ciudad de México, urbe con una población cercana a los siete millones. Fue cuando se construyó la segunda planta pasteurizadora, en la misma capital, y se cerraron acuerdos para ampliar la flotilla con Transportes Especializados de la Laguna (TELSA, empresa proveedora de los servicios de

⁶⁴ Esquema conceptualizado por la teoría de los costos de transacción. Una síntesis en Valdaliso y López, 2000.



transporte). Los resultados en esta primera operación en mercados ajenos a la Comarca Lagunera fueron tan alentadores que en 1969 se determinó abordar Acapulco, el puerto turístico del Pacífico más cercano a la capital.⁶⁵

Como las nuevas áreas de mercado se encontraban a gran distancia de la Comarca debió modificarse la presentación externa de la leche: se pasó del vidrio a los envases de cartón. Surgió y se integró así, Envases Elopak, especializada en la fabricación y comercialización del producto. En 1970, cuando los laguneros adquirieron su tercera planta pasteurizadora en el mismo Acapulco, la cadena en frío suponía una necesidad indispensable para la expansión comercial. Al tornar factible el traslado de la leche a grandes distancias en pipas especializadas, permitía la pasteurización y el envasado fuera de la Comarca.

En la primera mitad de los setenta se internalizaron otros eslabones. Tras la aparición del envase Pure Pack, en 1972 se creó Máquinas y Suministros Especializados, que trabajaba también para clientes externos. En 1973 se fundó Enfriadora de Productos del Campo, diseñada para recibir la leche cruda y enfriarla a cuatro grados, realizar estudios de laboratorio y -tras diversas pruebas sanitarias y controles de calidad- someterla a procesos de clarificación, deodorización y estandarización. Al poco tiempo nacería Nuplen, productora de alimento balanceado para ganado lechero que contaba, además, con farmacias veterinarias para atender el hato regional (García et al., 200:169).⁶⁶

El ciclo de Pasteurizadora Laguna, que podría considerarse representativo de lo acaecido en la cuenca lechera de la Laguna desde 1950, derivaba en esos momentos hacia la constitución paulatina de un significativo grupo agroalimentario.⁶⁷

⁶⁵ En esos momentos se transportaban 175,000 hectolitros diarios de leche: 150 mil para el D.F. y 25 mil hacia el puerto.

⁶⁶ La producción e industrialización de la leche y derivados demanda hoy una extensa variedad de bienes y servicios suministrados por un gran número de empresas relacionadas, entre las que destacan la elaboración de alimentos balanceados, la industria farmacéutica, la comercialización de semen, embriones e importaciones de ganado, las de asesoría en informática, de proveeduría de equipos de ordeña, de servicios de recolección y distribución de cosechas y de venta de equipo mecánico agrícola, entre otras. Todas estas ramas conexas fueron desarrolladas a partir de los años setenta por el actual grupo Industrial LaLa. La innovación tecnológica ha sido clave para entender su notorio desenvolvimiento empresarial y su poder de mercado.

⁶⁷ La trayectoria de LaLa a partir de 1975 en Rivas Sada y Cerutti, 2006, y Rivas Sada, 2007



Cuadro 7. Casos de integración a partir de Pasteurizadora Laguna(1950-1975)

Sociedad	Fundación /fusión	Giro	Ubicación
Pasteurizadora Laguna (empresa madre)	1950	Pasteurización	Comarca Lagunera
Pasteurizadora Laguna, S.A.	1967	Pasteurización	México, D.F.
Envases Elopak, S.A. de C.V.	1968	Fabricación de envases de cartón	Comarca Lagunera
Pasteurizadora Laguna, S.A	1970	Pasteurización	Acapulco
Máquinas y Suministros Especializados S.A. de C.V.	1972	Maquinaria, equipos y servicios para envases de cartón	Comarca Lagunera
Enfriadora de Productos del Campo, S.A. de C.V.	1973	Enfriamiento, clarificación, deodorización y homogenización.	Comarca Lagunera
Pasteurizadora Nazas, S.A.	1975	Pasteurización	Comarca Lagunera
Nuplen, S.A. de C.V.	1975	Alimento para ganado y comercialización de productos farmacéuticos	Comarca Lagunera

Fuentes principales: RPPCT; sección Comercio; AGECE, libro de notarios; *Lala, Así somos*

Breve comentario final

Aunque el cultivo del algodón mantenía una amplia presencia en la Comarca a mediados de los años setenta del siglo XX,⁶⁸ el tránsito hacia un nuevo tejido productivo estaba terminando de consumarse. Los hechos posteriores comprobaron que el proceso tenía mucho de irreversible: cien años después de haber inaugurado su célebre y añorada fase algodонера, la Laguna presentaba una nueva cara económica y empresarial.

Como es habitual que acaezca durante los grandes nudos de la historia económica y social, las causas del cambio fueron múltiples. Algunas de ellas han logrado resumirse en este artículo, aunque con seguridad otras aparecerán desdibujadas o apenas mencionadas.

Lo cierto es que en este árido territorio del norte de México se construyó desde mediados del siglo XX la cuenca lechera más importante del país. Desde los estudios empresariales y la historia económica, es visible que uno de los

⁶⁸ En 1972 y 1973 se sembraron respectivamente 93 mil y casi 75 mil hectáreas de algodón. Y a mediados de los setenta la Laguna producía todavía 32% del algodón nacional. *La opinión*, 5 de julio de 1975, sección B.



factores decisivos fue la existencia de una dinámica productiva y empresarial que -proveniente de fines del siglo XIX- logró reestructurarse durante la segunda mitad del XX y se pudo proyectar hacia la configuración de una gran cuenca agroalimentaria.

Desde este enfoque, la Comarca Lagunera comparte lo sucedido en otros espacios regionales del norte de México en un triple sentido: a) por la perdurabilidad secular de su tejido productivo; b) por la capacidad de reconvertirlo ante situaciones límite o extremadamente críticas; c) y por la consiguiente permanencia de un entramado o estructura empresarial regional, capaz de sortear esas situaciones más allá de los costos patrimoniales y sociales que suelen demandar estos mecanismos de reconversión.

Archivos

Archivo General del Estado de Coahuila (AGEC)
Registro Público de la Propiedad y el Comercio de Torreón (RPPCT)
Archivo Histórico Municipal "Eduardo Guerra" (Torreón, AEG)
Archivo de Notarías del Estado de Durango (ANED)
Archivo Brittingham (AB, Monterrey/Torreón)
Archivo Histórico del Agua (AHA)
Archivo General del Estado de Nuevo León (AGENL)
La opinión, hemeroteca

ANEXO. Accionistas fundadores de Pasteurizadora Laguna (1950)

Accionista	No.	Accionista	No.	Accionista	No.
Epifanio Alvarado	40	Gonzalo Alonso	10	Manuel Amparán	948
Alberto Anguiano	3	Rafael Álvarez	40	Manuel Armendariz	948
Guadalupe Ávila	17	Crecencio Barrientos	6	Fermín Barrios Lira	948
Enrique González	25	Ramón Cantú	100	José María Carrillo	948
Sabas Cavazos	20	Román Cepeda	195	María Colunga	948
José Cordero	7	Luis Chairez	17	Narciso Dávila	948
José Cordero	5	José de la Fuente	40	Juan de la Torre	948
Jesús de la Torre	50	Juan Pablo de la Torre	70	Rodolfo de la Torre	70
Antonio Díaz	5	Lázaro Díaz de León	12	Heriberto Domínguez	6
Jesús Escobedo	20	José Franco	17	Mateo Félix	3
Martín Figueroa	60	Carlos Flores	12	Jesús Flores	195
Manuel Franco	25	Juan Galván Pérez	8	Pedro Gaona	15
Antonio García	60	José García	8	Benito Garza García	10
Guillermo Garza Cantú	20	Jacobo Garza	15	Salomón Gaitán	70
Abraham González	6	Indalecio Gómez de la Sierra	100	Pedro González	15
José Guardado	13	Amador Guerrero	25	Félix Guerrero	80
Francisco Guerrero	15	Tomás Guerrero	30	Bernabé Gutiérrez	7
Felipe Gutiérrez	6	José Gutiérrez	7	Antonio Hernández	3
Abilio Hoyos	145	Jesús Jiménez	21	Librado Lesprón	40
Antonio Lesprón	20	Juan Franch	100	Inocencio Luévanos	100
Salvador Luévanos	75	Genaro Macías	50	Inocencio Macías	25
Juan Macías	30	Bartolo Magaña	23	Everardo Magaña	6
Esther Martínez	10	Felipe Martínez	11	Manuel Martínez	40
Virgilio Martínez	50	Victoriano Méndez	15	Ignacio Berlanga	50
Antonio Mendoza	82	Jesús Mendoza	25	Perfecto Mendoza	45
Manuel Micher Jr.	67	Lic. José Mijares	70	Eduardo Mitre	10
Pedro Mitre	12	José Morales	12	José Morales Jr.	15
Jonás Muñoz	30	Ismael de Anda Garza	16	Manuel Morales	50
Evaristo Narvaez	35	Angel Ojeda	60	José Padilla	25
Santiago Padilla	5	Francisco Peña	70	José Pompa	30
Teodoro Pompa	10	Alfredo Martínez Ojeda	20	Leonides Ramírez	30
Paz Ramírez	20	Roberto Rangel	5	Cecilio Reboloso	5
Juan Romero Amaya	20	Francisca Vda. de Saens	30	Juan M. Salcedo	60
Fernando Saldaña	5	José Samaniego	32	Adolfo Sánchez Alva	60
Gilberto Sánchez Alva	60	Juana de Sánchez	22	Gregorio Segura	5
José Segura	6	Toribio Serrano	20	Lino Valadez	127
Leandro Villarreal	15	Rito Velázquez	8	Santiago Zúñiga	7
Fernando Salinas	80				

Fuente: AGECE, protocolo de José G. García, 21 de marzo de 1950.



Bibliografía

- Aguilar, A., Villarreal, J. y Luciano, A. (1996) *El impacto social y económico de la ganadería lechera en la región lagunera*, Torreón, Grupo Industrial LALA.
- Arreola, A. (2003) *La región lagunera*, Durango, Instituto de Investigaciones Históricas, Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Bagnasco, A. (1991) "El desarrollo de la economía difusa: punto de vista económico y punto de vista de la sociedad" en *Sociología del Trabajo*, 12.
- (2000) "Nacimiento y transformación de los distritos industriales" en Marcello Carmagnani y Gustavo Gordillo de Anda (coords), *Desarrollo social y cambios productivos en el mundo rural europeo contemporáneo*, México, FCE.
- Barragán, Juan y Mario Cerutti (1993) *Juan F. Brittingham y la industria en México, 1859-1940*. Monterrey, Urbis Internacional.
- Castañón Cuadros, Carlos (2003) *El canal de la Perla. La Laguna y su ámbito regional, agua, irrigación y economía en los siglos XIX y XX*. Torreón, Instituto Municipal de Documentación y Archivo Histórico "Eduardo Guera".
- Cerutti, Mario y Carlos Marichal (comps.) (2003) *La banca regional en México (1870-1930)*. México, Fondo de Cultura Económica/El Colegio de México.
- Cerutti, Mario, Sergio Corona Páez y Roberto Martínez García (1999) *Vascos, agricultura y empresa en México*. México, Porrúa/Universidad Iberoamericana.
- Cerutti, Mario (1994) "Investigación regional e historia económica y empresarial del norte de México (1850-1925). Quince años de trabajo" en *Revista de Historia*, 4, Universidad Nacional del Comahue (Argentina), marzo.
- (1997) "La Compañía Industrial Jabonera de la Laguna. Comerciantes, agricultores e industria en el norte de México (1880-1925)" en Carlos Marichal y Mario Cerutti (comps.), *Historia de las grandes empresas en México (1850-1930)*. México, Fondo de Cultura Económica/Universidad Autónoma de Nuevo León.
- (2000) *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*, México, Siglo XXI.



- (2003) "Empresariado y banca en el norte de México (1870-1910). La fundación del Banco Refaccionario de la Laguna" en Mario Cerutti y Carlos Marichal (comps.) en *La banca regional en México (1870-1930)*. México, Fondo de Cultura Económica/El Colegio de México.
- (2005) "Redes y bolsones empresariales en el norte de México (1870-1930)" en María Guadalupe Rodríguez López (coord.) en *La nostalgia y la modernidad. Empresarios y empresas regionales en México, siglos XIX y XX*. Durango, Varios editores.
- (2006a) "Los estudios empresariales en el norte de México (1994-2004)" en *L'Ordinaire Latino-American*, 203, Janvier-Avril, pp. 125-156.
- (2006b) "La construcción de un agrociudad en el noreste de México. Ciudad Obregón (1925-2006)" en *Secuencia*, 64, enero-abril, pp. 113-143.
- Domínguez Martín, Rafael (ed.) (2005) *Los cántabros en México. Historia de un éxito colectivo*. Santander, Universidad de Santander/Gobierno de Cantabria.
- y Mario Cerutti (eds.) (2006) *De la colonia a la globalización. Empresarios cántabros en México*. Santander, Universidad de Cantabria.
- Flores Nájera, Darci Clara (2003) "La revolución mexicana y el cultivo del algodón. La hacienda de Santa Teresa, la Laguna, Coahuila, 1890-1930". Tesis de maestría, Instituto Tecnológico Autónoma de México.
- García, L., Aguilar A., Luévano, A. y Cabral, A. (2005) *La Globalización productiva y comercial de la leche y sus derivados. Articulación de la ganadería intensiva lechera de la Comarca Lagunera*. México, UNAM-Plaza y Valdés Editores.
- Machuca Macías, Pablo (1991) *Ensayo sobre la fundación y desarrollo de la ciudad de Gómez Palacio*, Gómez Palacio, Legislatura del Estado de Durango.
- Martínez E., Alvarez, A., García, L. y Del Valle, M. (1999) *Dinámica del Sistema Lechero Mexicano en el marco regional y global*. México, Plaza y Valdes/UNAM/UAM-Xochimilco.
- Martínez García, Roberto (2006) "La ganadería lechera en la Laguna durante el siglo XX" en Adriana Vargas Flores (coord.) *Torreón. Ciudad Centenaria*. Tomo I, Guadalajara/Bogotá, La opinión.
- Meyers, William K. (1996) *Forja del progreso, crisol de la revolución. Los orígenes de la revolución mexicana en la comarca lagunera, 1880-1911*. Saltillo, Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana/Instituto Estatal de Documentación.
- Plana, Manuel (1996) *El reino del algodón en México. La estructura agraria*



- de la Laguna (1855-1910)*. Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León/ Universidad Iberoamericana.
- Rivas Sada, Eva y Mario Cerutti (2006) "El Grupo Industrial LaLa. Orígenes, transformación y expansión (1950-2005)" en Rafael Domínguez Martín y ———Mario Cerutti (eds.) *De la colonia a la globalización. Empresarios cántabros en México*, Santander. Universidad de Cantabria.
- (2007) "El grupo agroalimentario LaLa: adaptación y competitividad ante la apertura comercial. Grandes empresas y grupos empresariales en México", Hermosillo, enero.
- Salas Quintanal Hernán (2002) *Antropología, estudios rurales y cambio social. La globalización en la región lagunera*. México, Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Antropológicas.
- Saravia, Emiliano G. (1909) *Historia de la comarca de la Laguna y del río Nazas*. México, Sindicato de Ribereños Inferiores del Nazas.
- Valdaliso, Jesús María, y Santiago López (2000) *Historia económica de la empresa*. Barcelona, Crítica.
- Vargas Flores, Adriana (coord.) (2006) *Torreón. Ciudad centenaria*. Dos volúmenes, Guadalajara/Bogotá, La opinión.
- Vargas-Lobsinger, María (1984) *La hacienda de "La Concha". Una empresa ———algodonera de la Laguna, 1883-1917*. México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- (1999) *La comarca lagunera. De la revolución a la expropiación de las haciendas, 1910-1940*. México, UNAM/Instituto de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana.
- Villa Guerrero, Guadalupe (1995a) "La Compañía Agrícola del Tlahualilo. Una mina de oro blanco" en autores varios, *Durango (1840-1915)*. ———*Banca, transportes, tierra e industria*. Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León/Universidad Juárez del Estado de Durango.
- (1995b) "La industria algodonera, no textil, en el caso de la Compañía Industrial Jabonera de la Laguna" en Beatriz Rojas (coord.), *El poder y el dinero. Grupos y regiones mexicanos en el siglo XIX*. México, Instituto de Investigaciones Dr. Luis Mora.
- Zuleta, María Cecilia (2000) "La invención de una agricultura próspera. Itinerarios del Fomento Agrícola entre el porfiriato y la revolución, 1876-1915". Tesis doctoral, El Colegio de México.



Industrialización sonorense. Itinerario de un proyecto inconcluso

*Miguel Ángel Vázquez Ruiz**

*María del Carmen Hernández Moreno***



Fecha de recepción: agosto de 2007.

Fecha de aceptación: octubre de 2007.

* Profesor-investigador del Departamento de Economía de la Universidad de Sonora. Correo electrónico: mvazquez@pitic.uson.mx

**Investigadora del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. Correo electrónico: mar@ciad.mx

Resumen / Abstract

Una de las asignaturas pendientes de la economía sonorenses es alcanzar la industrialización a partir del uso de sus materias primas, sus propios esfuerzos institucionales y su clase trabajadora y empresarial. Es decir, a partir de las potencialidades de carácter endógeno.

En el presente artículo se describe y discute el itinerario histórico de la industrialización del estado de Sonora, con base en el estudio de las distintas estrategias emprendidas por los gobiernos, especialmente las correspondientes al sexenio 1961-1967. Éste se considera el principal intento institucional de bases internas por encauzar a Sonora hacia una alternativa industrial, misma que no

One of the pending assignments of Sonora's economy, is to reach an industrialization stage from the use of its raw materials, its own institutional efforts and its working and entrepreneurial classes, that is, from its endogenous potentialities. This paper describes and discusses the historical itinerary of the industrialization process of Sonora, based on the study of the different strategies undertaken by the governments, especially those from 1961 to 1967. This period is considered as the main institutional effort of internal bases to guide Sonora towards an industrial alternative, which even though its goodnesses, has succumbed before the legitimization of



obstante sus bondades, sucumbe ante la legitimación del proyecto maquilador. Se sostiene que los impulsos gubernamentales se han visto maniatados por la existencia de una clase empresarial con poca o nula visión industrializadora. En este sentido, el propósito para darle al estado una identidad industrial está en manos del capital extranjero.

Palabras clave: industrialización, Sonora, endógena, gobiernos, empresarios.

the 'maquiladora' project. It is argued that the governmental initiatives have been restricted by the existence of an entrepreneurial class, with little or none industrial vision. In this sense, the intention of giving to the state an industrial identity is into the hands of foreign capital.

Key words: Industrialization, Sonora, endogenous, enterprise.

Introducción

A lo largo de ya casi cinco décadas, han sido varios los intentos desde el gobierno para aplicar en el estado de Sonora un modelo de industrialización endógeno sobre la base de encadenamientos que agreguen mayor valor a los productos tradicionales, antes de enviarlos al mercado nacional o al internacional. No obstante estos esfuerzos, el modelo que finalmente ha dominado ha sido de carácter exógeno construido, en esencia, en torno a la maquila y el clusters de la industria automotriz, de escaso contacto con la estructura productiva doméstica, impulsado básicamente por capital extranjero. Por los resultados obtenidos hasta ahora, Sonora dista mucho de ser un paradigma a seguir. En los últimos tres lustros su índice de industrialización ha permanecido rezagado frente a la media nacional, ubicándose en el último peldaño respecto a los demás estados fronterizos, amén de que el grado de integración de las maquiladoras a su economía, tampoco es significativo.

Las iniciativas para impulsar la creación o, en su caso, reconstrucción, de eslabonamientos entre cadenas productivas, a fin de reactivar las fases encargadas del suministro de insumos, deben partir de una evaluación crítica de las acciones que tanto los dueños del capital como los gobiernos regionales emprendieron durante varias décadas. Ello con el propósito de hacer de la



sonorense, una estructura capaz de transformar *in situ* sus materias primas. El presente trabajo tiene como objetivo aportar elementos para esa explicación.

Llevar a cabo un ejercicio de esta naturaleza resulta clave en la época actual, en la que el territorio sonorense forma parte de las estrategias de posicionamiento y expansión de los capitales internacionales ubicados, principalmente, en las ramas automotriz, agroindustrial, textil, electrónica y minera.

Se sostiene la tesis en el sentido de que si bien en los orígenes, la década de los sesenta del siglo pasado, hubo una voluntad explícita del gobierno del estado para estimular las actividades industriales, sus estrategias chocaron con las limitaciones de la clase empresarial sonorense, ausente de vocación industrial.

En esta visión del problema reviste especial interés las estrategias emprendidas durante el sexenio del gobernador Luis Encinas (1961-1967), ya que es en su sexenio cuando se dieron las primeras acciones concisas y permanentes en aras de la industrialización local: la organización del primer Congreso Industrial de Sonora que sirvió de preámbulo al Plan de Diez Años, así como a la expedición de la Ley No. 16 de Fomento Industrial, instrumentos, ambos, de política económica regional que constituyeron piezas fundamentales de las medidas gubernamentales para engendrar un proceso de industrialización de carácter endógeno.

Por aquellos años y de forma casi paralela, el gobierno federal decretó el inicio del Programa Nacional Fronterizo (1961-1965), conocido como PRONAF. El objetivo general era fomentar el desarrollo económico y social de la región fronteriza (Mendoza, 1982: 52), así como el programa de la industria maquiladora para la frontera norte de México (1965-1970), que tenía como propósito promover el establecimiento de plantas ensambladoras a lo largo de toda la frontera norte del país, crear empleos, elevar los ingresos y el nivel de vida de la población, formar mano de obra calificada e incorporar insumos nacionales en los productos de las plantas maquiladoras (Mendoza, 1982: 53-55).

Como se puede observar, durante la década de los sesenta, el proceso de industrialización del estado se definió en la confrontación de dos proyectos: uno de carácter endógeno y otro de índole exógena.

En específico, proponemos centrarnos en el impacto que tales medidas tuvieron en sus primeros años de aplicación. Con dicho propósito, analizaremos la respuesta que los principales grupos empresariales locales dieron a las



iniciativas gubernamentales y presentaremos de qué manera lograron diversificar sus actividades económicas, tradicionalmente orientadas al sector primario, hacia el ámbito industrial.

Consideramos que si bien el fenómeno aludido ocurrió hace ya casi cincuenta años, la situación actual de la industria sonorenses es un tema vigente y oportuno para entender la posición que en nuestros días guarda el capital autóctono frente a los cambios registrados en la economía regional, en virtud de los procesos de globalización. Desde la perspectiva de la acción empresarial, el tema también reviste especial relevancia en momentos en los que se registran las primeras reacciones de los agentes económicos locales, al verse marginados de las actividades productivas más dinámicas que se desarrollan en el estado.¹

Supuestos teórico-conceptuales

Paralelamente a los cambios históricos en las estrategias para industrializar Sonora a partir del gobierno de Luis Encinas hasta la actualidad, también han cambiado los referentes teóricos para abordar el tema de la industrialización a nivel de regiones y localidades.

Para entender la dinámica de las décadas de los sesenta y setenta, no se puede pasar por alto el perfil del empresario local y regional, así como la relación que éstos establecieron con el Estado. El perfil de esos vínculos es básico para entender los porqué de las dificultades para industrializar a Sonora. En este sentido, Niveau hace la siguiente clasificación:

- a) Empresarios que desempeñan un papel determinante en el proceso de industrialización, como sería el caso inglés.
- b) Empresarios que logran desarrollar con el Estado lazos de complementariedad, de los cuales, franceses y alemanes son el mejor ejemplo.

¹ Es sólo hasta fechas recientes que los empresarios de la localidad han reconocido públicamente su desplazamiento de las actividades más dinámicas del estado. Esta posición tiene dos matices, la autocrítica y el reclamo. El primero se centra en la falta de visión y capacidad de riesgo de los empresarios sonorenses y el segundo refiere la inconformidad de los agentes locales ante un trato desigual de parte del gobierno federal, que favorece a los inversionistas extranjeros. Algunos han expresado esta posición de manera personal, sin embargo, organismos como el Centro Empresarial del Norte de Sonora y la Asociación de Maquiladores de Hermosillo han enarbolado estas consignas de manera gremial.



c) Empresarios que dejan en el Estado y la inversión extranjera el desarrollo de la industria básica, el ruso es buena muestra.

d) Y empresarios que se incorporan con rapidez a las políticas que implementa el Estado, como sería la experiencia de los japoneses (Niveau, 1979).

La situación del empresariado sonorense se inscribe en el tercer perfil, ya que la clase empresarial nativa dejó en manos del Estado y la inversión extranjera, la función de protagonizar el proceso de industrialización. Lo anterior fue particularmente cierto en los años de la industrialización por sustitución de importaciones, cuyo periodo largo comprende de la década de los cuarenta a la de los setenta. Las tres décadas corresponden a lo que Helmsing (1999) denomina políticas de desarrollo regional de primera generación, apoyadas en factores exógenos, donde el Estado con sus políticas de regulación económica, estímulos financieros, y dotación de infraestructura influía en la localización de las empresas.

A partir de la década de los ochenta, la economía mundial ingresó en una nueva etapa, caracterizada por el desplazamiento del centro de interés de los mercados internos hacia los externos; por la revalorización de los vínculos entre lo local-regional y lo global; y por la función protagónica de la empresa privada ante Estados nacionales que autocensuran su participación en la economía. Siguiendo la línea de análisis de Helmsing, el nuevo entorno empujó hacia una segunda generación de desarrollo industrial. A partir del regreso a los planteamientos clásicos de Alfred Marshall,² sobre los distritos industriales, las medidas de especialización flexible y la cooperación entre empresas toma forma otra política para el desarrollo regional industrial, de características endógenas. Esto, según Piore y Sabel (1984), desembocó en modalidades productivas que se caracterizan así:

El concepto de especialización flexible implicaba una nueva manera de producir, que transformaba, en forma revolucionaria la base tecno-científica, la naturaleza de los bienes finales, los sistemas productivos, el tamaño y las relaciones entre empresas y la

² La definición clásica de Distrito Industrial se encuentra en Alfred Marshall en *Los principios de economía* publicado por primera vez en 1890, los define como "concentraciones de sectores especializados en una localidad específica", lo cual trae "grandes ventajas al disponer de un mercado de trabajo constante". El planteamiento se amplía en *Industry and Trade* (1919) cuando añade el concepto de "atmósfera industrial". Para lo anterior consúltese Venacio (2005: 25-64).



organización del trabajo. Se pasa así de las producciones masivas de bienes estandarizados dirigidas a mercados homogéneos a la manufactura con tirajes pequeños de productos hechos a la medida del cliente; de tecnologías basadas en maquinaria de propósito único, operadas por trabajadores semicalificados, a las tecnologías y maquinas de propósito único manejadas por operarios calificados. Las firmas grandes de carácter monopolista, integradas verticalmente y con economías internas de escala, cedían el paso a las empresas medianas y pequeñas vinculadas entre sí a través de relaciones de cooperación y de división del trabajo entre firmas, subcontratación y 'outsourcing', las cuales generan economías externas. El eje de la competencia se traslada de los precios para productos homogéneos a la innovación y el diseño para productos diferenciados (Piore y Sabel, 1984, citado por Moncayo, 2002).

Tendiendo como sustentación los planteamientos sobre especialización flexible resumidos en la cita anterior, a partir de los noventa la reflexión teórica continúa la búsqueda para explicar los nuevos fenómenos del desarrollo regional y local en su simbiosis con la globalización. Así, de la última década del siglo XX a los años transcurridos del siglo XXI, se estaría transitando por la tercera generación de políticas regionales para el desarrollo industrial. El factor distintivo de esta nueva época tiene relación con una perspectiva sistémica de la competitividad. En ella, según Meyer-Stamer (2000), las estrategias de desarrollo local y regional se sustentan en la creación de clusters (aglomeración de empresas), y políticas de localización y competitividad sistémica. Específicamente señala el autor:

El aspecto central del concepto de competitividad sistémica es que un desarrollo industrial exitoso no se logra solamente por medio de factores en el nivel micro de la empresa y en nivel macro - de las condiciones macroeconómicas en general-, sino que es necesario, además, la existencia de medidas específicas por parte del gobierno y de instituciones no gubernamentales encaminadas al fortalecimiento de la competitividad de las empresas (nivel meso), en donde la capacidad de articular políticas de promoción en los niveles meso y macro depende de estructuras económicas y políticas fundamentales, y de una constelación de actores (nivel meta) (Meyer-Stamer, 2000:25).

En la lógica anterior, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE, 2006), publicó un documento sobre las políticas públicas en México y el desempeño económico, donde en la parte referida al desarrollo regional,



contrasta las políticas territoriales con las nuevas tendencias en la materia. En ese sentido, según se puede observar en el cuadro 1, el énfasis de los nuevos paradigmas se pone en la posibilidad de concebir un desarrollo de origen preponderantemente endógeno, donde la activación de las potencialidades con las cuales cuenta un territorio habría que explotarlo a través de estrategias basadas en proyectos de desarrollo integrado, donde los apoyos gubernamentales en vez de provenir de los subsidios y apoyos clásicos, deberían de expresarse en la generación de infraestructura que estimule el capital humano y social así como la innovación. En este sentido se busca que los nuevos actores del paradigma sean los diversos niveles de gobierno, los empresarios e incluso las ONG.

Cuadro 1. Cambios de paradigmas en las políticas regionales

Año	Políticas territoriales tradicionales	Nuevas tendencias
Objetivos	Equilibrar los desempeños económicos al compensar temporalmente las disparidades	Aprovechar el potencial regional no utilizado con miras a la competitividad
Estrategias	Enfoque sectorial	Proyectos de desarrollo integrado
Herramientas	Subsidios y ayudas gubernamentales	Infraestructuras suaves y duras
Actores	El gobierno central	Los diferentes niveles de gobierno, incluyendo al sector privado y las ONG

Fuente: OCDE (2006).

La economía sonorenses y la premisa industrializadora de primera generación

Los antecedentes inmediatos a los años en que se impulsó un proceso de industrialización a partir de la organización de recursos endógenos, remiten al periodo de 1940 a 1960, años en que tuvo lugar la transición de una economía agropecuaria a otra con mayor presencia de la actividad industrial, comercial y de servicios. Se trata del periodo de expansión y auge del sector agrícola y ganadero, principalmente auspiciados por la inversión del sector público en infraestructura y por la existencia de atractivos precios de garantía para los productos sembrados en los valles de la costa del estado. En ese sentido, para

1960 las actividades agropecuarias representaban 34.9% del PIBE, lo que es coherente con el hecho de que, al inicio de los años sesenta, 53.7% de la población económicamente activa laboraba en actividades primarias (Vázquez, 1992:52). Los agentes económicos involucrados fueron básicamente nativos, unos originarios del estado y otros provenientes del extranjero y de otros estados del país. Pero todos ellos ya asentados y arraigados en la entidad.

Entre los sesenta y los setenta se define el proyecto industrial a partir de una confrontación no complementaria entre los esfuerzos endógenos y las nuevas fuerzas industriales provenientes del exterior, cuyo agente líder fue la industria maquiladora de exportación. En esa dirección, para 1970 la economía agropecuaria redujo su participación a 26% del PIBE, mientras que la industrial pasó de 11.36% a 14.7%. En términos de PEA el sector industrial incrementó su presencia a poco más de 17%. La mejor muestra cualitativa de las transformaciones fueron las ciudades de Nogales, Agua Prieta y San Luis Río Colorado, que a partir de entonces le dieron una nueva dinámica y fisonomía a la zona fronteriza del estado. Para entonces, los agentes económicos nativos se ven forzados a compartir territorio y mercados, con agentes económicos externos, completamente ajenos a las características histórico-estructurales de la economía estatal (Vázquez, 1992: 32-37).

El papel de los gobiernos estatales

En la transformación de la economía sonorenses durante la segunda mitad del siglo XX, el papel desempeñado por los diversos gobiernos locales y federales antes y durante el periodo, constituye una pieza clave en virtud de la labor de gestión, promoción y construcción de infraestructura que llevaron a cabo. No obstante, la intensidad y la dirección de estas acciones de apoyo no fueron las mismas a través de los años y sus resultados tampoco fueron homogéneos y unidireccionales.

Así tenemos que los herederos de la facción triunfante de la revolución mexicana, en particular la obregonista, cuyos intereses económicos se fincaron en la agricultura de los valles irrigados, tuvo poco interés en promover la transformación de las materias primas obtenidas de las principales actividades económicas del estado: la minería, la ganadería y por supuesto la agricultura. En la visión de largo plazo de este grupo económico, las intenciones se cen-



traban en la integración de Sonora a la economía del país como proveedor de insumos de origen agropecuario, apoyando el proceso sustitutivo de importaciones.³

Fue Abelardo L. Rodríguez en su calidad de gobernador constitucional del estado de Sonora,⁴ quien trató de imprimir una orientación diferente al desarrollo económico de la entidad. Rodríguez lo hizo mucho antes de que la agricultura enfrentara las limitaciones que pondrían fin al modelo de expansión y acumulación impuesto por la élite revolucionaria de los Obregón y los Elías Calles.

En la concepción productiva del general Rodríguez, todas las actividades económicas de Sonora tenían un fin industrial, es decir, debían transformar sus productos antes de su salida del estado. Así, la ganadería se convertiría en la industria ganadera mediante la construcción de cinco plantas enlatadoras, procesadoras de carne, cuyo propósito era salvaguardar los intereses de los ganaderos locales, liberándolos de su dependencia del mercado de exportación y de los especuladores, además de aliviarles de los problemas de la sequía (Gobierno del Estado de Sonora, GES, 1946: 21). Inclusive el asiento mismo de la élite revolucionaria, era visualizado por Rodríguez como la unidad económico agrícola industrial más importante del país, luego de la construcción de los distritos de riego de los valles del Yaqui y el Mayo y mediante la explotación de antacitra (con alto contenido de carbón fijo) y otros minerales localizados en la región, que harían posible establecer una planta industrial siderúrgica capaz de abastecer a toda la costa del Pacífico. Su propuesta incluía la construcción del puerto Tóbari o Paredón Colorado a fin de facilitar y abaratar el traslado de la producción agrícola, ganadera e industrial de la zona, hacia el resto del país (GES, 1946 :13).

Si bien la actividad pesquera fue el centro de operaciones del militar y empresario sonorenses, en su mandato se promovieron diversas actividades económicas como las inmobiliarias y la producción de cemento, industria del entretenimiento, construcción de navíos, elaboración de productos alimenti-

³ Un trabajo que trata con mayor profundidad este punto es el de Vázquez y Hernández (2001: 77-104)

⁴ Su periodo constitucional comprendía de 1943 a 1949, pero el 15 de abril de 1948 lo sustituyó Horacio Sobarzo.



cios, paleterías, compañías aseguradoras, entre otras. En total fueron veintidós empresas impulsadas en su mayoría durante su gestión gubernamental.⁵ Por cierto, el general Rodríguez empleaba métodos poco convencionales para fomentar la industria local. En lugar de utilizar medios institucionales, prefería una promoción personal asociándose a capitalistas locales. Es decir, emprendía con ellos algunas actividades industriales en calidad de accionista para retirarse posteriormente, cuando consideraba que éstas ya se habían consolidado. En palabras de un estudioso de esa época: "el General vendía sus acciones, de preferencia a los socios fundadores" (Moncada, 1997: 81). En otras palabras, enseñaba haciendo.

A pesar de haber promovido la candidatura de un empresario industrial para relevarlo una vez concluido su periodo, el general Rodríguez tuvo que observar desde su retiro voluntario en Ensenada, Baja California, como se derrumbaban uno a uno los proyectos promovidos con los empresarios locales. Su sucesor, Ignacio Soto (1949-1955), careció de la capacidad de convocatoria y de las tablas políticas de su antecesor y tutor, para continuar un proyecto de industrialización fincado en la creación de una nueva clase empresarial de tipo industrial, distinta de la élite agrícola del sur de la entidad.

Así, durante el periodo de Ignacio Soto, el gobierno federal siguió apoyando el proyecto inicial de hacer de Sonora un transformador de materias primas. Por ello, continuó la construcción de grandes obras de infraestructura hidráulica, vías de comunicación, generación de energía y abastecimiento de combustibles, orientadas a lograr una explotación más intensiva y fecunda de sus recursos naturales (GES 1952: 9). La industrialización de la economía estatal se redujo a unas cuantas líneas, como se puede constatar en su tercer informe de gobierno, donde reportó escuetamente el establecimiento de veintisiete nuevas industrias en la entidad (GES 1952: 30).

El gobierno de Álvaro Obregón Tapia (1955-1961) que en términos políticos significó el retorno de las riendas estatales a manos de la oligarquía del sur, inició con un reconocimiento explícito de la necesidad de "sentar las bases para iniciar de una manera sistemática y acelerada... el fomento y desarrollo de la industria" (GES, 1956: 8).

⁵ Dos trabajos clásicos de la época, que dan cuenta de un general Rodríguez político y empresarios son el de Sánchez González (1958) y el de Parodi (1957).



Obregón creía, al igual que lo haría el equipo de Luis Encinas años después, que Sonora contaba con factores que la hacían un mercado atractivo y una zona de localización para el desarrollo manufacturero: alta disponibilidad y diversidad de materias primas, infraestructura aceptable; población con ingresos superiores a la media nacional; y lejanía de los principales centros fabriles del país (GES, 1956:10).

A diferencia de Rodríguez, Obregón confiaba, o al menos así lo declaró en su primer informe de gobierno, en la iniciativa de los empresarios locales para arrancar de manera espontánea la transformación industrial, convencidos de las ventajas que esta opción de inversión representaba. Consideraba suficiente las facilidades otorgadas por el gobierno para el establecimiento de nuevas industrias en la entidad (GES, 1956:10).

El impulso industrializador de Obregón, sin embargo, fue de corto alcance y en los siguientes informes de gobierno, el tema fue del todo olvidado, tal vez por no encontrar eco entre los agentes económicos, quienes, en su opinión, debían asumir la dirección del proceso.

El Plan de Diez Años. La alternativa industrial

Con el arribo de Luis Encinas Johnson (1961-1967) Sonora experimenta el primer intento serio y ordenado desde el gobierno, para impulsar la industrialización. El interés y el esfuerzo realizado por esta administración no tiene paralelo en la historia institucional sonoreNSE.⁶ A diferencia del general Rodríguez que veía en la industria una aventura; o de Álvaro Obregón para quien la industrialización era una etapa evolutiva esperada del desarrollo económico de la entidad, para el gobierno de Luis Encinas la industrialización se había vuelto una necesidad, una opción en la búsqueda de alternativas para una economía cuyo pilar principal, la agricultura, empezaba a mostrar los primeros signos de agotamiento (Puebla, 2000:4; Vázquez, 1992: 47).

⁶ Para documentar las acciones impulsadas por el gobierno de Luis Encinas Johnson consultar en Gobierno del Estado de Sonora (GES 1962) *Primer Congreso Industrial de Sonora*; GES (1963) *Plan de los Diez Años*; GES y Comisión Mexicana Pro Alianza para el Progreso, Desarrollo Integral del Estado de Sonora (1965) *Cuartas Jornadas de la Alianza para el Progreso*, Hermosillo, Sonora y GES (1967) *Sonora. Desarrollo Industrial 1961-1967*.



Esta vez los esfuerzos industrializadores del gobierno estatal superaron las acciones aisladas y los buenos deseos, para constituirse en una propuesta adecuadamente fundamentada, plasmada en lo que se denominó Plan de Diez Años para la Programación Industrial de Sonora.

A través de un proceso de planeación indicativa, la idea central del gobierno estatal era promover encadenamientos de actividades tradicionales de la economía sonorenses a nuevos procesos de transformación. Además de los estudios pertinentes sobre potencialidades productivas y mercados, en sus iniciativas se observa la intención de avanzar tomando como punto de partida lo que ya se tenía, respetando la cultura y tradición productiva de los empresarios locales.

Otra de las virtudes de esta propuesta, que ninguna acción gubernamental previa había contemplado, fue su visión de un desarrollo industrial incluyente en el sentido geográfico, al reconocer la necesidad de elaborar un plan de integración industrial para las diversas regiones del estado a través de la modalidad de *combinados agroindustriales* diseminados entre las seis regiones productivas en las que se dividió la entidad, mismas que incluían a la totalidad o a la mayor parte de sus municipios.

Los *combinados agroindustriales* sentaron las bases para el desarrollo de la rama manufacturera de más arraigo y con mayores posibilidades de desarrollo de parte de los agentes económicos nacionales y regionales.⁷ Si bien las primeras referencias de esta actividad fueron las fábricas harineras y textiles de principios del siglo XX, es en la década de los sesenta bajo la visión del Plan de Diez años, cuando tomaron forma como una de las actividades más integradas a la economía estatal. En este caso, materias primas como el trigo, algodón, ajonjolí, papa, malta, leche, carne bovina y de pescado, se convirtieron en base primaria de producción para la industria de la transformación. Por otra parte, a diferencia de sus predecesores, en el Plan se reconocía la insuficiencia de las medidas tradicionales de promoción tales como la exención fiscal y la donación de terrenos, ya que finalmente son la fuerza del mercado, disponibilidad de materias primas e infraestructura económica, los que determinan el asentamiento de los capitales industriales en tal o cual región.

⁷ Un documento oficial básico para entender los alcances que tuvieron los combinados industriales es, Sonora. Desarrollo Industrial 1961-1967, publicado por el gobierno de Luis Encinas en 1967.



Por otra parte, el hecho mismo de que las medidas de exención fiscal se implementasen en todas las entidades federativas del país, debilitaba su efectividad (GES, 1967: 123). Por ello se centraba en una doble estrategia promocional complementaria que proporcionaba, en la parte macro, un detallado inventario de los factores que incidían en la localización industrial y en el nivel más cercano al capital, el micro ofrecía a través de la Dirección de Planeación y Fomento Industrial, la elaboración de un informe de viabilidad técnico económica.

Los resultados iniciales en los primeros cuatro años de vigencia del Plan fueron, hasta cierto punto, satisfactorios: se integraron en el estado ciento dos industrias con una inversión total de \$286,718,629 y una generación de 3,796 empleos, además, hay que resaltarlo, de la creación de centros de apoyo a la formación del capital humano y el conocimiento tecnológico como el CICTUS (Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de la Universidad de Sonora), además de cuatro carreras profesionales en la Universidad de Sonora (Puebla, 2000: 6).

Sin embargo, es preciso reconocer que más de 90% de estas nuevas empresas integradas fueron de bajo perfil industrial. En efecto, con base en la información proporcionada por el mismo Plan y de acuerdo a la clasificación de las empresas del Consejo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, las nuevas industrias integradas en el periodo se estratificaban como sigue: 69% micro, 23% pequeñas, 7.5% medianas y sólo .94% se ubicaron en el rubro de la gran empresa.

Asimismo, entre 1965-1975 80% de la producción bruta manufacturera fue aportada por la producción de bienes primarios con niveles muy bajos de transformación industrial, tales como fabricación de harina y sus derivados, aceites y grasas vegetales. En el ramo textil, se concentró en el despepite y empacado de algodón y la industria química se orientó a la producción y envase de fertilizantes, plaguicidas y otros agroquímicos (García de León 1992: 79). En tanto que el Plan había propuesto actividades de un mayor perfil industrial como las industrias del acero, celulosa, papel y vidrio (Puebla, 2000: 4).

Estas empresas, que podrían catalogarse como micro y pequeñas industrias de acuerdo a sus dimensiones, fueron concebidas por el Plan para satisfacer un mercado regional, si bien en algunos casos se analizaban las posibi-



lidades de ciertos productos para ingresar en el mercado internacional. Con el paso de los años, muchas de ellas sucumbieron ante la competencia que les representó la llegada a la entidad de grandes competidores nacionales, y también extranjeros, a partir de la apertura comercial iniciada a mediados de la década de los ochenta. La pregunta obligada, entonces, es ¿En qué falló la promoción gubernamental?

Las debilidades de la alternativa industrializadora

La propuesta del gobierno encabezado por Luis Encinas de industrializar la economía sonorenses no fue una tarea sencilla, algunos de los obstáculos para cristalizar su cometido fueron identificados por el propio gobierno en este sentido:

- Los estudios de mercado arrojaron que Sonora tenía potencial para el establecimiento de industrias pequeñas y medianas. Inclusive integrando a los estados vecinos y a pesar del alto poder adquisitivo de sus habitantes, en relación a la media nacional, pero la baja densidad de población de esta región del país, no hacía atractivo el estado para el establecimiento de industrias de elevada inversión (GES, 1967: 99).
- Además, se reconocía que este intento de industrialización de las actividades económicas en la entidad, era tardío respecto a lo ocurrido en otras latitudes de la república, que servían de asiento a industrias ya consolidadas (GES, 1967: 99), mismas que representaban una competencia desigual para los intentos locales de iniciar una industrialización endógena, objetivo esencial de la propuesta gubernamental.
- Otra limitante se relacionó con el tema del financiamiento. Si bien el Plan partía del supuesto de que existían en la entidad recursos suficientes para impulsar la industrialización (los cuales provenían de las ganancias extraordinarias de la agricultura comercial)⁸ a su vez consignaba la ausencia de instituciones financieras adecuadas para esta acti-

⁸ Que en Sonora había recursos para ser invertidos en la industrialización, se constata claramente en el propio Plan (GES, 1967: 115), así como en estudios tan reconocidos sobre la agricultura empresarial de Sonora como el Hewitt, 1982, en el que se señala que en los años cincuenta y en virtud de los apoyos gubernamentales recibidos y las ganancias obtenidas, no había en el mundo una agricultura que operase con tasas de ganancia tan elevadas, como la agricultura sonorenses.



vidad, por tal razón se integró la Unión de Crédito Industrial de Sonora, S. A. de C. V. (GES, 1965: 41-46) que finalmente resultó limitada para los propósitos gubernamentales. Los intentos para hacerse de fondos para concretar los proyectos, fueron de variada índole, acudió a organismos nancieros nacionales e internacionales, se hicieron incluso promociones para que inversionistas de otras regiones del país y del extranjero se sumasen a la jornada industrializadora de la entidad.

Hubo otros factores que limitaron el éxito del Plan. Vázquez (1992) señala que si bien el Plan logró sus propósitos de diversificar las actividades industriales y en promedio duplicar el valor de las mismas durante su vigencia (cuadro 2), factores relacionados al entorno económico internacional y nacional, sumados a la contingencia de que la gestión gubernamental sonoreNSE debe transitar entre dos periodos presidenciales federales, constituyeron serios obstáculos para la consecución de todos sus objetivos.

Cuadro 2. Industrias que experimentaron un desarrollo importante en el valor de la producción, 1960-1966 (miles de pesos)

Actividad	1960	1966	Incremento (%)
Pasteurización, embotellado de leche	10,893	26,112	139.7
Helados y paletas heladas	2,074	10,855	423.3
Panaderías y pastelerías	9,473	21,637	128.4
Fabricación de aceites, mantecas, margarinas.	61,059	167,210	173.8
Productos alimenticios, aves de corral	6,954	48,500	597.4
Cerveza.	42,080	82,950	97.1
Fabricación de muebles de madera	1,211	6,218	413.4
Laminación secundaria. Hierro-acero.	8,000	20,200	152.5
Fabricación de tortillas de maíz.,	12,936	36,198	179.8
Sacrificio y refrigeración de ganado.	19,622	31,537	60.7
Fabricación de puertas y cortinas metálicas.	4,171	10,738	157.4
Abonos y fertilizantes.	65,718	128,140	94.9

Fuente: elaboración propia con base en GES(1967:169).



Y después del Plan, ¿Qué?

El gobierno de Luis Encinas reconocía que la reconversión industrial de Sonora era, en esencia, un proyecto de largo plazo, por ello el establecimiento de un periodo de diez años como el mínimo indispensable para cristalizar el primer impulso. No obstante, la siguiente administración -la de Faustino Félix Serna 1967-1973- cuestionó los mecanismos de promoción empleados en el Plan y sus posibles resultados. Por esta razón en su primer año de gestión, se regresó a los mecanismos de promoción industrial tradicionales y la Dirección de Planeación y Fomento Industrial fue sustituida por la Comisión de Fomento Industrial, constituida en principio de tres subcomisiones en los municipios de Agua Prieta, Cajeme y Nogales (GES, 1969: 8). En el año siguiente, éstas se extendieron a San Luis Río Colorado, Navojoa, Hermosillo y Guaymas (GES, 1970).

La estrategia industrial en ese periodo consistió básicamente en la aplicación del Programa Nacional Fronterizo (PRONAF), es decir, a diferencia de la gestión anterior que intentó impulsar un desarrollo industrial endógeno, el gobierno de Félix Serna marcó el inicio de un proceso industrial maquilador que ha sido el modelo dominante hasta nuestros días.

En efecto, al final del sexenio, en 1973, se informó que en el estado se habían establecido ciento once industrias (GES 1973), de las cuales más de 50% fueron maquiladoras localizadas en los principales municipios fronterizos, San Luis Río Colorado, Nogales y Agua Prieta (GES, 1973), como parte del PRONAF.

Para los capitales locales, la política gubernamental tenía reservados los espacios tradicionales de las agroindustrias. El establecimiento en Ciudad Obregón de un moderno complejo industrial triguero, de una fábrica de pastas y una planta para el procesamiento de semillas oleaginosas fueron acciones encaminadas a alcanzar "la meta de industrializar al máximo, en territorio sonorense, los productos básicos de nuestra agricultura, algodón y trigo" (GES, 1971 y 1973).

Se habían sentado así las bases de lo que sería en el futuro el desarrollo industrial en Sonora. Las actividades transformadoras de vanguardia serían impulsadas por los capitales extranjeros y foráneos, mientras los empresarios locales iban buscando acomodo en los espacios cada vez menos dinámicos de la economía estatal.



Bajo este nuevo escenario dominado por la industria maquiladora de capital extranjero, fueron totalmente desplazados como estrategias de desarrollo económico, los módulos industriales que, esparcidos a través del territorio sonorenses pretendieron ser los motores de los encadenamientos industriales con base en cada una de las actividades primordiales de cada región productiva, reactivando a su vez el empleo para evitar la migración de la población que entonces ya constituía un fenómeno en crecimiento.

Los empresarios y la industrialización

A lo largo de esta breve reseña sobre los intentos industrializadores de la economía sonorenses ha sido realmente difícil documentar la participación de los empresarios locales. No obstante algunos de los grupos empresariales más importantes de la época participaron en las sociedades iniciadas por el general Rodríguez y tímidamente en algunos de los proyectos promovidos en la gestión de Luis Encinas, en términos generales, se les observa desempeñando un papel más bien pasivo y expectante.

Muchos de los grandes hombres de negocio de aquellos años, habían forjado sus fortunas en un ambiente seguro bajo el patrocinio y la protección del gobierno federal, por lo que eran poco proclives al riesgo y como la industrialización no era un proyecto apoyado directamente con grandes recursos de la nación, como sí ocurrió con la agricultura, el ámbito de la industria les pareció por demás incierto.

Si bien no hemos encontrado mucha información sobre la actuación de los grupos empresariales, sí encontramos en la revisión documental realizada, algunas referencias del reclamo de los gobernantes en turno, a la falta de entusiasmo y compromiso de los empresarios locales frente a los intentos industrializadores.

Muy relevante sobre este aspecto, resulta el siguiente discurso pronunciado el año de 1945, por Abelardo L. Rodríguez, en la convención de Rotarios del Distrito 24:

Debo advertir que en nuestro estado existe depositado en los bancos mucho más capital inactivo que en cualquier otra entidad de la república, con excepción de la ciudad de México. Se encuentran entre nosotros banqueros de Sonora que pueden confirmar esta aseveración. Por desgracia, nuestros hombres de negocios se han olvidado del

axioma que la unión hace la fuerza, y siempre han tratado de superarse unos a otros en sus negocios o superarse a sí mismos, pero nunca han probado unirse para atacar problemas, para organizar empresas y negocios de altura. No se han dado cuenta de que los esfuerzos unidos desarrollan las grandes industrias y empresas, base fundamental para el crecimiento y desarrollo de las poblaciones (Moncada. 1997:86).

Asimismo, a lo largo del Plan de Diez Años se reconoce la apatía de los empresarios como uno de los obstáculos en la aplicación de la propuesta. Desde su introducción se señala, como uno de los retos, la necesidad de formar una cultura industrial (GES, 1967: 15), que facilitase la transición del empresario sonoreense de ser inversionista agrícola y comercial, a ser un inversionista industrial, sobre todo en momentos en los que la agricultura era una opción de negocios con rendimientos decrecientes (GES, 1967: 113). Para ello se diseñó toda una estrategia que incluyó desde conferencias, cursos e intercambios de ideas (GES, 1967: 113) con los empresarios más aventajados en el terreno industrial como los de Nuevo León y los de Jalisco (GES, 1966: 36-43).

Al igual que lo había hecho Rodríguez veintidós años atrás, el gobierno de Luis Encinas recriminó a los hombres de negocios locales que entre 9% y 11% de los recursos generados por la producción regional, se estuviesen utilizando para financiar a otras entidades de la república o del extranjero o acumulándose en forma de ahorros improductivos (GES, 1967: 114).

Incluso el gobernador Félix Serna, que se inclinó por un proceso de industrialización exógeno, acorde a los lineamientos establecidos por el PRONAF, debió en su momento exhortar de manera especial a la iniciativa privada de Sonora a promover con sus ahorros la inversión industrial (GES 1970).

Así tenemos que al menos desde 1943 a 1973, los cinco hombres que encabezaron el gobierno estatal se dieron a la tarea de convencer a los grupos empresariales sonorenses, a través de diversos métodos y grados de intensidad, de la necesidad de dejar de exportar materias primas y tratar de agregar la mayor cantidad posible de valor a sus productos, antes de sacarlos del país o la región. El balance de los resultados de las gestiones gubernamentales fue modesto, ya que la respuesta de los empresarios no se dio con el ímpetu requerido para remontar un desarrollo industrializador tardío como el sonoreense.



Por qué una industrialización forzada

De acuerdo al devenir de los acontecimientos aquí presentados, podríamos proponer a manera de hipótesis de trabajo, que la propuesta de industrialización de la economía sonorenses, se gestó en los círculos de la administración estatal pero no encontró eco, o un entusiasmo similar, entre los agentes económicos más importantes de la entidad.

Ello se puede constatar en el hecho de que ningún proyecto industrial, ya sea macroeconómico o microeconómico, concebido por fuerzas económicas de Sonora, ha tenido continuidad. Ni siquiera el de los Diez Años para el Desarrollo Industrial de Sonora que, no obstante lo sugerente del nombre, careció de respaldo en la siguiente administración y fue rápidamente reemplazado por un proyecto de industrialización de distinta índole como lo fue el PRONAF edificado con la participación de capital extranjero. Es precisamente en el primer impulso maquilador que se sentaron las bases de un proceso de industrialización cimentado en dos fuerzas paralelas, poco coincidentes entre sí.

Si bien en la historia económica de Sonora han existido empresas industriales de capital nativo, realmente importantes, por sí mismas no han tenido la fortaleza ni los vínculos necesarios con la economía del estado, para convertirse en "locomotoras" del desarrollo industrial.

La situación actual

Como se ha observado, uno de los retos históricos de los agentes económicos sonorenses es alcanzar la industrialización. Si bien en los inicios del siglo XXI no se parte de cero, el tipo de industria asentada en el estado se encuentra aislada y en la mayoría de los casos corresponde a empresas que han llegado desde fuera del estado sin ningún tipo de arraigo. Se adolece, entonces, de un proceso de industrialización propiamente dicho. Lo anterior no quiere decir que haya ausencia total de iniciativas para lograr este propósito, ya que de lo contrario se trata de una preocupación recurrente en el discurso gubernamental. Sin embargo, no se puede decir lo mismo de los agentes económicos locales y regionales que históricamente han adolecido de iniciativa para incorporarse a esa dinámica.

Las evidencias cuantitativas que expresan una síntesis de los saldos industriales de Sonora, corroboran el hecho de que la sonorenses no es una



economía articulada alrededor de esas actividades. El grado de industrialización, que si bien es cierto experimenta un ligero repunte a partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994, promediando un porcentaje de alrededor de 18%, en los primeros seis años, a partir del 2001 muestra una caída a 17.17%, misma que continúa hasta el 2003 con 14.91%. Otra manifestación de la caída de la producción manufacturera es el índice del volumen físico de la producción, que después de haber dado un salto de 115.1% en 1995 a 147.0% el 2000, para el año siguiente comienza una caída que tiene su máxima expresión en el 2003 con 111.2% (INEGI).

Un elemento adicional que ayuda a comprender la situación del sector, es el peso y nivel de arraigo de la actividad maquiladora, cuyo indicador clásico, grado de integración con la economía estatal, siendo bajo, tiende a ser muy bajo. Específicamente para el 2000, año en que la industria maquiladora cumplió treinta y tres años en Sonora, los niveles de integración de insumos nacionales (materias primas y envases y empaques) fueron de 1.2%, pero cuatro años después, es decir para el 2004, el mismo indicador fue de 0.5% (INEGI). Lo anterior sugiere que en los últimos años, sin desdeñar el pago de servicios, la contratación de mano de obra y las remuneraciones que esta actividad deja en el estado, estuvieron ocurriendo en la economía sonoreense procesos de desintegración productiva.

En las circunstancias anteriores resalta la importancia de un proyecto como el que Ford lleva a cabo en Hermosillo, con su programa C3 que bajo un sistema de "manufactura flexible" producirá tres modelos de automóviles (Ford Fusion, Mercury Milan y Lincoln Zephyr). El clouster se integra con diecinueve empresas proveedoras, que desde distintas partes del mundo se han trasladado al parque Dynatech para abastecer a la planta de los componentes requeridos para la producción de los distintos modelos. Evidentemente, el impacto de una planta que producirá alrededor de 350 mil automóviles al año, con 72% de componentes hechos en México, de los cuales 60% es de origen local, es muy significativo para la economía estatal. En esta nueva etapa de Ford se han creado las expectativas de que los empresarios locales se "cuelguen" de los proveedores directos de la planta y comiencen a ser partícipes de una cultura económica que los vincule a los procesos industriales de punta.⁹

⁹ *El Imparcial*, 13 de agosto de 2005, p. 10B (reportaje especial sobre la Ford- Hermosillo)



Pero no hay que pasar por alto que en los casi veinte años de operación de Ford en Hermosillo, los efectos de carácter estrictamente industrial en el sentido de que empresarios de la región se hayan incorporado a alguna de las cadenas automotrices, por más sencillas que sean, es muy reciente que se comienzan a observar. En ese sentido, las expectativas de que esto se logre demandan mayor fundamento y es motivo de un planteamiento digno de mayor profundidad como tesis central de investigación.¹⁰ La vieja clase empresarial sonorensis, la más fuerte en términos económicos, únicamente se inserta en servicios y actividades económicas indirectas, mientras que una novel clase empresarial, sin montos de capital significativos, pero "empresarial" y agresiva, busca la manera de tender lazos productivos con el proyecto Ford (Bracamonte, 2006: 131-149).

En la perspectiva de que ha sido desde el gobierno de donde han emanado las principales propuestas para avanzar hacia el objetivo de la industrialización, destacan dos documentos normativos vigentes: el Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009 (PED, 2004) y el Programa de Desarrollo Industrial 2004-2009 (PDI, 2004). En ambos se observa la preocupación por los distintos rezagos y lastres que han impedido el desarrollo industrial del estado, pero particularmente se enfatiza en retos relacionados con el papel de los agentes económicos. En el PED, por ejemplo, se señala como estrategias y líneas de acción:

- "Atraer a la gran empresa para que se convierta en locomotora que jale el desarrollo de la economía sonorensis, aproveche de manera óptima los recursos humanos del estado y sea fuente de transferencia de tecnología".
- "Promover una nueva cultura empresarial basada en un renovado espíritu emprendedor, en la innovación tecnológica y en la calidad total".
- "Fortalecer las ventajas competitivas de Sonora a través de la integración de redes y conglomerados de empresas".
- "Impulsar alianzas estratégicas de las empresas locales con grandes empresas para acceder a nuevos mercados, capital y tecnología".

¹⁰ Un trabajo interesante en este sentido es el de Sánchez y Bracamonte (2006). En éste se hace una propuesta metodológica para el análisis de conglomerados y se contrasta con las cadenas de valor del sector automotriz, ubicado en Hermosillo, Sonora.



En el PDI se retoma la misma preocupación al proponer como políticas estos lineamientos:

- "Practicar una nueva política industrial enfocada en promover el desarrollo de las empresas sonorenses, especialmente la micro y pequeña empresa".
- "Estimular y promover una nueva cultura empresarial como fundamento y motor del desarrollo de negocios y empresas".

Lo anterior tiene relación con el diagnóstico que en el Programa se hace de los problemas para la industrialización cuando se señala que:

La disposición de los grupos empresariales para emprender tareas que enfrenten los retos actuales es aún muy limitada. Se ha postergado la adopción de una postura más proactiva que impulse la modernización de la planta industrial. Las actividades de negocios del empresariado sonorenses se encuentran generalmente limitadas a ciertos segmentos de la industria en pequeño, sin una cultura orientada al trabajo en equipo y sin poder generar economías de escala derivadas de nuevas formas asociativas de organización como los agrupamientos industriales (PDI: 13).

El diagnóstico oficial que se hace en ambos documentos es contundente: se adolece de una clase con vocación empresarial industrial. De esto deriva, por un lado, el realismo del plan en el sentido de que se necesita la llegada de grandes empresas para que operen como "locomotoras" que "jalen" a las locales; y por otro, el voluntarismo del programa que parece privilegiar la función de la pequeña y mediana empresa.

No obstante lo anterior, en el panorama económico estatal se observa, principalmente a partir del último cuarto del siglo XX, una recomposición interna de la estructura productiva a favor de la industria y en especial de los servicios, en detrimento de las actividades primarias. A partir de la década de los ochenta, el sector industrial en su conjunto se situó por encima del agropecuario con una participación porcentual de alrededor de 30% del PIB. La tendencia que se confirma para el año 2000 con 33.7%, y que se mantiene aunque con una ligera caída hasta el 2005. En cambio las actividades primarias, donde el mayor peso lo tiene la economía agropecuaria, a partir de entonces tuvo un reacomodo a 16.7% en 1980, participación que desde entonces hasta los primeros años del siglo XXI no ha cambiado significativa-



mente. Las actividades terciarias (comercio y servicios), desde entonces hasta la actualidad representan poco más de 50% de la economía estatal (INEGI y anexos estadísticos de informes de gobierno).

Si esta situación se analiza a la luz de otros indicadores como los que ponderan los niveles de integración de las industrias ubicadas en una región específica con los insumos y materias primas producidas en la misma, se corrobora que esta reordenación productiva está desarticulada en su composición interna. Las agroindustrias, que son las actividades donde mayor peso tienen los empresarios sonorenses, si bien exhiben un índice mayor de encadenamientos con las actividades productivas del estado, son menos vigorosas, muestran mayor vulnerabilidad frente a los vaivenes de la economía nacional e internacional.¹¹

La situación de rezago industrial y los aludidos desequilibrios de la estructura interna nos permiten adelantar la necesidad de impulsar en el estado Sonora una política regional industrial orientada a crear, y en su caso reconstruir, los eslabonamientos entre cadenas productivas a fin de reactivar las fases encargadas del suministro de insumos, mismas que en estos momentos constituyen las actividades más deprimidas.¹² Una política de tal naturaleza debería empezar por hacer una evaluación crítica de las acciones que tanto los dueños del capital como los gobiernos locales emprendieron durante varias décadas con el propósito de hacer de la sonorenses, una estructura capaz de transformar sus materias primas en productos con alto contenido de valor agregado.

¹¹ Esta afirmación, si bien era vigente hace quince años, ahora debe ser matizada en virtud de la consolidación de la apertura comercial y de sus efectos en la economía local, en particular sobre el subsector agroindustrial que ha sido reestructurado en algunas de sus actividades, presenta nuevas formas de relación entre sus agentes productivos y cuenta con una mayor presencia de capitales foráneos. Al respecto, hay algunos trabajos que han tratado el tema como el de Salazar, Sandoval y Wong, (1999: 49-76) y en Wong, Sandoval y León (1994: 187-223). En el sector pecuario este proceso se ha vivido particularmente en la porcicultura, un avance del estudio sobre este proceso se encuentra en Hernández (2000: 117-129).

¹² En Sonora, son la minería y las actividades agroindustriales, las que presentan los mayores índices de eslabonamiento al sector productivo local. Sin embargo, la minería metálica, que vivió un importante crecimiento en buena parte de la década de los noventa, presenta una fuerte desaceleración en los últimos años; mientras que en la agricultura y la ganadería son pocos los productos con encadenamientos exitosos. En el contexto estatal, es la minería no metálica la actividad que exhibe una mayor integración.



Conclusiones

Durante años y desde el gobierno, fueron constantes los reclamos a la falta de compromiso de los empresarios locales para con el desarrollo económico de la entidad. ¿Por qué en Sonora, a pesar de su imagen de economía de la gran empresa, los otrora "titanes del desierto" no fueron capaces o no se interesaron en transitar por el sendero de la industrialización, como sí ocurrió en otras entidades del país inclusive, fronteras?

Consideramos que la respuesta a esta pregunta, no es sencilla ni obedece a un solo factor:

1. A la entidad se le había asignado un papel muy específico en el modelo sustitutivo de importaciones, el de proveedora de materias primas, y los capitales forjados en esa posición habían amasado grandes fortunas sin necesidad de recurrir a otras fuentes de acumulación. Por otra parte, los apoyos de la federación se orientaron a la explotación profunda e intensiva de los recursos naturales, sin considerar su procesamiento local.
2. La escasa proclividad al riesgo mostrada por los empresarios locales tiene varias aristas explicativas. Hay quienes señalan el ambiente de extrema protección estatal en la que muchos se forjaron, como una especie de distorsión de origen que limitó sus posibilidades de expansión. Otros, en cambio, aluden al carácter prominentemente familiar de las empresas lo que las hace rechazar a priori los escenarios inciertos ante la eventualidad de perder el patrimonio familiar.
3. La ubicación geográfica de la entidad, aunada a la baja densidad de población sí constituyó un factor de peso poco favorable para la localización industrial, de ahí la falta de interés de parte de inversionistas nacionales, como los regiomontanos en establecer empresas en Sonora. La globalización y transnacionalización de algunas corporaciones han modificado esta situación y a pesar de la debilidad del mercado regional, la entidad tiene ahora una posición estratégica para hacer negocios y muchos los están haciendo, pero éstos ya no son los capitalistas locales que, en su mayoría, han perdido la capacidad que en su momento sí tuvieron para emprender este tipo de desafíos.



Desde nuestra perspectiva reiteramos, el Plan de Diez Años es hasta ahora el mejor esfuerzo realizado para promover una industrialización con cimientos sonorenses. Son muchas las razones que se aluden para explicar su falta de continuidad en las gestiones gubernamentales posteriores; sin embargo, nosotros consideramos que fue básicamente la falta de interés de la clase empresarial lo que motivó su desaparición; de lo contrario, hubiesen sido los mismos hombres de negocio los que, a través de sus grupos u organizaciones cupulares, se habrían encargado de continuar un proceso que no tuvo tiempo de madurar y que de haberse continuado, nos ofrecería, en estos momentos, un panorama muy diferente de la actual industria sonorenses.

Los nuevos niveles de la competitividad global, imponen condiciones para la industrialización, donde los agentes y actores de la economía ya no pueden funcionar de manera aislada, sino que necesitan de estructuras sistémicas donde la relación entre lo endógeno y lo exógeno se de a partir de empresas fuertes, innovadoras y que cooperen entre sí, de mano de obra calificada y de instituciones gubernamentales involucradas en la promoción y el impulso de centros de investigación e instituciones educativas para el desarrollo. El esfuerzo debe ser coordinado y hacia una misma dirección.



Bibliografía

- Bracamonte, Álvaro (2006) "Sonora: empresarios y Ford Motor Company. Capacidades del empresario local para desarrollar proyectos de inversión de base tecnológica" en *Imaginales*, Revista de investigación social, no. 3, Universidad de Sonora, enero-junio.
- De Parodi, E. (1957) *Abelardo L. Rodríguez estadista y benefactor*. México, Gráfica Panamericana.
- Gracida, E. (2002) *El siglo XX mexicano. Un capítulo de su historia, 1940-1982*, México, UNAM /Dgapa/ Facultad de Economía.
- García de León, G. (1992) "Sonora: estructura y tendencias del sector industrial en la década de los ochenta" en M. A. Vázquez *Economía Sonorense. Más allá de los valles*, Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, pp. 75-97.
- Gobierno del Estado de Sonora (GES) (1946) *Tercer Informe del General Abelardo L. Rodríguez Luján*, Hermosillo, Sonora.
- (1952) *Tercer Informe de Gobierno del C. Ignacio Soto*, Hermosillo, Sonora.
- (1956) *Primer Informe de Gobierno de Álvaro Obregón Tapia*, Hermosillo, Sonora.
- (1957) *Proyecto de programa de gobierno del estado de Sonora*, Gobierno de Álvaro Obregón, México, D.F., 286 pp.
- (1967) *Sonora. Desarrollo Industrial 1961-1967*, Dirección de Planeación y Fomento Industrial del Gobierno del Estado de Sonora, 173 pp.
- (varios años) *Informes de Gobierno de Luis Encinas Johnson*, Hermosillo, Sonora.
- (varios años) *Informes de Gobierno de Faustino Félix Serna*. Hermosillo, Sonora.
- (2004a) *Plan Estatal de Desarrollo 2003-2009*.
- (2004b) *Programa de Desarrollo Industrial 2004 -2009*.
- Hewitt, C. (1982) *La modernización de la agricultura mexicana 1940-1970*. México, Editorial Siglo XXI, 3a. ed., 319 pp.
- Helmsing, A. (1999) *Teorías de desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación*. *EURE (Santiago)*. [online]. set. 1999, vol.25, no.75 [citado 22 Marzo 2007],p.5-39. Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71611999007500001&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0250-7161>
- INEGI (1986) *La industria maquiladora de exportación*.

- (2000) *Sistema de Cuentas Nacionales de México 1993-1999*.
- <www.inegi.gob.mx/entidades/espanol/fson.html> (13 de abril, 2007)
- Hernández, M.C. (2000) "Porcicultores sonorenses y estrategias competitivas. Los claroscuros de la integración al mercado global" en *La ganadería en México: globalización, políticas, regiones y transferencias tecnológicas* B. Cavallotti y V. Palacios (comps.) Universidad Autónoma de Chapingo, Texcoco.
- Meyer-Stamer, J. (2000) "Estrategias de desarrollo local y regional: clusters, políticas de localización y competitividad sistémica" en *El Mercado de Valores*, México, Nacional Financiera, septiembre.
- Marshall, A. (1920) *Principios de Economía*. Octava ed., Londres, MacMillan.
- Mendoza, E. (1982) "Historia de los programas federales para el desarrollo económico de la frontera norte" en M. Ojeda (comp.) *Administración del desarrollo de la frontera norte*, México, El Colegio de México,
- Moncada, C. (1997) *Aquel hombre: Abelardo L. Rodríguez*. Hermosillo, Sonora, Fondo Editorial del Libro Sonorense, 170 pp.
- Niveau, M. (1979) *Historia de los hechos económicos contemporáneos*. Barcelona, Ariel.
- OCDE (2006) *Políticas públicas para el mejor desempeño económico. Experiencias del mundo para el desarrollo*. México, 10 años en la OCDE, en: <www.oecd.org, www.ocdemexico.org.org.mx>
- Piore, M. y C. F. Sabel (1984) "The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity", *Basic Book*, Inglaterra, citado en Edgard Moncayo Jiménez (2002), *Modelos de desarrollo regional: teorías y factores determinantes*, Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social Ilpes/CEPAL.
- Puebla, M. (2000) "El despegue de la industrialización en Sonora" ponencia presentada en XIII Simposio: *Las Industrias en la historia de Sonora*, organizado por la Sociedad Sonorense de Historia, Hermosillo, Sonora, 27 de noviembre al 2 de diciembre.
- Salazar, V., S. Sandoval y P. Wong (1999) "Los intermediarios comerciales en la agricultura sonorense de exportación" en *Estudios Sociales*, Ciad, Colson, Unison, vol. 9, no. 17.
- Sánchez, F. (1958) *Obra económica y social del General de División Abelardo L. Rodríguez*, México, Edición del autor.
- Vázquez, M. A. (1992) "La industria en Sonora: un análisis retrospectivo" en *La economía sonorense más allá de los valles*, Hermosillo, Sonora, Universidad de Sonora, pp. 43-74.



- (2006) *La economía en Sonora. Una visión desde la industria*. Hermosillo, Sonora, Editorial Unison (en proceso).
- Vázquez, M. A. y M. C. Hernández (2001) "Región y grupos económicos en Sonora. Breve itinerario de su integración: 1910-1950" en *Frontera Norte*, no. 26, El Colegio de la Frontera Norte, julio-diciembre.
- Venacio, L. (2005) Tesis de Master en Relaciones Internacionales Europa - América Latina - Università Degli Studi Di Bologna en el Año Académico 2004-2005. Puede consultarse en <www.eumed.net/libros/2007a/222/distritos-industriales.htm>
- Wong, P., S. Sandoval y J. León (1994) "Especialización regional y reestructuración del sector agrícola en Sonora" en S. Doode y E. Pérez (coords.) *Sociedad, economía y cultura Alimentaria*, Hermosillo, Sonora, Ciesas y CIAD, A.C.



Naturalezas, saberes y territorios comcaác (seri)

*Juan Luis Sariego Rodríguez**



Luque Agraz, Diana y Antonio Robles Torres (2006)
Naturaleza, saberes y territorios comcaác (seri)
México, SEMARNAT, Instituto Nacional de Ecología,
Centro de Investigación en Alimentación y
Desarrollo A.C., 360 pp.

* Profesor Investigador, Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH-Chihuahua)
Correo electrónico: juanluis.sariego@gmail.com

Naturaleza, saberes y territorios comcaác (seri) es algo más que un libro porque nos remite a lo que es ya un momento muy importante en la historia del pueblo comcaác y que se expresa en la realización del mapa de los sitios con valor cultural que hoy se enseña en la Escuela Tradicional de Punta Chueca. Quizás sea la primera vez que los jóvenes se enfrentan a una narración escrita que cuenta la historia y la forma de ser, comcaác pero también lo es para el resto de la nación mexicana. En el libro y en el mapa se expresa no sólo la manera como los comcaác ven y viven su territorio, sino también cómo quieren que los vea el resto de los mexicanos y cómo quieren seguir siendo.

Se encierra una provocación: son los seris, y en particular su Consejo de ancianos, quienes acaban de lanzar una piedra, quienes hacen modernas señales de humo, esperando que el Estado, la sociedad nacional y los *yoris* tengamos capacidad para entenderlos y devolverles la palabra. Han iniciado con este libro su provocación para comenzar un verdadero diálogo de saberes.

Al igual que *Moosnípol*, la tortuga marina laúd o de los siete filos, tan apreciada y respetada por los comcaác, la obra tiene muchas aristas. Quizás la más filosa de todas es el justo reclamo, a través de la voz y la palabra escrita de



Diana Luque y Don Antonio Robles, por que su manera de entender, cuidar y vivir su territorio sea escuchada, respetada y tomada en cuenta por los científicos y por los políticos ligados a la conservación del medio ambiente, quienes, de una u otra forma, deciden en el presente y en el futuro de ese territorio.

El saber *comcáac* es en realidad complejo y profundo. Como lo muestran los autores, este saber conforma un sistema étnico de socialización de la naturaleza que se fue construyendo a lo largo de los siglos y es resultado de la relación entre las *comcáac* y el mundo externo, su hábitat, desde tiempos inveterados pero, en especial, a partir de la tercera década del siglo pasado cuando el Estado moderno mexicano, la religión cristiana y el mercado, comenzaron a asediar a los seris.

A pesar de ello, han logrado elaborar y practicar un modo de relación con la naturaleza que se sustenta en la forma de vida comunitaria, en el profundo y a veces heroico arraigo al mar, las islas y al desierto, a la capacidad para relacionarse entre sí y con la naturaleza de forma intersubjetiva y a su habilidad para encontrar respuestas flexibles ante eventualidades o históricas, sean éstas de carácter natural, social o político.

Como instrumento para hacer viable el modo de relación, los *comcáac* han construido esquemas explicativos- *schemata* de praxis, como dice Descola y se retoma en el estudio- que les sirven para ordenar las prácticas de usos de los recursos naturales mediante una estructura conceptual que encuentra su expresión en normas internas, razonamientos coherentes, elaboraciones míticas y rituales.

También esta cultura socioambiental se caracteriza por propiciar una serie de conductas y defender un conjunto de principios éticos que apuntan hacia la regulación y el manejo de los recursos naturales marinos, costeros y desérticos, así como una taxonomía que sirve para entender y ordenar el territorio y una apropiación simbólica de éste.

Cuando se lee el texto y analiza la complejidad, historicidad, flexibilidad, contextualidad y utilidad de tales saberes pensamos que se trata de una ciencia compleja que reúne todas las garantías para poder dialogar con la otra ciencia, la hegemónica. En el mismo sentido, el libro muestra y demuestra que hay bases objetivas para sustentar el diálogo de saberes, que los *comcáac*



tienen mucho qué decir y proponer y que sólo con una actitud receptiva y respetuosa, las instituciones públicas y sociales ligadas a la conservación y ordenamiento del territorio en el Golfo de México, pueden aprender de esta otra ciencia.

En su arista más académica, el libro muestra una especie de complejo transecto o recorrido intelectual de la autora a través de la interdisciplinariedad abarcativa de los discursos de la conservación, la ecología política, la filosofía existencial y fenomenológica, las concepciones semióticas de la cultura y la metodología cualitativa heredada de Weber y de su opción por el estudio del sentido de los hechos sociales.

Es un recorrido complejo, laborioso y digno de admirarse porque implicó, sin duda, la búsqueda en diversas fuentes y disciplinas y porque creo que desembocó en una visión integral del problema. Considero que el mapa de los sitios *comcáac* con valor cultural es el gran logro del documento y del trabajo colectivo; combinando tecnologías digitales modernas con saberes ancestrales, el mapa da nombre y apellido a más de 280 sitios del territorio *comcáac*. No sólo eso, también los carga de sentido, de historia, de carne y sangre, de mitos, de leyendas, de infortunadas batallas perdidas frente a la civilización y de repentinas victorias cósmicas de sus héroes nacidos en lo más profundo de la tierra y del mar. El mapa que se anexa al libro es la mejor prueba de qué tan complejos, abstractos y a la vez reales, empíricos y prácticos pueden ser los saberes indígenas.

Una tercera cara es la que tiene que ver con el problema central para el diálogo de los saberes: el de la ética. En diferentes momentos se narran los avatares que guiaron la relación interpersonal entre Luque y la sociedad seri. Rompiendo con los esquemas clásicos, la autora tuvo que aprender una forma diferente de hacer ciencia, lo que implicó dejarse llevar por los guías y metodólogos *comcáac* para entender que no todo lo que se sabe debe ser dicho, que el conocimiento no está más allá del compromiso ético y que el silencio es a veces el discurso más convincente.

El texto no sólo muestra el modo de relación de un pueblo con la naturaleza, sino que también enseña a practicar una ética, punto de partida y condición ineludible para que el encuentro de saberes pueda ser fructífero. En estos tiempos tan poco propicios para convencer a quienes en las altas esferas



toman decisiones de que la ciencia y los científicos tienen algo que decir y proponer sobre nuestra realidad y nuestro futuro. En ese contexto, el trabajo de Luque y Robles es una severa llamada de atención porque no sólo urge a una profunda renovación de los discursos científicos sobre el modo de relación entre la sociedad y la naturaleza, sino porque apuesta, de forma clara y comprometida, a un diálogo de saberes al que nos conminan hoy los *comcáac* y en el que no pueden estar ausentes ni los científicos ni los políticos.

Dicen los tarahumaras o *rarámuri* de la sierra de Chihuahua que en el principio del mundo, Dios *Onorwame* juntó a todos los seres vivos del bosque y les dijo:

Vengo a preguntarles qué opinan sobre si quieren que haya muerte o no. Los animales y las plantas pensaron y dijo un puma gordo y enorme: "Los animales grandes no queremos que exista la muerte". Entonces los animales chiquitos protestaron: "Nosotros, los camaleones, las lagartijas, los sapos y muchos otros, sí queremos que exista la muerte porque si no, habrá muchos animales grandes y nos van a pisotear todo el tiempo".

Dios pensó un rato y finalmente tomó en cuenta a los animales pequeños. "Sí, va a haber muerte", les dijo, "pero los que van a tener más larga vida van a ser los pinos, los encinos y otros árboles más porque ellos no caminan, no pisan ni hacen daño a nadie". Y es por eso que existe la muerte y los árboles duran tantos años...

Quizás los *comcáac* y sus saberes sobre la naturaleza son como los pinos, los encinos y los árboles del relato *rarámuri*. Esos conocimientos y esa manera de ver y vivir en el mundo, en el desierto y en el mar, a nadie hacen daño, sino que por el contrario a todos nos enseñan, nos inspiran y nos ayudan a vernos en el cosmos de una manera diferente.

Por eso también, como en el cuento de los *rarámuri*, los saberes seris sobre el *Hant* (el hábitat) *comcáac*, sobre el hombre y la naturaleza, sobre el territorio y la gente, están llamados a vivir por siempre.

Estudios Sociales

REVISTA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

LINEAMIENTOS DE CONTRIBUCIÓN

I. Exclusividad

1. Los trabajos propuestos para su publicación en *Estudios Sociales* deberán ser inéditos. Sólo se someterán a dictamen colaboraciones que no hayan aparecido en otros medios impresos o en página electrónica y que no estén a consideración de otra publicación.

2. Adjuntar al envío carta de exclusividad, firmada por el autor o autora, declarando que la colaboración no ha aparecido en otros medios impresos ni en página electrónica y que no está a consideración de otra publicación.

II. Naturaleza de las colaboraciones

Se aceptarán trabajos bajo las siguientes modalidades:

1. Artículos producto de investigaciones originales y de alto nivel.
2. Ensayos cuyo tema sea afín al perfil de la revista *Estudios Sociales*.
3. Reseñas de publicaciones recientes y notas críticas.

Las temáticas deberán ser abordadas desde la perspectiva de las ciencias sociales. Los ámbitos de análisis podrán abarcar tanto las megatendencias como los estudios de caso.

III. Presentación de los trabajos

Los trabajos enviados a la revista *Estudios Sociales* deberán ser procesados en *Microsoft Office Word* para *Windows*, bajo las siguientes especificaciones:

1. En la portada aparecerá el título, claro y conciso, y los datos generales del autor o autora: nombre completo, resumen curricular, académico y profesional (no mayor de diez líneas); dirección postal y electrónica; teléfono, fax y lugar de adscripción.

2. Cuando se trate de un artículo se agregará un resumen, cuya extensión no exceda de doscientas palabras, así como las palabras clave. El título, el resumen y las palabras clave, deberán presentarse en español y en inglés.

3. Los textos serán escritos con letra *Times New Roman*, estilo Normal, número 12, a doble espacio, utilizando mayúsculas, minúsculas y acentos. Se evitará el uso de guiones al final del renglón. Cada cuartilla contendrá entre 23 y 25 renglones de 60 golpes cada uno, aproximadamente.

4. Las notas al pie de página deberán utilizarse sólo si son absolutamente necesarias y a un espacio.

5. Para las referencias dentro del texto se usará la notación Harvard: apellido, año y número de página entre paréntesis. Ejemplo: (Escalante, 2004: 25).

6. Las referencias bibliográficas se ordenarán alfabéticamente al final del documento, conteniendo todos los elementos de una ficha, en el siguiente orden:

- Apellido y nombre del autor
- Año de edición entre paréntesis
- Título del artículo entrecomillado
- Título de la revista o del libro en cursivas
- Número de serie o volumen de la revista
- Lugar de edición
- Editorial
- Páginas

Ejemplos:

Parker, C. (1998) *Ética, democracia y desarrollo humano*. Santiago de Chile, CERC-UAHC, LOM Editores, 390 pp.

Boisier, Sergio (2004) "Una (re)visión heterodoxa del desarrollo (territorial): un imperativo categórico" en *Estudios Sociales*. Vol. 12, no. 23, pp. 9-36.

Reygadas, Luis (2002) "La cultura laboral: metáforas, conceptos y otras construcciones simbólicas" en Gabriela García Figueroa et al. (coords.), *Sonora frente al siglo XX*. Serie Meridiana, Memorias, Hermosillo, Sonora, El Colegio de Sonora / Universidad de Sonora / Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C.

7. La primera vez que se emplee una sigla en el texto, en los cuadros o gráficas, deberá acompañarse de su equivalencia completa.

8. Se admitirán trabajos en inglés, portugués o francés. Cuando se envíe una traducción al español, de deberá adjuntar el texto en el idioma original.

9. Extensión de los trabajos:

- 1) En el caso de artículos será de veinte cuartillas mínimo y cuarenta máximo (incluyendo gráficas, mapas, figuras, diagramas, etc.).
- 2) Las notas críticas podrán fluctuar entre 15 y 25 páginas.
- 3) Las reseñas tendrán un máximo de cinco cuartillas.

IV. Dictamen

1. Los trabajos recibidos serán sometidos a arbitraje a fin de evaluar la pertinencia, originalidad, técnicas metodológicas y nivel científico.

2. El dictamen se realizará en estricto anonimato, por ello, el nombre del autor(a) o los autores(as), u otra forma de identificación sólo se anotará en la portada. Los evaluadores serán seleccionados por el Comité Técnico Editorial.

3. Los resultados serán comunicados al autor(a) en un plazo de alrededor de 60 días, después de la recepción del artículo.

4. El dictamen será inapelable en todos los casos.

5. La dirección de la revista Estudios Sociales se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales que considere pertinentes.

V. Forma de envío.

1. El envío de las colaboraciones se realizará a través de la siguiente dirección electrónica:

estudiosociales@ciad.mx

Arizona Journal of Hispanic
HCS Cultural
Studies

The Arizona Journal of Hispanic Cultural Studies appears in the Fall of each year and responds to a need for truly incisive interdisciplinary work. While our version of Cultural Studies is deeply rooted in a conceptualization of culture that attempts to return the text to its rightful place as part of the rich mixture of material reality that forms our everyday existence, our pages are open to those who embrace many definitions of Cultural Studies. We hope that a variety of perspectives will open a dialogue that will enable us to examine what we do as scholars, what happens in the Hispanic world and what we can do in the classroom. In this way we hope our journal will transcend the limits of academic scholarship and transform our academic endeavors.

Each issue features critical essays, interviews and round table discussions, a section on pedagogical perspectives, book reviews, and a special section of essays on a specific topic.

Subscriptions: \$20 for individuals, \$35 for institutions, \$15 for students. Non-U.S. subscribers add \$12 for surface and \$22 air per year to these rates.

Make checks payable to:

Arizona Journal of Hispanic Cultural Studies
Department of Spanish and Portuguese
Modern Languages 545 P.O. Box 210067
The University of Arizona
Tucson, AZ 85721-0067

Mention this ad and individuals can purchase volumes 1-5 for \$25 with the purchase of Volumes 6, 7 and 8 at the regular price.

For information on submission procedures, visit our website:
<http://www.coh.arizona.edu/spanish/ajhcs/default.htm>



EL COLEGIO
DE SONORA

región y sociedad

Publicación cuatrimestral, vol. XIX, no. 40, septiembre-diciembre de 2007

Educación para la prevención del VIH-SIDA para inmigrantes indígenas en Baja California
ELIZABETH MAIER

Masculinidad, riesgos y padecimientos laborales.
Jornaleros agrícolas del poblado Miguel Alemán, Sonora
JOSÉ EDUARDO CALVARIO PARRA

Globalización y salud de los trabajadores.
Jornaleros agrícolas y producción de uva en Pesqueira, Sonora
JESÚS ARMANDO HARO ENCINAS

Limitaciones para la acción colectiva: el ejido Cruz Gálvez
de la Costa de Hermosillo, Sonora (1964-2000)
GLORIA MA. CAÑEZ DE LA FUENTE Y MARÍA TARRÍO GARCÍA

Conocer para resolver: la violencia conyugal en los hogares sonorenses
ROSARIO ROMÁN PÉREZ, MA. DE LOS ÁNGELES FÉLIX NORIEGA Y ELBA M. ABRIL VALDEZ

Valoración económica de la actividad recreativa en el río Colorado
ENRIQUE SANJURJO RIVERA E IVÁN ISLAS CORTÉS

Estatuto Provisional del Imperio Mexicano: su aplicación
al gobierno departamental sonorense, 1865-1866
ZULEMA TREJO

Reseñas

Álvaro Bracamonte Sierra
Modelos económicos para el análisis de comunidades rurales. El caso de El Júpare, Sonora
MIGUEL ÁNGEL VÁZQUEZ RUIZ

Leticia Robles Silva, Felipe Vázquez Palacios,
Laureano Reyes Gómez e Imelda Orozco Mares
Miradas sobre la vejez. Un enfoque antropológico
MA. DEL CARMEN CASTRO V. Y MINERVA PONCE MENDOZA

Eduardo Flores Claire y Edgar O. Gutiérrez López
*Descripción política, física, moral y comercial del Departamento
de Sonora en la República Mexicana por Vicente Calvo en 1843*
JOSÉ MARCOS MEDINA BUSTOS

A partir del número _____

Nombre _____

Dirección _____ Tel: _____

Forma de pago: Giro postal ó depósito en cuenta Bancomer no. 044 3084 515
a nombre de El Colegio de Sonora
región y sociedad (cuatrimestral).

Costo de la suscripción por un año en la República Mexicana \$280.00
para los Estados Unidos \$90.00 dls. Envíe este talón a *región y sociedad*.
Obregón 54, Centro, C. P. 83000, Hermosillo, Sonora, México.

Fax: 01(662) 212-50-21, correo electrónico: wsarracino@colson.edu.mx

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA UAEM

CONVERGENCIA

Revista de Ciencias Sociales

AÑO 14
NÚM. 43
ENERO-ABRIL 2007

Mujeres, ciencia y medios de comunicación:
posibilidades de un directorio de mujeres expertas
JORGEL GARCÍA MAREH

El papel de la prensa en la construcción de las
representaciones sobre la prostitución y sexualidad
en los habitantes de Toluca, Tlaxcala
JULIA LAZARUS Y FERRAZ

Sistemas de información para la atención
medialítica. Una revisión en los países
LUIS ALFONSO GUDARRAMA RICO

Comunicación pública y medios en México:
el caso de la reforma a la Ley Federal de
Radio y Televisión
ANA CRISTINA RIVEL MONTELS

El servicio de asistencia técnica a los productores
de video en el Tlaxcala
LIZBETH MORALES RIVERA

Así como se han formado los departamentos
de Desarrollo Comunitario de México de CONI: un
proyecto de un proyecto de cambio a justicia
social y a cultura social
MARIA JOSÉ DE BEZERRA

Del gobierno por el pueblo a la posdemocracia
económica transnacional, global y cosmopolita
JOSÉ GUADALUPE VARGAS HERNÁNDEZ

CONVERGENCIA *Revista de Ciencias Sociales*

Año 14 Número 43 enero-abril de 2007.

Publicación del Centro de Investigación y Estudios Avanzados en Ciencias Políticas
y Administración Pública, de la Universidad Autónoma del Estado de México.

<http://convergencia.uaemex.mx>
www.redalyc.com.mx
revistaconvergencia@yahoo.com.mx
Telfax (722) 215 9280

economía mexicana

ISSN 0014-1801

vol. 37(1), año 1, México, primer semestre de 2007

en colaboración con:

**Centro de Estudios Económicos del
Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Occidente**

**Administración de Empresas
Investigaciones Económicas
y Sociales**

Centro de Estudios

**Relaciones con el Sector Público
Centro de Estudios Económicos**

**Centro de Estudios Económicos
Luis E. Roldán Díaz**

**Aplicaciones Económicas y Políticas
de la Teoría Económica y del
Análisis Económico**

**Centro de Estudios Económicos
Eduardo Gómez González
Antonio Villalón Díaz**

**Centro de Estudios Económicos y Políticas
Económicas
Económico y Social**



CIDE

CONSEJO NACIONAL DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS

SECUENCIA

Revista de historia y ciencias sociales

Número 69 septiembre - diciembre 2007



ARTÍCULOS

David Carbajal López

Una corporación ante las revoluciones hispanicas. El convento carmelita de San Juan de la Cruz de Orizaba, 1774-1834

Lawrence Douglas Taylor Hansen

El proyecto para la colonización de la región de Colnett, Baja California, con inmigrantes extranjeros durante el porfiriato

Nicolás Cárdenas García

La incómoda herencia de Greening a México

Alejandro Arturo Jiménez Martínez

El día cesó de los comunistas mexicanos en torno a la historia nacional durante el sexenio cardenista

Claudia Dávila Valdés

El tratamiento jurídico-administrativo a los refugiados de la guerra civil española en Francia y México: un estudio comparativo

Flavia Julieta Macías

Guerra, instituciones y debates políticos en la Argentina de los inicios de la organización nacional

Francisco Porras

Teorías de la gobernanza y estudios regionales



Informes: Madrid 82, Col. del Carmen Copacuzán,
CP 04100, México, D. F. Tel./Fax 5554 8946 ext. 3108
secuencia@moramora.edu.mx

www.mora.edu.mx



ESTUDIOS FRONTERIZOS

LA VISTA DE CIENCIAS
SOCIALES Y HUMANIDADES

Nueva Época, Vol. 8, Núm. 16, julio-diciembre de 2007

ISSN 0187-450X

CONTENIDO

Indicadores de uso sustentable del agua
en Ciudad Juárez, Chihuahua
Luis E. Gómez Ríos

Uso de métodos cuantitativos y cualitativos en el estudio
del consumo de bienes culturales en sectores
populares de Mexicali, B.C.
Luz María Ortega Vela

Land Use Changes in Ciudad Juárez, México:
A Systems Dynamic Model
Sergio Peña
César M. Fuentes

El poblamiento de Baja California y la influencia de la
política de población en el periodo cardenista
Narciso del Carmen Cruz Uruñola

Auditoría en las fronteras de América:
el caso de Cabrera de Vega
Alberto Prieto Celado

RESERVA

Organizaciones no gubernamentales en Baja California,
El caso de los grupos ambientalistas y de mujeres
de: Marcela Reyes Ruiz
José Abundón Méndez-Mora



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE BAJA CALIFORNIA

Para más información sobre el envío de artículos,
suscripciones e intercambios envíe a los teléfonos
(661) 300 28 05 y/o 300 0601 ext. 178 en Mexicali, Baja
California, o si prefiere puede utilizar el correo electrónico
red@uabc.mx, o bien, consulte nuestra página en internet
<http://www.uabc.mx/ef/>

Gestión y Política Pública

Creación y política pública

Alfonso Sánchez

Medios y la producción

Marcelo Sánchez

Regulación económica

Diego Sánchez

Marcelo Sánchez

Creación regional y local

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Medios y el sector

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez

Diego Sánchez



CIDEP

Centro de Investigaciones Económicas y Políticas

VOL. XV, NÚM. 1

MÉXICO, D.F., PRIMER SEMESTRE DE 2008

POLÍTICA y gobierno

EDUARDO ALEMÁN ■
MÓNICA PACHÓN

ARTÍCULOS

Las comisiones de conciliación en los procesos legislativos de Chile y Colombia

JOSÉ MIGUEL IZQUIERDO SÁNCHEZ ■
MAURICIO MORALES QUIROGA
PATRICIO NAVIA LUCERO

Voto cruzado en Chile: ¿Por qué Bachelet obtuvo menos votos que la Concertación en 2005?

SALVADOR MARTÍ I PUIG ■

El regreso del FSLN al poder: ¿Es posible hablar de realineamiento electoral en Nicaragua?

RAFAEL VELÁZQUEZ FLORES ■

La relación entre el Ejecutivo y el Congreso en materia de política exterior durante el sexenio de Vicente Fox: ¿Cooperación o conflicto?

ARTURO C. SOTOMAYOR ■

ENSAYO BIBLIOGRÁFICO

Los métodos cualitativos en la ciencia política contemporánea: Avances, agendas y retos

RESEÑAS

Beer, Pardo, Sonnleitner, Molina, Benito Sánchez, Maldonado Hernández,
Ajenjo, Pubantz, López-Levy



CIDE

www.politicaygobierno.cide.edu

SECUENCIA

Revista de historia y ciencias sociales

Número 68 mayo - agosto 2007



ARTÍCULOS

Felipe de Jesús Bello Gómez

Immigración y capacidad empresarial
en los albores de la industrialización
de México

Ana María Serna

Periodismo, Estado y opinión pública
en los inicios de los años veinte
(1919-1924)

Edgar Iván Espinosa Martínez

La práctica historiográfica en Nuevo León.
Una arqueología del conocimiento histórico
regional, 1867-1996

Paulo Bruno

Un balance acerca del uso de la expresión
generación del 80 entre 1970 y 2000



Informes: Madrid 82, Col. del Carmen Coyoacán,
CP 04100, México, D. F. Tel./Fax 5554 8946 ext. 3108

secuencia@moramora.edu.mx

www.mora.edu.mx

istor



El libro y sus historias

Revista Anual

(El primer número de la revista del libro)

Ministerio de
Cultura
Comisión
Nacional del Libro
Fomento
Cultural
Ministerio
de Educación

Ministerio
de Educación
Comisión
Nacional del Libro
Fomento
Cultural
Ministerio de
Educación



ISSN 1677-8750



Estudios Sociales

REVISTA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

ORDEN DE SUSCRIPCIÓN

SUSCRIPCIÓN ANUAL (2 NÚMEROS)

México por un año\$200.00 pesos (18.00 Dls.)
Estados Unidos y Canadá.....\$20.00 Dls.
Resto del mundo.....\$25.00 Dls.

Fecha de depósito bancario: _____

Nombre / Name: _____

Correo-e / E-mail: _____

Dirección/Address: _____

Ciudad / City: _____

Estado / State: _____ País / Country: _____

Código Postal / Zip Code: _____

Teléfono / Phone: _____ Fax: _____

Requiere factura / Invoice required: Sí No

Forma de pago

Nacional

Extranjera

Depósito bancario

Banco BANAMEX en cuenta No. 5871977 sucursal 602 a nombre del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C. (CIAD, A. C.). Envíe copia de esta orden de suscripción y del depósito bancario por fax (662) 280 00 55 o al correo electrónico: estudiosociales@ciad.mx

La revista **Estudios Sociales** número 31
se terminó de imprimir
en el mes de enero de 2008,
con un tiraje de 750 ejemplares
en Imagen Digital del Noroeste, S. A. de C. V.,
Veracruz 19 A,
Hermosillo, Sonora, México.
Teléfono y fax: 214-88-22

Diseño y formación
LCC Aida Espinosa Curiel
Corrección técnica
LCC Marovi Cortez
Departamento de Difusión, CIAD, A. C.
Tel: 289-24-00 ext 213
Correo electrónico: difusion@ciad.mx

Edición a cargo de M. A. Lauro Paz
Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C.
Tel: 289-24-00
Correo electrónico: estudiosociales@ciad.mx

Portada Sarciendo al sentimiento
(Técnica: mixta sobre madera)
Medidas: 120 x 100 cm
Fernando Saldaña
Universidad de Sonora

